



FALTA DE CLARIDAD EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DENTRO DE LAS MIPYMES FAMILIARES

Fidel Maldonado

Dentro de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) familiares, el no tener bien definidos los roles y funciones que desempeña cada uno de los miembros, puede llevar al desperdicio de recursos y a fracturar los lazos familiares. Por otro lado, si las funciones, las responsabilidades y las estructuras organizacionales son claras, en cuanto a alcance y definición, la empresa familiar podrá desarrollarse de forma óptima.

El 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores tienen una clara representación familiar en el capital y en el control. De ellas, el 89.9% son MIPYMES¹. John L. Ward afirma que las empresas familiares en Estados Unidos muestran como causas de fracaso los siguientes elementos: 10% falta de capital; 10% por la incapacidad del sucesor; 20% por razones de negocio, y un gran 60% por cuestiones puramente familiares.

En primer lugar, el propósito de este artículo es dar a conocer algunas situaciones que hemos identificado a lo largo del tiempo en MIPYMES, con base en la experiencia consultiva. En seguida, haremos una propuesta de solución que abarca un ejemplo de cómo podrían solucionarse las problemáticas presentadas. Finalmente, a manera de conclusión, ve-

remos una serie de pasos que usted podrá implementar en su organización para no caer en los escenarios descritos.

En una ocasión, un cliente al cual llamaremos Gabriel se acercó con nosotros buscando la solución a un problema. Nos comentó que recientemente había incorporado a la empresa familiar un despacho fiscal que su tío inició 30 años atrás.

El despacho creció a pasos agigantados, tanto que se había posicionado como uno de los más importantes en la Ciudad de México, por lo que le daba empleo a más de 300 empleados; sin embargo, no contaba con elementos que lo apoyarían para garantizar la satisfacción de los clientes.

Los puestos más altos de la organización los ocupaban los familiares más cercanos al tío de Gabriel, tanto sus hijos, primos y sobrinos formaban parte de la dirección. Cada uno de ellos trataba, desde su punto de vista, de hacer lo mejor para el negocio; pero, la falta de orden provocaba muchos problemas, ya que las diferentes iniciativas en ocasiones se contraponían e, inclusive, alguna vez atentaban contra las de otros miembros de la familia.

Ninguno sabía por qué la empresa estaba comenzando a tener una disminución en las ganancias, que si no era corregida, orillaría a los directivos a comenzar con recortes de personal para poder seguir operando. El tío de Gabriel inició su negocio a los 30 años; a sus 60 años le preocupaba el momento por el cual estaba atravesando su organización, pues más de 300 familias dependían de él. Por otra parte, su salud también se vio afectada a causa de las tensiones y preocupaciones.

Gabriel llevaba trabajando con su tío más de 15 años, desde que había salido de la universidad. Estaba convencido de que el personal que trabajaba en el despacho estaba comprometido y se sentía bien, pero últimamente habían comenzado a cometer más errores que de costumbre, lo cual se veía reflejado en el número de horas laborales que debían dedicar para sacar el trabajo.

Nosotros le ofrecimos hacer un diagnóstico de la organización para identificar los puntos débiles que provocaban esa situación. Él aceptó de manera casi inmediata, pero nos advirtió que ciertos directivos no verían con buenos ojos el hecho de que él estuviera al frente de tal iniciativa, por lo cual nos solicitó



que nos presentáramos como una imposición de su tío.

Al principio nos llamó la atención, ya que era una solicitud poco usual.

El día acordado, nos presentamos en el despacho e iniciamos con un recorrido físico por las instalaciones. Ahí pudimos detectar ciertas vulnerabilidades que debían atenderse. Primero, observamos que la empresa fue fundada en la antigua casa del tío, en donde no había personal de seguridad que proporcionara acceso a las instalaciones y, mucho menos, alguien que revisara quienes entraban o salían de la organización. Después, descubrimos que la mayoría de los empleados tenían papeles de trabajo sobre sus escritorios y las sesiones de los equipos de cómputo se encontraban abiertas, sin protección. Había información sensible por todos lados, y no había controles que garantizaran la seguridad de ésta.

Así que primero nos entrevistamos con el director de TI, hijo del tío de Gabriel, quien nos comentó que era egresado de la carrera de filosofía y letras, pero que siempre tuvo interés por las computadoras, por lo que apoyó a su padre cuando el despacho tuvo necesidad de comenzar a incorporar tecnología en su labor cotidiana. Nos comentó que él compraba las soluciones tecnológicas con base en las recomendaciones que le hacían los diferentes proveedores, por lo tanto, en ocasiones desconocía el alcance o la aplicación de las soluciones. Ade-

más, si un equipo fallaba, se veía la posibilidad de hacer válida la garantía, de lo contrario se solicitaban recursos para remplazar el equipo.

No se contaba con controles de seguridad lógicos o físicos, más allá del control de accesos a ciertas aplicaciones. A la mayoría de los empleados se les asignaba una contraseña para su equipo con base en su criterio personal, lo cual permitía tener contraseñas débiles (1234 o 0000).

Luego, hablamos con el director de finanzas, primo de Gabriel. Él había comenzado desde el inicio con el tío de Gabriel. Lo primero que nos comentó es que la política de la organización era gastar solamente en lo estrictamente necesario; sin embargo, los familiares contaban con una tarjeta de crédito corporativa que les permitía realizar compras o gastos de representación que no eran controlados; era un beneficio especial para los miembros de la familia, por lo que no se consideró necesario establecer reglas de uso para esas tarjetas.

El director de recursos humanos, sobrino de Gabriel, nos comentó que él se limitaba a realizar el pago de la nómina, así como a coordinar los eventos y actividades que le encargaba directamente el tío de Gabriel, podían ser organizar la comida de fin de año o hasta las vacaciones de cualquiera de los miembros del despacho, por lo cual siempre estaba bastante ocupado. En esas fechas,

con la problemática que se presentaba en la empresa, la mayoría de los directivos estaba solicitando vacaciones para relajarse un poco.

Por último, platicamos con Gabriel, director de operaciones del despacho, egresado de una ingeniería en sistemas. Cuando le preguntamos por qué no estaba ocupando el puesto de director de TI, nos comentó que no podía hacerle eso a su primo; una solicitud de cambio como esa le acarrearía más problemas de los que ya tenía. Agregó que él era el miembro de la familia que menos tiempo llevaba en el despacho y ya tenía una dirección a su cargo.

Las personas con las que platicamos nos dijeron que no sabían cuáles eran las actividades que debían realizar; hacían lo más que podían, pero no había lineamientos que los ayudaran a entender sus responsabilidades y, mucho menos, sabían qué tan eficientes eran, pues tampoco había criterios de medición, más allá del número de horas que pasaban en la oficina.

Al final platicamos con los empleados que no eran familiares. Ellos nos comentaron que era común que recibieran instrucciones de cualquiera de los miembros de la familia. Aun cuando en ocasiones se contraponían, ellos las acataban, y se limitaban a justificar su error, aduciendo que habían seguido órdenes. Algunos empleados aprovechaban esa falta de orden para llegar tarde,



tomarse el tiempo para largos almuerzos o para irse temprano. Se justificaban diciendo que le habían pedido autorización a alguno de los familiares, aunque eso no fuera cierto.

Nuestro análisis incluyó más elementos, pero por el momento nos enfocaremos en la deficiencia más grande: la mayor dificultad de las **MIPYMES** es la falta de estructura, preceptos organizacionales y a una cultura propia.

Después de analizar la problemática, le hicimos una serie de recomendaciones a Gabriel para que comenzara a darle orden y estructura al despacho. Primero era necesario definir la misión de la organización. Para hacer esto, él y su equipo tenían que resolver las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

La misión es un párrafo en el que cualquier persona puede entender de manera clara cuál es la razón de ser de la organización.

Ejemplo: Somos un grupo de profesionales dedicados al establecimiento de soluciones fiscales en México, preocupados por maximizar las inversiones de nuestros clientes para satisfacer sus necesidades y las de nuestros colaboradores.

Después definimos la visión, partimos de entender que es una pro-

yección de cómo queremos ver a la organización a un mediano y largo plazo. Esta serie de cuestionamientos nos apoyarán a distinguirla mejor.

- ¿Cuál es la imagen deseada de la organización?
- ¿Cómo nos vemos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

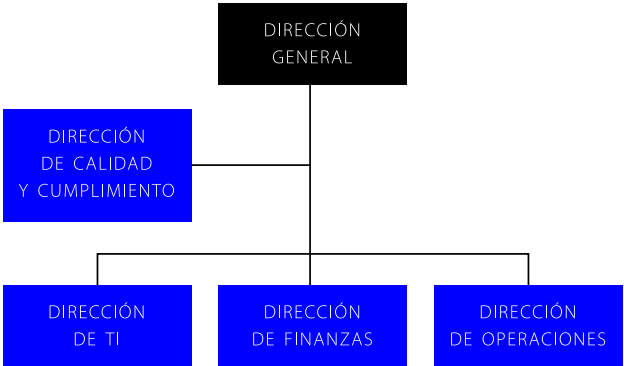
Ejemplo: Ser la mejor solución fiscal por innovación, productos y servicios. Ser reconocidos por nuestros clientes debido a la calidad humana y profesional de nuestra gente, por nuestra vocación de servicio, así como por contribuir al desarrollo de nuestra comunidad

También debían seleccionar los valores que deseaban tener como pilares para la organización, los cuales son un apoyo importante para contribuir sus objetivos.

- CONGRUENCIA:** Hacer lo que decimos, pensamos y actuamos.
- HONESTIDAD:** Para con los clientes y con nosotros mismos.
- RESPONSABILIDAD:** Damos la cara por nuestros actos.
- COMUNICACIÓN:** Fomentar y respetar los canales formales de comunicación.
- RESPETO:** Ser empáticos y tolerantes con los diferentes puntos de vista.
- APRENDIZAJE:** Estamos convencidos de que nunca se deja de aprender.
- SUPERACIÓN:** Fomentamos la mejora continua.

Una vez que definieron los preceptos organizacionales, fue más sencillo establecer ciertas acciones, como las de evaluar las habilidades y los perfiles de puesto necesarios para poder cumplir con los objetivos de la organización. Se definió una estructura organizacional clara, y se asignaron los roles y responsabilidades para cada una de las áreas.

FIGURA 1. Ejemplo de organigrama





Se definieron objetivos organizacionales con prospectiva a tres años:

- Evaluar de manera trimestral la calidad de los servicios que se ofrecen a los clientes.
- Medir el grado de satisfacción del cliente de manera constante y periódica. Expectativa entre el 80% y 90% de satisfacción.
- Proporcionar a los colaboradores las herramientas necesarias para cumplir con sus actividades, incluyendo cursos y capacitaciones. La capacitación sería al menos tres veces al semestre y, debería haber una revisión semestral de las herramientas de trabajo.
- Documentar y actualizar los procesos internos que soportan la operación.

Se definieron y aterrizaron ciertos indicadores de desempeño por cada área, para identificar cómo apoyaban al cumplimiento de los objetivos; asimismo, se delimitaron los privilegios por cada uno de los usuarios, lo cual permitió controlar los costos y las compras. Ahora éstos deberían justificarse con base en las actividades que desempeñaba el área.

Con todos esos elementos, recursos humanos comenzó a evaluar de manera periódica a los colaboradores, que también incrementaron su desempeño, pues su trabajo empezó a verse reflejado, y no solamente la cantidad de horas que pasaban en la oficina.

Al delimitar el alcance de cada área,
MATEOSCONSULTORES.COM

se solucionó el tema de duplicidad de órdenes. De esta manera, los canales de comunicación fueron claros para todos.

Lo más importante, es que cambió la perspectiva con la que se tomaban las decisiones en la empresa. Se hizo evidente que los miembros de la familia percibieron a la organización como un ente independiente, con un código propio que no sustituía al de la familia, pero convivía con ella de manera integral.

Ahora, lo invitamos a que se anime a evaluar a su organización a través de una mirada externa y con una visión imparcial de la realidad, que le ayude a identificar y priorizar su problemática.

De manera inicial, es recomendable que las **MIPYMES** le soliciten a sus responsables de área que documenten y mantengan actualizados sus alcances, roles y responsabilidades, con el fin de garantizar que entiendan claramente las funciones que realiza cada departamento.

El ideal sería que se reunieran por lo menos dos veces al año en un comité operativo en donde se validarán los siguientes aspectos:

- Los alcances roles y funciones de la operación
- Los procesos, métricas e indicadores
- Las necesidades o dependencias entre áreas
- Lecciones aprendidas
- Acciones de mejora

- Pendientes operativos

El comité deberá estar integrado, al menos, por el dueño de la empresa y los responsables de las distintas áreas. De acuerdo con el grado de madurez y de las necesidades del negocio, si fuera necesario, se podría pensar en incluir un representante del cliente.

Si usted comienza a implementar estos pequeños cambios en su operación, verá los beneficios en un corto y mediano plazo.

¹ "México necesita menos PYMES", [en línea], Forbes México, 20 de marzo de 2013, [fecha de consulta: 29 de febrero de 2016], disponible en: <<http://www.forbes.com.mx/mexico-necesita-menos-pymes/>>.