



Sistema de Normatividad en las Organizaciones

“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.

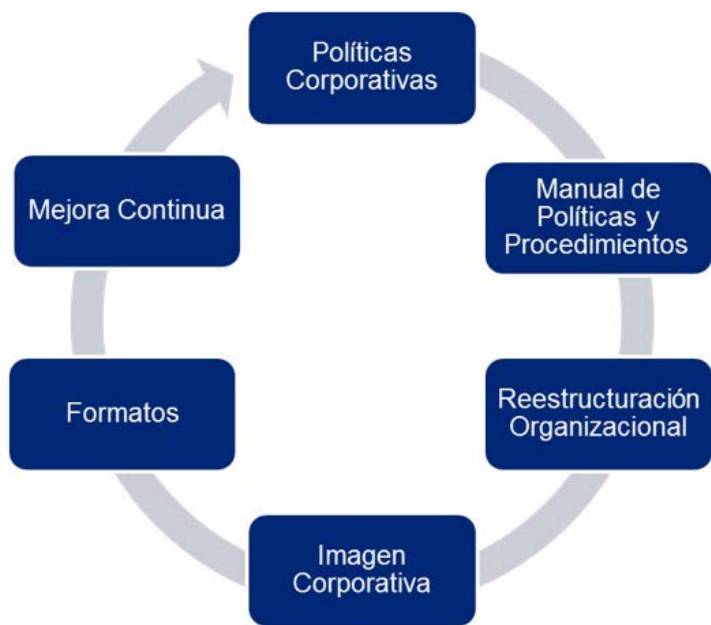
Con la implementación de políticas claras debidamente comunicadas a todos los miembros de la organización, solo se requiere

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



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.

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.

• **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 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.

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

rbadiola@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.