

Sistema de Normatividad en las Organizaciones

Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2011

Contenido

Introducción

Sistema normativo organizacional

Elementos del Sistema Normativo

¿Cómo saber si es adecuado el sistema normativo implantado en la organización?

Beneficios de implementar adecuadamente un sistema de normatividad

Consideraciones finales

“Es más civilizado morir según las reglas que curarse contra las reglas.”

Molière

Introducción

En un entorno compartido siempre es necesario contar con un conjunto de reglas, pautas o leyes que regulen el comportamiento de las personas. Dichas normas pueden ser jurídicas, morales o incluso de usos y costumbres.

En el caso particular de las organizaciones, es necesario que existan normas que determinen claramente el actuar esperado de los individuos que ahí colaboran y las actividades que deberán realizarse en el tiempo para contribuir a los objetivos estratégicos del negocio. Dichas reglas deben entonces estar alineadas con la misión y visión de la empresa y difundirse adecuadamente entre los distintos niveles de la organización.

Para cumplir con el objetivo descrito, es fundamental que las referidas normas sean formalmente plasmadas en documentos escritos que ofrezcan claridad de lo que se intenta regular. Pero no basta con desarrollar estos documentos, es necesario aplicarlos a la operación cotidiana de la empresa e ir adecuándolos de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando.

Un sistema de normatividad integral es la mejor recomendación para prever que las disposiciones emitidas por los accionistas, consejeros y la alta dirección, se reflejen en una convivencia armónica entre los empleados y en una mayor facilidad para

alcanzar el logro de los objetivos planteados.

Sistema normativo organizacional

El sistema de normatividad permite que las compañías puedan evolucionar sin que sus dueños o accionistas principales tengan que estar revisando el tema de manera permanente, permitiendo que los órganos de gobierno (llámese consejo de administración o comités de apoyo) puedan centrarse en la gestión estratégica y vigilancia de la organización.

Con la implementación de políticas claras debidamente comunicadas a todos los miembros de la organización, solo se requiere mantener un control de gestión básico para dar seguimiento a la compañía, realizando los ajustes correspondientes solo cuando así se requiera y buscando siempre una mejora en los procesos normales de operación de la compañía.

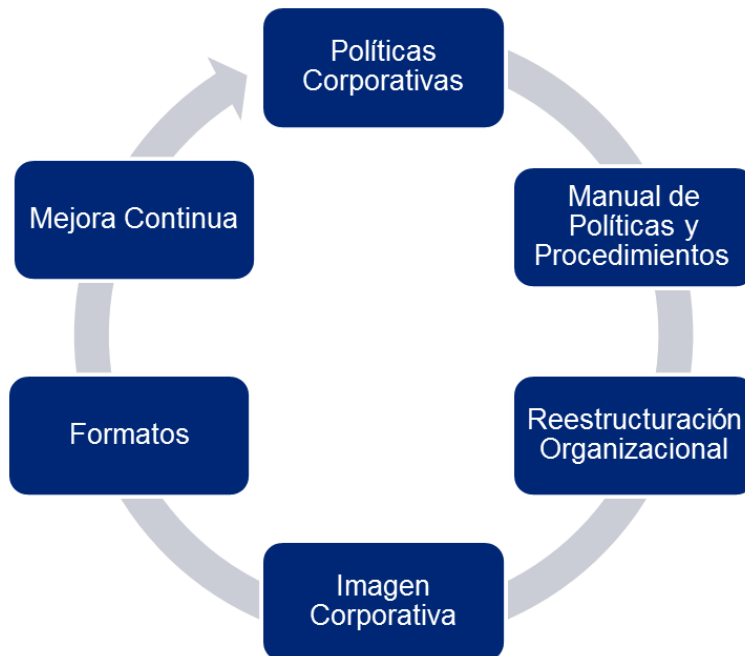
Elementos del Sistema Normativo

A continuación se enuncian de manera enunciativa, más no limitativa, algunos elementos que conforman el sistema normativo en una organización:

- **Políticas Corporativas.** Desarrollan los principios reflejados en el Modelo de Gobierno Corporativo de la Sociedad y contienen las

pautas que rigen la actuación de la Sociedad y las sociedades de su Grupo, de sus administradores, directivos y empleados, en el marco del plan estratégico y de la visión y valores de la Sociedad.

- **Manual de funciones y responsabilidades.** Que está compuesto por:
 - a) Descripción básica del puesto
 - b) Objetivo estratégico del puesto
 - c) Funciones básicas
 - d) Personal relacionado por el cargo
 - e) Perfil del puesto
- **Manual de procedimientos.** Orientado a especificar a detalle las actividades que se ejecutan en la organización con objeto de unificar criterios al interior de la empresa, recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información.



Fuente: Deloitte, gobierno corporativo, 2011.

- **Estructura orgánica de la empresa.** Esta estructura inicial debe permitir reunir todas las actividades que debe ejecutar la empresa bajo los diferentes grupos de trabajo, secciones o departamentos. Es importante que cada grupo de trabajo se pueda enmarcar con metas, objetivos específicos y procesos.
- **Manual de normas administrativas.** Contiene lo relacionado con nómina, bonificaciones, incentivos, vacaciones, permisos, etc.; así como las normas relacionadas con las acciones de carácter disciplinario.
- **Lineamientos de contratación de personal.** Describe las políticas de la compañía en materia de selección, contratación y evaluación del personal y detalla los procedimientos que se deben seguir en cada uno de los aspectos.
- **Código de ética o reglamento laboral.** Esta normatividad incluye las prohibiciones en el comportamiento dentro de la empresa, comportamiento fuera de la empresa que afecten la imagen o los intereses de la empresa, el nivel de gravedad de las faltas y las posibles acciones disciplinarias que debe tomar la organización en cada caso.

En el caso del manual de normas administrativas y de la redacción del reglamento laboral, se debe seleccionar un grupo de trabajo con los jefes de área, los jefes de sección y de departamentos, preferiblemente con un grupo de asesores expertos en el tema, entre los cuales se debe involucrar a un abogado experto en legislación laboral. Lo importante del manual de normas administrativas es que éste se ajuste a la estructura de la empresa, a los requerimientos del personal y a la legislación del país.

La implementación de ambos documentos es sencilla pero lo que se requiere es divulgarlos a todos los niveles de la empresa, presentar conferencias para aclarar dudas, repartir folletos entre los empleados, es decir, una campaña de difusión efectiva. Además la alta dirección debe velar por el cumplimiento de dichas normas. En la práctica, cuando se hace un proceso adecuado de divulgación, reuniones de discusión y charlas de aclaración de las normas, casi se da por sentado su conocimiento en la empresa y su aplicación se vuelve inmediata.

El Sistema de Normatividad de una organización se debe acompañar con una definición de roles clara para evitar pérdidas de tiempo o consecuencias negativas imprevistas.

¿Cómo saber si es adecuado el sistema normativo implantado en la organización?

Algunos de los indicios que nos pueden mostrar que la empresa está fallando en sus políticas o procedimientos normativos son:

- Reuniones para revisar las mismas actividades, o los mismos procesos, o los mismos resultados, o discusión de temas ya evaluados.
- Sobrecarga de funciones y responsabilidades en muy pocos empleados.
- Centralización de las decisiones en una o muy pocas personas.
- Dilución de responsabilidades y búsqueda de culpables cuando se presentan resultados negativos.
- Empleados sin claridad acerca de sus funciones, o empleados que se les tiene que estar dirigiendo continuamente.
Autoritarismo de Jefes. Cuando los roles de un equipo de trabajo no están bien delimitados, ni los participantes facultados adecuadamente para desempeñar su cargo permitiendo que solo un funcionario decida tomar el mando por su cuenta mediante el convencimiento o por un carácter

dominante, o porque el resto del grupo de trabajo tiene escasos conocimientos sobre el tema, y los demás terminan por seguirlo.

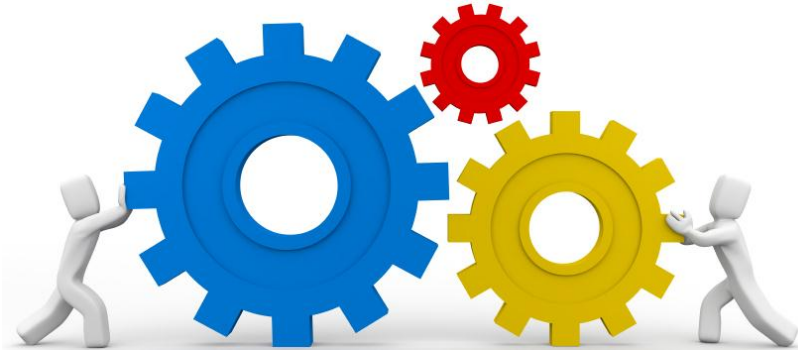
- Desconocimiento de los altos niveles de la organización de lo que está afectando negativamente las metas de la compañía y las causas internas de posibles perturbaciones en la empresa.
- Dispersión de esfuerzos, o esfuerzos innecesarios en actividades de baja prioridad, o ejecución de actividades no programadas.
- Información a destiempo o información recibida con baja calidad.
- Alta rotación de empleados por percibir un desorden en la atmósfera laboral.
- Programación basada en la corrección de errores sobre la marcha.
- Largas jornadas de trabajo que se vuelven comunes.
- Climas organizacionales negativos con altos niveles de estrés.

Beneficios de implementar adecuadamente un sistema de normatividad

- Empleados en sintonía con los objetivos de la empresa.
- Los procesos se ejecutan sin contratiempos.
- Reuniones periódicas ágiles.
- Bajo estrés laboral.
- Baja deserción.
- Empleados con sentido de pertenencia en la empresa.
- Generación de ideas por todas las áreas de la empresa.
- Jornadas laborales normales y trabajo oportuno.
- Información de calidad y a tiempo con las personas adecuadas.

Consideraciones finales

El contar con políticas, lineamientos y procesos adecuados dentro de una empresa, permite que todos los colaboradores identifiquen la forma de trabajo de la organización y la autonomía que corresponde a cargo y sus responsabilidades.



Lo anterior debe estar acompañado de un adecuado sistema de control de gestión para detectar y corregir con oportunidad los problemas internos o las modificaciones detectadas.

De la misma forma, si las políticas y sus procedimientos o procesos son implementados adecuadamente, se tendrá una mejor planeación en todos los proyectos y actividades, sin que éstos tengan que llegar a los altos niveles de la compañía para darles una solución contribuyendo así a que los directivos se enfoquen a los temas de operación más relevantes y, en el caso de los órganos de gobierno, que ellos se orienten a supervisar principalmente los temas más estratégicos de la organización.

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Av. Kukulcan Km.13, piso 2, manzana 52, lote 18-13
Zona Hotelera, 77500 Cancún, Quintana Roo
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

Celaya

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206 Ote.,
Colonia Las Insurgentes
38080 Celaya, Gto.
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

Chihuahua

Centro Ejecutivo Punto Alto II
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú
32540 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa
46128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas
de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

Mérida

Calle 60-A, 479x29
Alcalá Martín
97070 Mérida, Yuc.
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 925 7772

Mexicali

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos
21230 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

México, D.F.

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

San Buenaventura 505, Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, vía Atlixcayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: + 52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco
78220 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

Tijuana

Misión de San Javier 10643, Piso 8,
Zona Urbana Rio Tijuana, Tijuana B.C., 22010
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

Esta publicación contiene información general solamente, y ni Deloitte ToucheTohmatsuLimited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas prestan por este medio asesoría o servicios profesionales de tipo contable, de negocios, financiero, de inversiones, legal, fiscal o de otro tipo. Esta publicación no sustituye dicha asesoría o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar las finanzas o negocios de los lectores. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ni Deloitte ToucheTohmatsuLimited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas serán responsables de cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

© 2011 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Deloitte se refiere a Deloitte ToucheTohmatsuLimited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte ToucheTohmatsuLimited y sus firmas miembro.