

## Normatividad, control interno y órganos de gobierno

Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2011

### Contenido

- Introducción
- Normatividad aplicable a las organizaciones
- Los órganos de gobierno y el sistema normativo
- Vigilancia y cumplimiento de la normatividad.
- Responsabilidad del Consejo de Administración
- Responsabilidad del Comité de Auditoría
- Elaboración de la normatividad interna: Rol de la administración.
- Beneficios de la implantación de un sistema normativo acorde a las necesidades de la empresa
- Normatividad como parte de la cultura organizacional
- Conclusiones

### Introducción

Si bien es cierto que las organizaciones deben contar con un marco normativo conocido e identificado plenamente por sus directivos y empleados para tener en claro el deber ser de la empresa y de cada uno de ellos, así como los procesos operativos y productivos que la compañía lleva a cabo, también es cierto que algunas empresas que carezcan de su formalización y actualización conlleva a la organización en muchos casos a generar confusión en los puestos y actividades desarrolladas, ineficiencia en los procesos productivos de la organización, y pérdida de confianza por parte de los inversionistas o terceros interesados, por citar algunos ejemplos.

Por consecuencia y con la finalidad de regular la conducta de los colaboradores de una organización e incrementar la productividad del negocio, estableciendo reglas, directrices y procedimientos para alcanzar los objetivos definidos por el Consejo de Administración, es fundamental que se desarrolle un sistema normativo interno acorde a las actividades de la empresa, el cual debe ser aprobado previamente y antes de su implementación por dicho órgano de gobierno.

Adicionalmente, el sistema de normatividad debe ser dinámico y flexible para que pueda ser adecuado en caso de ser necesario, de manera oportuna.

### Normatividad aplicable a las organizaciones

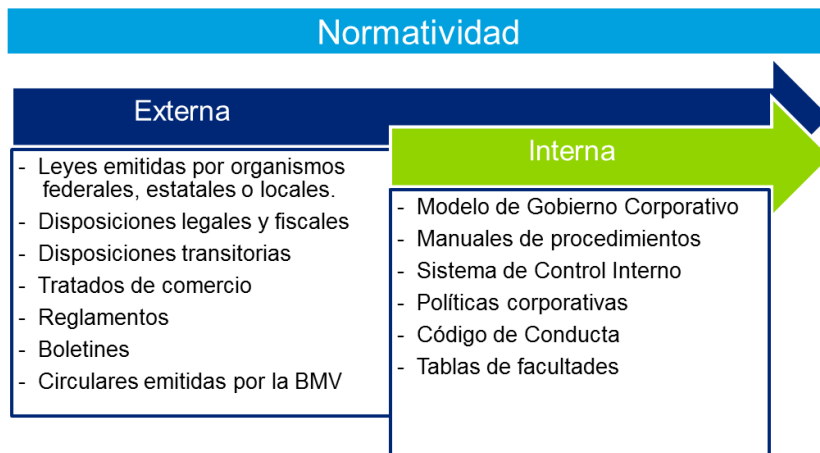
Las diversas normas, leyes, y disposiciones, así como las políticas corporativas y los manuales operativos, entre otros, conforman la normatividad aplicable a una organización. Dicha normatividad tiene como propósito promover la competitividad de las empresas en condiciones similares del mercado, y en su caso, dependiendo de la industria a la cual dirija sus actividades, regular los procedimientos y operaciones relacionadas con la gestión del negocio para el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Consejo de Administración, mediante su apego y cabal cumplimiento.

La normatividad puede clasificarse de acuerdo a su emisor en:

**Normatividad Externa:** Es el conjunto de disposiciones emitidas por las autoridades federales, estatales, municipales y/o locales, las cuales toda organización deberá cumplir de manera cabal de conformidad con su régimen constitutivo.

**Normatividad Interna:** Es el conjunto de disposiciones aprobadas por el Consejo de Administración de conformidad con las recomendaciones de sus órganos de apoyo (Comités) que tienen como finalidad describir los procesos operativos y normar el comportamiento

del personal de las organizaciones para alcanzar los objetivos establecidos.



### Los órganos de gobierno y el sistema normativo

La implementación del sistema normativo interno de cualquier organización recae en la administración, mientras que los órganos de gobierno son los responsables de emitir las recomendaciones pertinentes alineadas a los objetivos establecidos en el plan estratégico para adecuar y vigilar su cabal cumplimiento dentro de la organización, de acuerdo a las directrices definidas para cada uno de los mencionados órganos en el modelo de Gobierno Corporativo.

### Vigilancia y cumplimiento de la normatividad. Responsabilidad del Consejo de Administración

Una de las funciones primordiales del Consejo de Administración es la vigilancia del apego y cumplimiento de la organización a las disposiciones regulatorias, fiscales, legales y de normatividad interna, por lo que es importante que dicha actividad sea considerada dentro de su agenda de trabajo.

Adicionalmente y como veremos más adelante, para que el Consejo de Administración pueda vigilar de manera eficiente el cumplimiento de la normatividad externa e interna de la empresa, puede apoyarse de un Comité de Auditoría.

### Responsabilidad del Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría como un órgano de apoyo al Consejo de Administración, tiene dentro de sus funciones y responsabilidades realizar un monitoreo constante y periódico del apego que la empresa tiene a la normatividad externa aplicable. De igual forma, dicho Comité debe supervisar el cumplimiento con la normatividad interna aprobada por el mencionado Consejo y diseñada por la administración de la entidad, con la finalidad de emitir una opinión y, en su caso, proponer las mejoras que considere oportunas para mitigar las posibles desviaciones detectadas.

Por otra parte, el Comité de Auditoría debe asegurarse de la debida actualización de la normatividad interna con base en las disposiciones emitidas por las entidades regulatorias correspondientes, para lo cual podrá apoyarse en los informes e investigaciones que el auditor interno emita sobre la materia.

### Elaboración de la normatividad interna: Rol de la administración.

Si bien es cierto que la administración es la encargada de elaborar y proponer la normatividad interna que deberá de implementar y cumplir con cabal apego la organización, es importante que su diseño se realice tomando en consideración las recomendaciones que para tal efecto realice el Comité de Prácticas Societarias o cualquier otro Comité delegado por el Consejo de Administración para ejercer las funciones de revisión y diseño del sistema normativo de la entidad, así como las propuestas de mejora realizadas por el Comité de Auditoría.

Asimismo y debido a los constantes cambios y dinamismo de los mercados nacionales e internacionales, es de vital importancia que las organizaciones lleven a cabo cuando menos una vez al año una revisión exhaustiva de su normatividad interna con la finalidad de alinearla a las disposiciones emitidas por las entidades reguladoras correspondientes y asegurarse de que éstas cuentan con los requisitos

establecidos en la ley para competir en dichos mercados.



### Beneficios de la implantación de un sistema normativo acorde a las necesidades de la empresa

Algunos empresarios suelen tener la impresión de que el diseño e implementación de la normatividad interna involucra la contratación adicional de personal y/o asesores externos especialistas en la materia; en contraparte, hay empresarios que opinan que el diseño y la implementación de la normatividad genera eficiencia en la operación y transparencia en la rendición de cuentas, así como la atracción de inversión a través de los mercados bursátiles con el objetivo de fomentar la permanencia del negocio. La realidad en todos los casos, es que el sistema normativo brinda muchos beneficios para la organización.

A continuación se enlistan algunos de los beneficios de contar con un adecuado sistema normativo de manera enunciativa, más no limitativa:

- Logro de los objetivos establecidos por el Consejo de Administración.
- Sinergia entre las áreas operativas de la organización
- Atracción de inversionistas.

- Eficiencia en la gestión del negocio.
- Competitividad en los mercados nacionales e internacionales.
- Transparencia en la rendición de cuentas.
- Confianza por parte de los inversionistas.
- Beneficios fiscales por el adecuado y oportuno cumplimiento de la normatividad externa.

### Normatividad como parte de la cultura organizacional

La cultura organizacional comprende aspectos esenciales que no siempre se encuentran visibles, pero que son inherentes a cualquier tipo de organización. En ella se contemplan valores, creencias, y percepciones básicas que se concretan en roles, actividades y conductas dentro de las empresas. A través de políticas, manuales, procedimientos, códigos, organigramas y procesos, así como de las formas de comunicar y manejar la información, se desarrolla una cultura y una filosofía corporativa.

La cultura organizacional es el reflejo de los valores sobre los cuales fue constituida una Sociedad y la manera en que ésta realiza sus operaciones cotidianas. Es también, lo que distingue, identifica y orienta el actuar de los dueños, directivos y otros empleados, y la imagen que se proyecta al público en general.

El arraigo de la cultura organizacional en los colaboradores forma parte indispensable del desarrollo de la misma, genera una empatía entre éstos y provoca que todos se orienten a las metas y objetivos comunes facilitando el crecimiento sostenido de la compañía y mejorando sus oportunidades de supervivencia en el tiempo.

La implementación y mantenimiento de la cultura organizacional es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos de negocio y representa un papel estratégico para determinar la manera en que se desea que se hagan las cosas.

Los tres elementos principales que encontramos girando alrededor de la cultura organizacional son:



Fuente: Deloitte, gobierno corporativo, 2011.

Los valores son las convicciones que tienen los miembros de la organización para preferir cierto estado de cosas por encima de otras, de tal manera que se establecen juicios morales para distinguir lo que está bien de lo que no.

Un hábito es el modo especial de proceder o conducirse, adquirido por la repetición de actos o comportamientos semejantes. Por su parte, las normas son aquellas reglas que se deben seguir o a las cuales se deben adecuar las conductas de los individuos dentro de una comunidad.

Al analizar estos tres conceptos se observa que la relación de los mismos sientan las bases para lo que se conoce como cultura organizacional, de donde surge la normatividad corporativa. Ésta última implica la implementación de reglas y normas claras para regular el proceder de los colaboradores de una empresa, así como de la operación de la organización misma.

La obra normativa está constituida por diferentes documentos como pueden ser: las políticas corporativas, el reglamento de trabajo, el código de ética y conducta, entre otros. Juega un rol muy importante en la definición de la cultura organizacional, estableciendo los parámetros de actuación e interacción entre la organización, sus miembros y el entorno y los órganos de gobierno de la organización, quienes a su vez definen tanto la cultura organizacional como la forma en la que se normarán las acciones de la misma.

### Conclusiones.

Ciertamente un sistema normativo se compone de un conjunto de reglas, directrices, normas y/o pronunciamientos. Sin embargo, lo más importante es tener presente que los sistemas normativos internos de ninguna manera son genéricos, por lo que el Consejo de Administración u órgano rector de cada entidad, deberá definir los lineamientos a considerar por parte de la administración para estructurar el sistema normativo a implementar de conformidad con las necesidades y perfil de la organización.

El adecuado diseño de la normatividad interna y su apropiada implementación, fomentará la confiabilidad y la transparencia en las operaciones, así como la adecuada rendición de cuentas y mejora en la toma de decisiones.

Finalmente, si el sistema normativo opera eficientemente, solo requerirá un monitoreo periódico por parte de los órganos de gobierno y se tendrá la seguridad de que las decisiones en torno al tema, están siendo atendidas de la mejor manera.

**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](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte ToucheTohmatsuLimited y sus firmas miembro.