boletín técnico

imef ejecutivos de finanzas

5

PAPEL DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE NORMATIVIDAD DE LAS EMPRESAS

RESUMEN EJECUTIVO

No. 05 - 2010

Autores: Lic. Daniel Aguiñaga Gallegos
C.P. Víctor Manuel López García

La implementación de un Gobierno Corporativo en toda empresa es una prioridad para asegurar la generación de riqueza, empleo, bienestar social, infraestructura, bienes y servicios, entre otros aspectos relevantes que implican un beneficio social a la comunidad y al país. Es necesario considerar el papel vital que tiene en el desarrollo económico y el progreso social de las empresas.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) considera que un Gobierno Corporativo eficiente, hace crecer a las economías mediante relaciones definidas con inteligencia entre la administración, sus consejos, los accionistas y los terceros interesados.

TÉCNICO NACIONAL DE GOBIERNO CORPORATIVO Y JURÍDICO FINANCIERO

GOBIERNO CORPORATIVO

Definición

Es el mecanismo que permite a las empresas regular las relaciones entre los accionistas, los consejeros y la administración de la empresa, a través de la definición y separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y de gestión.

La incorporación e institucionalización de un buen Gobierno Corporativo en las empresas permite, a los tomadores de decisiones, una participación estratégica más segura y eficaz que garantiza, entre otros aspectos, un mayor rendimiento financiero y un incremento en el valor de mercado; independientemente de asegurar eficiencia, equidad y transparencia de su gestión diaria.

Para cimentar la enorme ventaja competitiva que representa, para una empresa, gestionar bajo un Gobierno Corporativo Institucionalizado, se debe tomar en cuenta y reconocer la relevancia y el valor agregado que representa para toda organización tener de manera oportuna, completa y correcta, todos aquellos lineamientos bajo los cuales se logre el cumplimiento externo de leyes afectas al negocio y el cumplimiento interno de los lineamientos aplicables a su gestión.

Estos lineamientos que tienen diferentes objetivos, estructuras y alcances, son los que en conjunto conforman el Sistema Institucional de Normatividad de una empresa y son bajo los cuales debe actuar esta última. Tener como principios fundamentales la suficiencia, actualización y oportunidad en su emisión y distribución.

SISTEMA INSTITUCIONAL DE NORMATIVIDAD

Definición

Es un conjunto de criterios, disposiciones e instrucciones específicos; definidos y documentados de manera oportuna, clara y precisa, que sirven para guiar la gestión diaria del negocio y la toma de decisiones conforme a su visión, misión, estrategia, objetivos y metas.

Este Sistema de Normatividad debe permitir que la empresa pueda evolucionar y actuar de manera autónoma, independientemente de que sus dueños o accionistas estén permanentemente actuando dentro de la organización, implementando claras y desafiadoras reglas de juego, y con un mensaje de mayor eficiencia y productividad en su desempeño.

Fundamentos

El Sistema Institucional de Normatividad debe vigilar que su obra normativa sea suficiente, precisa, congruente con los deseos e instrucciones de los accionistas y que cuente con todos los medios necesarios para que sea conocida por todos los interesados. Éste representa un alto valor agregado para la empresa, y su gran bondad es generar procesos de calidad elevada y un mecanismo permanente de mejora continua en el día a día.

Los conocimientos y la experiencia de una organización conforman, después de sus colaboradores, su activo más valioso. Se debe tomar en cuenta, la experiencia y conocimientos de cada elemento que pertenece a una organización. Estos elementos dejarán de evaporarse si se documentan adecuadamente, a través de la creación e implementación de un Sistema Institucional de Normatividad.

El no documentar la experiencia y conocimientos de una organización, equivale a que cada nueva generación de los recursos humanos de la empresa, empiece de cero para descubrir, redescubrir o inventar conocimientos.

Suena absurdo e ilógico empezar desde cero. Las empresas desperdician su experiencia y conocimientos cuando no tienen la práctica de documentar, a consecuencia de que no cuentan con la normatividad necesaria. Toda organización deberá no solo elaborar su obra normativa, sino también vigilar su actualización y enriquecimiento continuo a través de un Sistema Institucional de Normatividad.

A nivel:	Se fundamenta en:
Dirección	La existencia y difusión oportuna de las directrices que orienten y soporten la acción y las decisionesque se adopten para el logro de los objetivos de la empresa. El establecimiento específico de las condiciones de interacción de las distintas áreas de organización para lograr un todo homogéneo y armónico que nos permita un trabajo en equipo, sin invasión de funciones y dentro de las facultades asignadas.
Control	La importancia de contar con información suficiente, clara y oportuna que evite exponer innecesariamente a la empresa a riesgos no previstos, referentes a la operación y administración.
Organización	La necesidad de una organización dinámica y funcional con procedimientos bien definidos que permitan la continuidad institucional ante la ausencia y/o rotación del personal. Esto redundará en la solidez y estabilidad de la empresa.
Imagene identidad corporativa	La uniformidad y consistencia en la aplicación de criterios normativos de tal manera que se facilite un alto nivel de servicio, es decir, que en cada área de la empresa se estandarice la manera d eproyectar la imagen e identidad institucional, tanto en los elementos tangibles como en los intangibles.
Marco jurídico	La obligación de asegurar que las actividades se realicen en apego irrestricto al marco jurídico de operación permitido.

Estructura

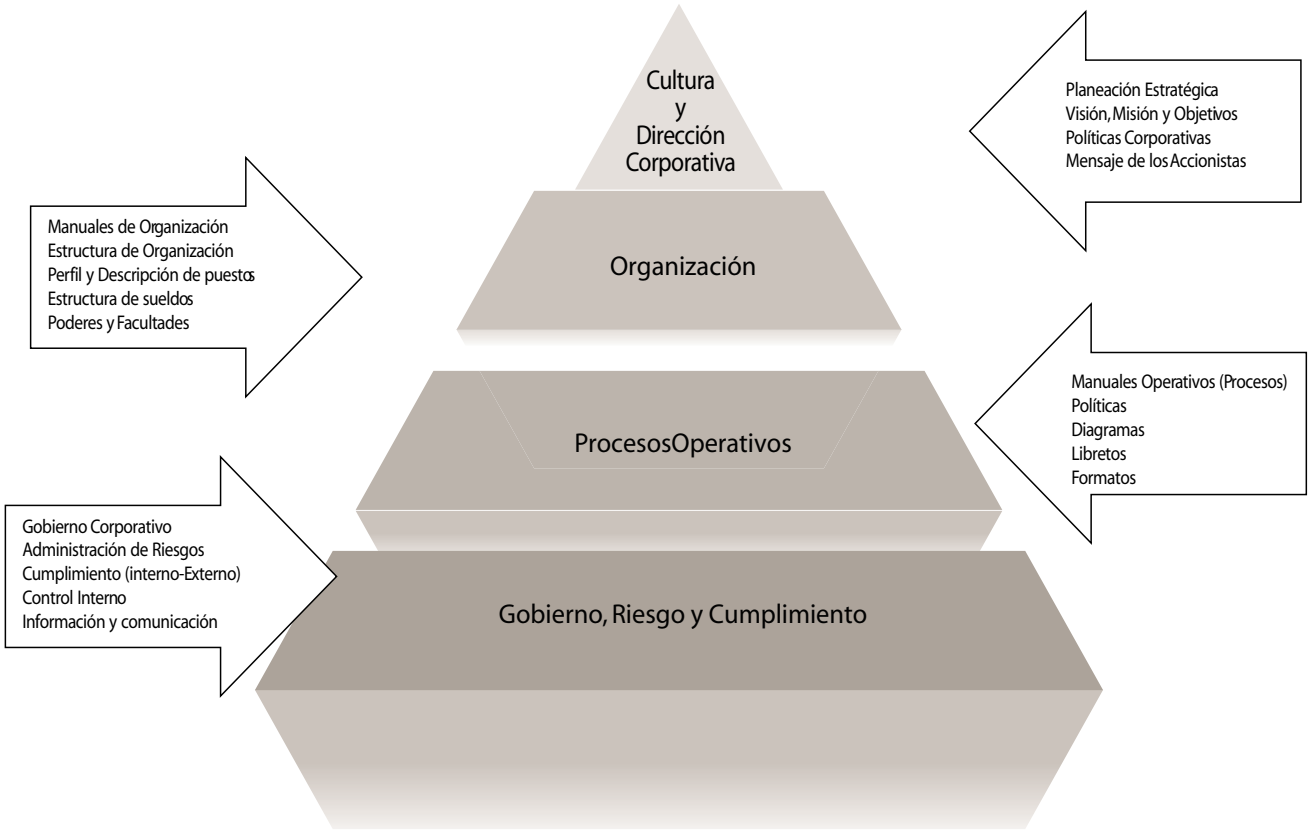
La empresa debe contar con un Sistema Institucional de Normatividad, a través del cual se integren de manera estructurada sus diversos lineamientos estratégicos, tácticos, operativos y de control.

Alcance

El contenido de un Sistema Institucional de Normatividad debe contemplar las políticas, normas, procedimientos, facultades, riesgos, controles y formatos, bajo los cuales debe gestionar la empresa, debiéndose establecer los mecanismos necesarios que aseguren una oportuna y adecuada distribución, con un alto nivel de actualización, seguridad y control.

Estos mecanismos deben contemplar los procesos que interactúan dentro de la empresa para documentar, emitir, difundir y mantener actualizada su obra normativa.

Se sugiere que el Sistema se integre bajo la siguiente estructura de información:



Autorización

Para oficializar el Sistema Institucional de Normatividad de una empresa, es necesaria la intervención de sus diferentes órganos de gobierno en cuanto al desarrollo, revisión, aprobación, emisión y cumplimiento de su obra normativa.

- El Consejo de Administración es el único facultado para autorizar la obra normativa. No podrá emitirse ningún lineamiento normativo sin su autorización.
- El Comité de Prácticas Societarias deberá aprobar los estándares corporativos de diseño y desarrollo de la obra normativa.
- El Comité de Auditoría es el órgano de gobierno responsable de revisar y evaluar el nivel de cumplimiento y desapego de la obra normativa.

Áreas de Oportunidad

Las empresas suelen enfrentar diversos problemas en virtud de no contar con un Sistema Institucional de Normatividad tales como:

Fragmentación en silos

Adopción de filosofías o enfoques diferentes y en ocasiones opuestos

Desaprovechamiento de sinergias y/o mejores prácticas internas

Duplicación de esfuerzos y/o mayor carga para ciertas áreas o funciones

Confusión o de ficiencias en la interpretación por la falta de estandarización en los lineamientos normativos

Ausencia de colaboración y delimitación de responsabilidades

Visibilidad limitada para la toma de decisiones

Esfuerzos de cumplimiento regulatorio aislados, reactivos y sin valor agregado

Desperdicio de su tecnología, sistemas de operación y experiencias por no tenerlas documentadas

Cada nueva generación de la empresa empieza de cero para descubrir, redescubrir o inventar conocimientos, al no tener documentada su experiencia de años de trabajo

La capacitación se dificulta, se vuelve más lenta y sin un plan predefinido

Transmisión de vicios que originan la deformación de los lineamientos originales

Beneficios

Asegura una imagen y nivel de resultados consistentes con la visión y objetivos del negocio
Representa una ventaja competitiva ante competidores, entidades gubernamentales y terceros interesados
Contribuye con el gobierno del negocio a estar a tono con cada rincón de la organización, facilita además la administración de sus riesgos y el cumplimiento puntual de sus obligaciones
Generar mayor calidad en el servicio en virtud de una mejor organización de lineamientos corporativos, directivos, operativos y de control
Garantiza una documentación normativa estándar en su diseño y estructura
Asegura una obra normativa precisa, suficiente y permanentemente actualizada
Las adiciones y/o modificaciones a los lineamientos normativos resultan ser más claros, sencillos y oportunos. Sobre todo no provocan obstáculos en la operación respecto a su diseño e implementación
Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal
Genera una continuidad operativa ágil y una plataforma de crecimiento flexible y eficiente
Da mayor flexibilidad al actual sistema de información y comunicación dentro del negocio y facilita una información y comunicación completa y precisa
Uniforma y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo, evitando su alteración arbitraria. Facilita la identificación y delimitación de responsabilidades por omisiones, fallas y/o errores en la operación, control y dirección de los negocios
Facilita las labores de auditoria y evaluación del control interno
Aumenta de manera sustantiva, la eficiencia de los empleados, indicándoles qué y cómo deben hacerlo
Ayuda a la coordinación de actividades, evitando sobre todo duplicidades en funciones y responsabilidades
Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos
Apoya y es la base de una importante información, comunicación y coordinación corporativa ante necesidades normales y urgentes
Facilita la integración de herramientas, métodos, medidas y mecanismos de control y seguridad en los procesos de negocio
Proporciona mayor seguridad en el apego y cumplimiento a políticas, normas, procedimientos y regulaciones internas y de autoridades
Mejora la capacidad de respuesta ante las regulaciones y colabora en la reducción de los costos de cumplimiento
Facilita las funciones de revisión al grupo de auditoría interna y externa, respecto a la evaluación de la suficiencia del Sistema de Normatividad Institucional, monitoreando su actualización, distribución, así como conocimiento y apego por parte del personal

Incumplimiento

El incumplimiento de cualquier disposición, ya sea el desapego a lineamientos establecidos por el Código de Ética y Conducta o el no cumplir con las disposiciones de alguna política o procedimiento operativo y/o de control, entre otros aspectos, debe estar penalizado por el Catálogo de Sanciones diseñado por la propia empresa, por el Reglamento Interior de Trabajo, y por los demás ordenamientos emitidos dentro de la organización.

Existen diferentes leyes gubernamentales como lo es la propia Ley del Federal del Trabajo, la Ley del Mercado de Valores y la correspondiente a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que ya establecen sanciones ante incumplimientos en materia normativa.

Por ejemplo, el violentar a la organización con el desapego a las disposiciones que en materia de Gobierno Corporativo establecen ciertas leyes gubernamentales aplicables a las empresas coticen o no en bolsa, conlleva el riesgo de sanción a la propia empresa y a los miembros de sus diferentes Órganos de Gobierno que hayan incurrido en dicha irregularidad.

Para combatir cualquier desviación o incumplimiento potencial de las obligaciones y/o deberes conferidos por las autoridades, el Consejo de Administración debe establecer medidas preventivas y/o correctivas, las cuales deben ser observadas, sin excepción, por todo el personal de la organización.

Será el Órgano de Gobierno facultado para tales efectos, quien revise y evalúe la suficiencia del apego a los diferentes lineamientos internos y/o externos de la empresa y también será quien identifique y determine a los responsables de dicho incumplimiento.

CONCLUSIONES

Por lo anteriormente expuesto, todo profesional interesado en el tema de Gobierno Corporativo, debe considerar que una de las principales responsabilidades de los accionistas de una empresa, de los consejos de administración, y de sus respectivos órganos de apoyo, está relacionada con el Sistema Institucional de Normatividad de las empresas.

Corresponde a las autoridades competentes hacer lo necesario para que, esta labor importante, vital y prioritaria del consejo y de sus órganos de gobierno, se considere no sólo como una mejor práctica del Gobierno Corporativo de las empresas, sino que se oficialice su cumplimiento y de ser posible se convierta en un mandato.

Para tales efectos, es necesario que los trabajos inicien con la definición del Sistema Institucional de Normatividad. Asimismo, debe contemplarse la delimitación de responsabilidades, en cuanto a su desarrollo, revisión, autorización, emisión, actualización, control y seguridad de la información.

Existen dentro de los diferentes lineamientos, que regulan el tema de Gobierno Corporativo, la emisión, revisión y autorización sobre el tema de políticas y facultades; sin embargo, no hay disposiciones que oficialicen la responsabilidad del manejo y control de un Sistema Institucional de Normatividad. Este tópico debe ser de suma relevancia para las altas autoridades en la materia.

El mejor panorama señala el logro de crear conciencia, en todos aquellos profesionales y organismos interesados en el tema, de la importancia que implica la responsabilidad del Gobierno Corporativo respecto al Sistema Institucional de Normatividad.

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2010

Presidente
C.P. Gustavo Rodarte de la Serna

Presidente del Consejo Técnico
Ing. Alfredo Giorgana de la Concha

Vicepresidente de Contenidos
Ing. José Domingo Figueroa Palacios

Director General
C.P. Gregorio Berrones Olvera

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL
DE GOBIERNO CORPORATIVO
Y JURÍDICO FINANCIERO

Presidente

C.P.C Sergio Hernández González

INTEGRANTES

ING. ILDEFONSO ACEVEDO
LIC. JORGE ALBERTO AGUILAR
LIC. JORGE MARCOS AGUILAR FERNÁNDEZ
LIC. DANIEL AGUIÑAGA GALLEGOS
C.P. FRANCISCO ALCALÁ
LIC. JOSÉ OSCAR ALVARADO SAINZ
LIC. ROBERTO ARECHEDERRA PACHECO
LIC. JORGE BRACHO
C.P. LORENA CÁRDENAS COSTAS
C.P. CARLOS CÁRDENAS GUZMÁN
LIC. FRANCISCO CARRILLO GAMBOA
LIC. FRANCISCO JAVIER CASTANEDA IBARRA
LIC. JORGE A. CASTAÑARES MORENO
C.P. JOSÉ COBALLASI HERNÁNDEZ
LAE SERGIO CONTRERAS
LIC. ANGEL CONTRERAS MORENO
LIC. PABLO JAVIER CORVERA CARAZA
LIC. LUIS EDUARDO CERVERA VÁLDEZ
ING. RUBÉN CRUZ LÓPEZ
C.P. ROBERTO DANEL
LIC. FERNANDO DE OVANDO
C.P. HÉCTOR DE URIARTE
LIC. JUAN PABLO DEL RÍO
LIC. ELBA YURITZI DÍAZ ANAYA
LIC.ARSENIO DÍAZ ESCALANTE
LIC. AGUSTÌN ESPINO VERGARA
C.P. JAIME ESPINOSA DE LOS MONTEROS
C.P. JORGE FAMILIAR CALDERÓN
C.P. FERNANDO FERNÁNDEZ DE CÓRDOVA
LIC. ANTONIO FRANCK C.
LIC. ARTURO GARCÍA AYMERICH
LIC. SAMUEL GARCÍA CUÉLLAR
LIC. JOAQUIM GIMENES DA SILVA
L.C. ALFONSO GÓMEZ CARDOSO
LIC. CARLOS FELIPE GONZÁLEZ ANDRADE
C.P. JESÚS GONZÁLEZ ARRELLANOS
LIC. JUAN MANUEL GONZÁLEZ BERNAL
LIC. JUAN MARTÍN GUDIÑO CASILLAS
LIC. THOMAS HEATHER
C.P.C. SERGIO HERNÁNDEZ GONZÁLEZ
C.P. SERGIO HERNÁNDEZ WEBER
LIC. MARÍA FERNANDA JIMÉNEZ MÉNDEZ
LIC. LORENZA LANGARICA
C.P. HÉCTOR MACÍAS NORIEGA
C.P. FRANCISCO MACÍAS VALADEZ TREVIÑO
LIC. CARLOS MADRAZO VILLARREAL
ING. FELIPEMELLADO FLORES
LIC. PABLO MIJARES ORTEGA
C.P. JUAN MORALES GONZÁLEZ
LIC. ALMA ROSA MORENO
C.P. ALFREDO NENCLARES ARCE
C.P. LUIS NIÑO DE RIVERA
LIC. IGNACIO ORENDAIN KUNHARDT
LIC. FERNANDO ORRANTIA
MA. MANUEL OSUNA Y FERNANDEZ
ING. EDUARDO PACHEGO VILLAGRÁN
ING. ADALBERTO PALMA GÓMEZ
C.P. FERNANDO PERFECTO
LIC. RICARDO PIÑA GUTIÉRREZ
C.P.C. JOSÉ ANTONIO QUESADA PALACIOS
LIC. ÁNGEL REYES ARIAS
C.P. JOSÉ MANUEL RINCÓN GALLARDO
LIC. RAFAEL ROBLES MIAJA
C.P. GUSTAVO RODARTE DE LA SERNA
LIC. ALEJANDRO RODRÍGUEZ MAGAÑA
C.P. GRISELDA RODRÍGUEZ Y SANDOVAL
LIC. ALBERTO SAAVEDRA O
ING. ANTONIO SALDÍVAR FERNÁNDEZ DEL VALLE
LIC. JOACHIM GEORG SCHOEPKE FRIEDEMANN
C.P. JAVIER SONI
LIC. PEDRO SOTO Y VARELA
C.P. FELIX TODD
LIC. JUAN FRANCISCO TOPETE ZEPEDA
C.P. ALFREDO TRUEBA TEJEDA
LIC. FLOR UNDA CARBOT
ING. JORGE VALENCIA DEL TORO
C.P. GUILLERMO VÁZQUEZ CAMARENA
LIC. FRANCISCO VELÁZQUEZ OSUNA
LIC. CLAUS VON WOBESER

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este boletín favor de hacerlo llegar directamente a:
Lic. Daniel Aguiñaga Gallegos, daguinaga@deloittemx.com
Víctor Manuel López García, vmlopez@deloittemx.com

Lic. Rosangel Pola Moreno/Coordinadora del Comité Técnico Nacional de Gobierno Corporativo y Jurídico Financiero.