



Guía para el manejo de Pymes

Descubre los Consejos de los Ejecutivos más importantes

ology

Successful
business thinking



Guía para el Manejo de Pequeños Negocios

Consejos de los ejecutivos más importantes

Por Jim Schell

Un libro de Gerencia resumido por **Resumido.com**

RESUMEN EJECUTIVO

Piense en el estereotipo del emprendedor: adora más que a nada la fase de comienzo del negocio, cuando lo que mas se necesita es tiempo y energía.

Lo cierto es que las características que funcionan para un emprendedor en el lanzamiento de su negocio, pueden volverse en contra una vez el negocio esté establecido y en crecimiento. Para sobrevivir a esto necesitará algunas habilidades nuevas; un gerente de un negocio sólido debe saber como:

- Planear y proveer dirección
- Hacer seguimiento de personas y proyectos
- Enfocarse en aquellas cosas que puedan ser bien hechas
- Tomarse tiempo para contratar buen personal y ayudarlos a establecer objetivos
- Prestarle atención a los detalles
- Motivar y comunicarse con los empleados

Junto con el éxito, viene también algo muy importante: gente, más y más gente. Usted no podrá crecer sin gente, así que debe manejarla, motivarla y guiarla - algo a lo que usted puede no estar acostumbrado a hacer.

Schell lo ayudará a mejorar sus habilidades de gerencia, específicamente a concentrarse en "el lado humano" de la construcción de su negocio; también lo ayudará a sentar las bases de algo que la mayoría de los ejecutivos eluden: el éxito a largo plazo.

Siga Pautas, No Reglas

Los sistemas de gerencia son más estructuras que sistemas reales. Usar la palabra estructura es ampliar el concepto, porque nunca habrá una estructura inventada que pueda abarcar el extenso rango de caracteres, idiosincrasias y emociones de los seres humanos.

La mejor estructura es simplemente tan buena como la gente que la supervisa y en una empresa emprendedora, se trata de usted.

El organigrama de represión

Aquellos que intenten mantener una estructura de represión tendrán problemas. Imagínese un organigrama: si usted trata de mantener a cada persona en su pequeña casilla, no sería más

una estructura organizativa sino una de represión. Su negocio gana o pierde en base a cómo usted manipule, y hasta burle, algunas normas y regulaciones.

La flexibilidad es lo mejor

El negocio gana o pierde dependiendo de su flexibilidad al manejar a la gente; dicho de forma mas clara: gana o pierde dependiendo de cuán flexible es usted. De ser así, su sistema gerencial no será más un sistema, las normas y regulaciones no estarán establecidas estrictamente sino que serán guías de orientación.

Lo que es Flexible y lo que No

Una gerencia flexible se logra con técnicas que han sido demostradas. Sea flexible respecto a :

- 1.- *Empleados*. Existen dos tipos de empleados: los que se interesan y les importa el negocio, y los que no. Rompa las normas por el primer tipo de empleados cuando sea necesario.
- 2.- *Clientes*. También hay dos tipos: aquellos que lo ven a usted como un socio y los que lo ven como un simple proveedor. Haga lo que sea necesario por sus socios.
- 3.- *Visiones, misiones, metas y estrategias*. Estas pueden cambiarse ya que existe mucha variedad al respecto.
- 4.- *Consenso*. Consígalo la mayoría del tiempo, pero no siempre; recuerde que fue usted quien firmó la garantía de préstamo del banco.

Por otra parte, sea inflexible en cuanto a ética y principios, activos fijos (bienes raíces, sistemas de computadoras, etc), controles de gastos, calidad, horas de trabajo y en materia de abuso de sustancias nocivas.

Ejemplos:

- Si ha prometido enviar una orden a un cliente mañana pero el nuevo sistema administrativo no lo deja hacerlo sino hasta la próxima semana, manipule el sistema y envíelo como lo prometió al cliente.
- Si sus normas dicen que las vacaciones son de dos semanas y un empleado tiene una emergencia familiar, dele tres días libres sin pensarlo dos veces.
- Si su estrategia es de tipo "X" pero una oportunidad de tipo "Y" aparece repentinamente, entonces olvídense de la "X" y entréguese a la estrategia "Y" sin contemplaciones.

Un mundo diferente

Si usted aún piensa que el antiguo sistema militar (rígido y estricto) funciona aún muy bien, está errado; la mayoría de la fuerza trabajadora del mundo actual no soporta más el viejo estilo de gerencia coercitivo.

Los empleados de hoy son seres complejos, frustrados, impredecibles, pero muy exitosos a la vez. Ellos son su activo número uno en el mundo de los negocios de hoy; es por esto que tanto empleados como un estilo de gerencia flexible son las fortalezas que lo ayudarán a crecer y prosperar en su negocio.

Su Gran Responsabilidad: Contratar “Súper Estrellas”

Usted habrá oído decir que hoy en día los clientes lo son todo. Pues no es cierto, los empleados lo son.

Contrate gente que rompa las reglas del juego

La empresa con los mejores empleados obtiene los mejores clientes y siempre triunfa. Tómese tiempo para contratar “súper estrellas”, usted los necesita por sus habilidades técnicas así como para que manejen a sus otros empleados; sin embargo el principal rompedor de reglas seguirá siendo usted.

También necesitará el mejor gerente de ventas, mercadeo, operaciones y director de compras (uno de sus empleados súper estrella puede manejar más de uno de estos cargos). Pero hay que tomar en cuenta que aunque vale la pena luchar por conseguir empleados de este tipo, la mayoría de ellos no se vuelven súper estrellas de la noche a la mañana; requieren tiempo para desarrollarse, madurar y ganar experiencia.

La búsqueda sin fin

A veces la gente que usted piensa que podría convertirse en súper estrellas no lo hace, quizá ellos no tienen química con la compañía, o el trabajo no es lo que esperaban. Es por esto que encontrar a gente de este tipo es una búsqueda sin fin.

Aquí tiene una lista de consejos para construir un equipo estrella:

- 1.- Anticipe cuál será el desempeño de un empleado viendo cómo lo hizo en el pasado. Confíe en las acciones de ayer y no en las palabras de hoy.
- 2.- Busque aquellos que se aferran al cambio. La resistencia en los rangos de la alta gerencia impiden el crecimiento y destruyen las oportunidades.
- 3.- Asegúrese de que su equipo de estrellas sea compatible, ellos deben estar de acuerdo con las metas de la empresa (aunque no necesariamente en cómo alcanzarlas) y deben estar de acuerdo en que vale la pena trabajar en un equipo cohesionado.
- 4.- Los empleados “súper estrella” deben ser capaces de trabajar en equipo e incrementar sus habilidades trabajando con otros; busque el espíritu de grupo en ellos.
- 5.- Si su negocio esta creciendo lentamente, encuentre y desarrolle estrellas desde adentro de la compañía; si está

creciendo rápidamente busque afuera.

- 6.- Trate a sus súper estrellas mejor que a sus clientes, páguelos extraordinariamente bien, ayúdelos a resolver sus problemas y observe cómo ocurren acontecimientos positivos.

No se Conforme con Menos que lo Mejor

El emprendedor que se esfuerza más, consigue a los mejores empleados. Este es un proceso doloroso; usted preferiría estar llamando a clientes o mejorando procesos operativos en vez de estar haciendo múltiples entrevistas, chequeando referencias, interpretando lo que el entrevistado dijo, haciendo preguntas correctas, entre otras cosas.

Pero los riesgos son altos. Imagine que tiene una empresa de rápido crecimiento que vale unos 10 millones de dólares y está buscando un ejecutivo financiero súper estrella, ¿Cuánto le costará contratar a la persona equivocada? Más de medio millón de dólares y años de arrepentimiento; no tendrá a nadie a quien culpar ya que usted mismo lo contrató.

Tenga siempre en cuenta estos consejos:

- 1.- Anime a sus empleados a presentar posibles candidatos, las sugerencias de ellos serán su mejor recurso.
- 2.- Organice el proceso de entrevistas, planeando una preliminar en su oficina, otra en un territorio neutral (en donde usted pruebe esas preguntas confusas que puedan surgir), otra con algunos empleados clave (para asegurarse que el contratado encaje con el equipo) y una sesión final para “cerrar el negocio”.
- 3.- Investigue aquellas referencias que no son suministradas por el candidato.
- 4.- La gente que no escuche durante la entrevista, no lo hará en el trabajo.
- 5.- Asegúrese de que el solicitante haga buenas preguntas sobre el trabajo y la empresa durante la entrevista, que demuestren que investigó acerca de su empresa.
- 6.- Cuídese de aquellos que dependen de la seguridad o de títulos; este tipo de gente son mejores para trabajar en bancos o para el gobierno.

No se Guíe por el Organigrama

¿Para qué utilizar una cadena de mando tradicional? Alguien tiene que manejar, pagar, promover, contratar y despedir a los empleados y a su vez estos deben trabajar, responder y estar a la disposición de alguien. El dueño de los pequeños negocios querrá estar involucrado en todo lo que afecte desde el flujo de caja hasta la cultura organizacional. Sin embargo, si usted ha escogido al equipo correcto, no necesitará preocuparse mucho por la calidad de decisiones o sugerencias, ya que la gente correcta le proporcionará lo mejor en esta materia.

Manipule el organigrama

Sea flexible, maneje y cambie el estructura organizativa para llevar a cabo proyectos, resolver problemas y aprovechar las

oportunidades. Olvídense del esquema oficial y cree uno nuevo, hágale los cambios necesarios; después quítese del camino y deje que el equipo haga el trabajo.

Cómo utilizarlo

Preste cuidado a estos consejos para darle uso a la estructura organizativa:

- 1.- Moldee el esquema para que se ajuste a las habilidades de sus empleados.
- 2.- El organigrama fue construido para la gente, no al revés; si un empleado contribuye bastante en la organización, asígnele responsabilidad más allá de su cargo.
- 3.- No pague a sus empleados basado en el estructura organizativa, sino por la calidad de sus trabajos y sus contribuciones al equipo.
- 4.- Si usted posee un grupo de excelentes empleados aplane la estructura jerárquica de su negocio, de lo contrario utilice el modelo tradicional.
- 5.- Piénselo dos veces antes de contratar a un empleado que insista en tener un título.

Formule un Empleo con Expectativas

Obtener lo mejor de los empleados implica la estructuración de sus trabajos creando expectativas de desempeño, acordando metas para el trabajo, dando retroalimentación y haciendo revisiones periódicas del desempeño.

Expectativas de desempeño

Escribir las expectativas de desempeño para un trabajo no es tarea difícil; usted necesitará hacerlo una vez y luego revisarlas cada cierto tiempo conforme cambien el puesto de trabajo y el trabajador.

Enfóquese en los resultados, no en la actividad. Comience explicando el objetivo del puesto y cómo éste se relaciona con la misión corporativa; luego identifique las responsabilidades del cargo.

Después haga que el empleado escriba una misión del puesto e inclúyala; seguidamente defina el proceso de evaluación, “el cuándo y el cómo” será valorado el empleado.

Finalmente otórguele al empleado la libertad de obtener resultados: no limite las formas en que un trabajo pueda ser realizado.

Establecimiento de Metas

Las tareas sin metas son como los viajes sin destino; reúnanse con los empleados y defina las metas para el trabajo. Las buenas metas dan prioridad a que se haga el trabajo, y establecen una dirección para lograrlo. Establezca o cambie las metas como sea necesario, no una vez al año.

Las metas deberán ser específicas, medibles, apropiadas, realistas y con un límite de tiempo. Defina “el cómo y el qué” de la meta.

Los empleados deberán no sólo tomar parte del establecimiento de metas sino que deberán comprometerse con éstas. Si un empleado alcanza pocas metas, encuentre la razón y asegúrese de que no suceda de nuevo; si éste logra el éxito después, prémíelo.

Visión, Misión y Metas

Visión del negocio

Usted necesita una visión, misión y metas en la empresa. Su visión debe ser amplia; será su percepción de dónde se encontrará la empresa en cinco o diez años; incluyendo distribución, mercados, capacidades manufactureras y todo lo demás que usted piense que asegurará la supervivencia y crecimiento de la compañía. Escriba su visión y dásela a los empleados, estos merecen saber hacia dónde se están dirigiendo.

Misión y metas

La misión le da dirección a su visión, es un plan de acción que debe ser entendido e implementado por el equipo; pídale a éste que lo ayude a desarrollar la misión ya que el involucrarse construye el camino hacia el compromiso.

Una buena misión provee el enfoque, define la dirección, lo diferencia de la competencia y comunica su nicho. Recuerde que esta debe ser corta.

Coloque la misión en las paredes y póngala en manuales y memos; luego establezca las metas que alcanzarán esta misión a nivel de compañía, departamentos e individual.

Ejemplo:

Una gerente llamada Lisa llevaba nuestras operaciones en San Francisco, era una persona agradable, muy inteligente y entendía el negocio a cabalidad; pero entonces ¿por qué no funcionó? No sabíamos exactamente la razón.

Contraté a un consultor para que hiciera una exposición en nuestra conferencia gerencial anual; el tema ese día fue cómo resolver problemas de desempeño y decidí aplicar sus lecciones a Lisa. “Hay dos tipos de personas problemáticas: aquellos que no quieren y aquellos que no están disponibles”, Lisa estaba en la categoría de los “no disponibles”, cuando esto ocurre uno debe hacerse tres preguntas:

- 1.- ¿Tiene la persona que no está “disponible” la experiencia para alcanzar lo que se espera? De no ser así, su tarea es suministrarle los medios para un entrenamiento formal.
- 2.- ¿Tiene la persona que no está “disponible” la experiencia correcta? Sino, su trabajo es darle asistencia y apoyo.
- 3.- ¿Sabe este tipo de persona cómo aplicar la experiencia y habilidades que tiene a las tareas que usted le asignó? De no ser así su trabajo es entrenarlo y ayudarlo a través de las inquietudes del día a día.

Partiendo de estas preguntas usted debe trabajar con la persona

para desarrollar las metas a alcanzar; luego haga seguimiento con revisiones periódicas.

A partir de allí, volví al caso de Lisa: tuvimos varias reuniones con ella en San Francisco y trabajamos juntos para remover los obstáculos que le impedían lograr el éxito. Ella tomó cursos y leyó mucho acerca de gerencia. Después de seis meses se convirtió en una estrella mediante la utilización de estos pasos suministrados por el consultor. Todo lo que ella necesitaba era que yo hiciera mi trabajo.

Una Fórmula de Éxito

Impaciencia + Preguntas + Responsabilidad = Resultados

- *Impaciencia*: la paciencia puede ser una virtud cuando se crían niños, entrenan perros o se hacen excavaciones arqueológicas, pero no es tan útil en los negocios. Es imposible manejar un negocio en crecimiento sin impaciencia, debido a que nos estimula a la acción; algunas personas la obtienen de adentro y otras de fuerzas influenciadoras externas como la competencia.

- *Preguntas*: Mientras más rápido crezca el negocio, mas tendrá que apoyarse en los demás para alcanzar el éxito. Cierta tipo de empleados responderá favorablemente por su forma de ser, pero otros tendrán que ser incitados a actuar; especialmente cuando éstos no hacen lo que deben haber hecho (o hicieron lo que no se suponía). A veces usted tendrá que hacer preguntas rudas y pedir respuestas claras; cuando sea posible haga preguntas antes de que se cometan errores.

- *Responsabilidad*: Se debe exigir a aquellos que son responsables. La gente debe desempeñarse de acuerdo a las expectativas y debe alcanzar metas y objetivos acordados en conjunto con usted.

Engrane el Desempeño con el Empowerment

La cultura adecuada

El *empowerment* (delegar dando autoridad a las personas para la realización de tareas) por sí mismo no es suficiente; usted necesita a su vez una cultura que estimule la responsabilidad, permita cometer equivocaciones y le de la bienvenida al cambio. También necesita los empleados adecuados, ya que sólo delegar no convertirá a los empleados inferiores en superiores, pero si puede volver a los buenos en grandes empleados. La delegación le gusta a los mejores porque les permite contribuir al máximo con el negocio.

Por dónde empezar

El *empowerment* empieza por usted mismo; si usted no piensa que sus empleados pueden o deben tener más autoridad, estos no lo harán.

Empiece dejándole a los empleados tomar decisiones, establecer metas y definir roles al establecer las misiones y estrategias. La gente necesita que le den respaldo antes de que acepten la responsabilidad de la delegación. También los

empleados necesitan comprender el negocio, compartir la visión y responsabilidades con usted, incluso sus estados financieros. Puede considerar también compartir acciones.

Elimine la Pérdida de Tiempo en su Compañía

El manejo del tiempo no es un problema de “hardware” (agregar más faxes, teléfonos para la oficina, etc) es un problema de su propio “software” interno e incluye: gente que no devuelve llamadas, que pierde tiempo en las reuniones, que trabajan tarde, hacen caso omiso a las fechas tope, etc.

Usted como emprendedor tiene una oportunidad de crear una cultura que valore el tiempo; para lograrlo usted deberá hacer lo siguiente:

- Exija a la gente llegar a tiempo.
- Haga reuniones cuando de verdad sea necesario.
- Exija que las reuniones de información sean cortas y objetivas.
- Exija a sus empleados el empleo de algún tipo de sistema de manejo de tiempo.
- Presione a sus empleados “habladores” para que dejen de conversar en sus horas laborales.
- Promueva el *empowerment*.
- Entienda que, en general, mientras mas corto y rápido, mejor.

Piense en los resultados: todo el mundo llega a tiempo, nadie hace esperar a nadie y se respeta el tiempo de trabajo de todos; de esta forma, cada uno obtendrá cinco horas más de trabajo hecho por semana, o 250 horas en un año. Para conocer mejor el valor del tiempo multiplique eso por el número de empleados.

¡Enfóquese!

Los emprendedores tienen a menudo problemas al enfocarse. Muchos de ellos gastan tiempo concentrándose en trabajos que pueden ser realizados por otras personas dentro de la organización.

También ocurre que los pequeños negocios ofrecen demasiados productos o servicios, e incluso tratan de entregar el producto más rápido, con la mejor calidad y al precio más bajo. Así como un emprendedor no puede hacerlo todo dentro de una compañía, ésta no puede hacerlo todo en el mercado.

Una lección que aprender

“Aprendí una lección años atrás cuando contraté a un presidente. Había una gran diferencia entre nosotros, él era un gerente profesional que sabía enfocarse: ciertas distracciones que podían alejarme de proyectos importantes para él no eran más que inconvenientes menores. Hay una lección importante en todo esto, porque la concentración hace la diferencia. Con ella se obtienen ganancias ya que es mejor resolver un problema a la vez para el bien general, que tener cuatro en diferentes etapas”.

Conejos para enfocarse mejor

- Preste atención a tareas, reuniones y conversaciones.
- Escoja bien para usted y su negocio; realice sólo actividades que pueda y tenga tiempo de alcanzar.
- Asigne prioridad a los proyectos a largo y corto plazo.
- Aprenda a decir no.
- Aprenda que la concentración tiene que ver con cultura organizacional; si usted no puede enfocarse sus empleados tampoco lo harán.

Envíe el Mensaje Correcto

Usted aprenderá tarde o temprano que no importa lo que usted piense o crea sino lo que sus empleados perciben de sus actitudes y costumbres; si ellos perciben que a usted no le interesan sus problemas a ellos tampoco le interesarán los de usted. Si los empleados perciben que la calidad no es importante para usted, no lo será para ellos tampoco; si ellos perciben que usted ve a los clientes como un problema, ellos les van a dar un trato muy pobre.

Prepárese cuidadosamente cada vez que vaya a comunicarse con sus empleados y escuche su propia voz desde la perspectiva de ellos.

Cuando Aparecen los Problemas, Haga Preguntas

Digamos que su cliente mas importante llama para decir que ahora se cambiará a la competencia; su primer impulso puede ser culpar a su gerente de ventas o despedir a su vendedor. Usted debe hacer preguntas que lo ayudarán a llegar al fondo

del problema y hasta quizá a recuperar al cliente, tales como: ¿Esto se veía venir? ¿Por qué el cliente no estaba contento? ¿Qué fue lo que hicimos para que esto ocurriera?

Hacer preguntas es una excelente forma de mantener las operaciones con un alto desempeño, ya que involucra a los empleados en el problema y los alienta a proponer soluciones.

Los Emprendedores y la Regla del 80-20

Esta regla es la pérdida del emprendedor; demuestra cuán difícil es evitar invertir mucho tiempo para resultados deficientes. Algunas aplicaciones:

- 80% de sus ganancias vienen de un 20% de sus clientes.
- 80% de sus resultados vienen de un 20% de sus empleados.
- 80% de las ventas vienen de un 20% de la fuerza de ventas.
- 80% de los gastos vienen de un 20% de las categorías.
- 80% de los dolores de cabeza provienen de un 20% de las responsabilidades.
- 80% de su éxito viene del 20% de sus esfuerzos.

La regla del 80-20 ayuda y revela las áreas problemáticas. Por otra parte, usted ya sabe cómo cuidar a su 20% principal de clientes o empleados; debe trabajar para mejorar la productividad del resto de la fuerza laboral o abastecer al otro 80% de los clientes de una forma más eficiente.

Una forma de mejorar su vida es: trate de cambiar la regla de 80-20 a una regla de tipo 75-25.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por



- Las mas completas estadísticas de Internet en Latinoamérica
- Investigación de mercado digital – conduzca sus propios estudios en forma económica y rápida
- Participe en nuestro panel – gane premios por hacerlo
- Asesoría comunicacional, mercadeo y publicidad en Internet



Lo mejor de la Web



Juegue por diversión o dinero