

7 pasos para lograr la eficiencia en la gestión de una Pyme en crecimiento

Autor: [Francisco J. Tapia Guerrero](#) / [Pequeñas y Medianas Empresas PyMEs](#) / 30-11-2011

Durante el tiempo que llevo como Consultor en pequeñas y medianas empresas, me he encontrado con una serie de deficiencias que los empresarios no logran solventar; un alto porcentaje desconoce que tienen esos problemas y culpan a las circunstancias cuando no alcanzan los resultados esperados. Un porcentaje inferior, conoce el problema pero no sabe cómo atacarlo, y se enfoca en los efectos que genera y no la causa como tal.

Es claro que **no existe una receta para hacer que una empresa tenga los resultados que sus accionistas esperan**, y las variables son cuantiosas y difíciles de encapsular, por lo que este artículo no pretende definir todas las causas y sus acciones para prevenirlas.

Lo que si pretende es una metodología que ha dado generado interesantes, que han surgido del desarrollo de la consultoría en [Gobierno Corporativo](#). Durante este proceso, se logro identificar una problemática que poseen las [Pymes](#) y como esto repercute de forma negativa en la implantación de los órganos de gobierno.

En términos generales, cuando una pequeña empresa ofrece al mercado productos o servicios que satisfacen necesidades de sus clientes, logran alcanzar un [crecimiento sostenible](#) que usualmente se da gracias al conocimiento y experiencia de los empresarios, pero como principal variable, esta el tiempo y dedicación que invierten los fundadores del negocio.

Irónicamente, este tiempo y dedicación es la causa de que las empresas, al momento de llegar a ser medianas, cuentan con una organización que no es funcional a las operaciones del negocio. **El hecho de que el fundador este en todas las operaciones de la empresa, provoca que dedique todo su tiempo a “apagar incendios” enfocándose en minimizar los efectos de los problemas, sin dedicar tiempo en encontrar la causa y prevenirla.**

Estas empresas carecen de una organización eficiente, esto se debe a que han crecido a un ritmo acelerado que no les da tiempo de pensar estratégicamente, llegando al punto que los directivos de más alto nivel se vuelven operativos, y sus subalternos simplemente ayudantes. Esto genera que los colaboradores de más bajo nivel no logren desarrollar ideas creativas que puedan mejorar la [eficiencia de las operaciones](#), reducir costos y demás. Al mismo tiempo, si los colaboradores no desarrollan aspectos positivos, los directivos no tienen argumentos para determinar si otorgarles beneficios laborales o no.

Los efectos de esta dinámica, desemboca en un círculo vicioso, en el cual los colaboradores no se sienten motivados por trabajar en la empresa y buscan mejores opciones, generando una alta **rotación de personal**. Con esto la empresa deja ir a trabajadores competentes y quedan aquellos que se conforman con ganarse la lealtad del fundador aunque no generen resultados.

Como solventar esta problemática, es necesario establecer un proceso de cambio que permita hacer de los colaboradores, la base táctica para ejecutar la estrategia de la empresa, generando cambios inmediatos con resultados que puedan ser vistos a corto y mediano plazo.

Proceso:

1. Agrupar las tareas operativas según afinidad y definir el Objetivo que persiguen. En algunas empresas es común encontrar que un colaborador hace muchas tareas operativas que tienen poco en común, disminuyendo su especialización y su capacidad de articular dichas tareas para una gestión más eficiente. Al agrupar las tareas, logramos que los colaboradores tengan una mayor especialización generando mejores resultados y soluciones creativas a los problemas comunes.

2. Seleccionar a los colaboradores que tengan características necesarias para ejecutar la estrategia de la empresa, como principales características enunciamos la Responsabilidad, **Honestidad**, **Liderazgo**, **Trabajo en Equipo** y Creatividad. Es recomendable seleccionar a uno por cada área anteriormente agrupada y que los seleccionados “quieran y puedan” trabajar al ritmo que la empresa lo demanda.

3. Capacitar a los colaboradores seleccionados en **herramientas de gestión** que les permitan agilizar las operaciones rutinarias, dejando más tiempo para desarrollar soluciones creativas de cara a mejorar la eficiencia de los procesos.

4. Delegar en los colaboradores, los Objetivos antes planteados según las competencias y la disposición, para lograr que se identifiquen y sean responsables día a día, de que el objetivo propuesto se cumpla. **Se debe delegar la responsabilidad junto con la autoridad**, haciendo que los colaboradores pasen a ser Responsables de ejecutar la estrategia de que planteen los ejecutivos de alto nivel. Con esto se crea un nivel intermedio que permite desarrollar de forma táctica la estrategia planteada por la empresa.

5. Monitorear los resultados que generan los Responsables, estableciendo **indicadores** que permitan medir su gestión en el tiempo, de tal suerte que se logre evidenciar su capacidad (o incapacidad) en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

6. Retroalimentar a los Responsables durante el proceso, es normal que en el término de un mes no se presenten los resultados esperados, hay que tomar en cuenta la curva de aprendizaje y las

capacidades de cada colaborador. **Es conveniente hacer de la retroalimentación un proceso constante (una actividad más de los ejecutivos) con una frecuencia no mayor a un mes**, de cara a brindarles el apoyo necesario para que logren cumplir con su meta. Usualmente, existen dos variables que dificultan el cumplimiento de los objetivos por parte de los responsables, esto son la falta de autoridad y la ineficiente transmisión de conocimientos prácticos.

7. Documentar el proceso, tomando en cuenta las variables que saldrán a luz al momento de la implementación, esto servirá para mejorar el proceso e irlo adaptando a la empresa.

Este proceso debe formar parte integral en la gestión empresarial, de cara a fortalecer las bases y los mandos medios para garantizar la ejecución de la estrategia. Así mismo, **se pretende con este proceso, mejorar las condiciones laborales del personal, ya que los colaboradores competentes pueden evidenciar su ejecución positiva dentro de la empresa.**

Al final, se logra articular una administración descentralizada orientada a los resultados, generando soluciones estratégicas y creativas a los problemas operativos, desarrollando proyectos de mejora que permitirán aumentar la competitividad de la empresa en su entorno.

Si la ejecución fue exitosa, los directivos de alto nivel, lograrán tener el enfoque en resultados, tomando decisiones estratégicas con una visión macro del entorno empresarial. Así es como las medianas empresas, pueden mantener ese crecimiento sostenible, logrando una alta eficiencia en sus operaciones y **mejorando su competitividad en un corto o mediano plazo.**

MBA. Francisco J. Tapia Guerrero - ftapiaarrobamulticonsultores.com

Consultor Proyecto Empresas Familiares. Director de la firma [MultiConsultores](#).