

Profesionalizar la pyme: ¿un medio o un fin?

El rol del empresario, la directora, el gerente a la hora de profesionalizar su empresa.

Juan Carlos Valda
jcvalda@grandespymes.com.ar



Cuando pienso en el perfil de mis clientes, creo que podría reflejarlos del siguiente modo: empresarios de empresas pequeñas o medianas que están transitando una etapa bastante particular; suelen ser personas que están en sus cincuenta y tantos años y tienen una historia de entrega y dedicación total a su negocio desde que lo comenzaron.

Habitualmente abordan la primera charla haciendo alusión a que ya están cansados del ritmo de trabajo que les demanda la empresa, que ya no sienten la misma pasión que antes para ser el primero en llegar y el último en irse, que no saben cómo hacer para que sus colaboradores asuman sus responsabilidades plenamente y cómo lograr que se sientan identificados con lo que hacen.

También me aclaran –casi con culpa– que consideran haber llegado a un momento en sus vidas en el que creen que merecen tener un poco de tiempo para darse algunos gustos como pasear, disfrutar de sus nietos o incluso tener un momento para ellos mismos y aprender a tocar un instrumento o hacer alfarería.

Y luego suele darse un diálogo más o menos parecido al siguiente:

—Creo que ha llegado la hora de profesionalizar la empresa —terminan diciéndome casi como quien está dispuesto a realizar un gran sacrificio.

—¿Y qué implica para usted profesionalizar la empresa? —les pregunto.

—Pues, poner a alguien que se haga cargo, no sé, un gerente profesional.

—¿Y usted cree que hacerlo le solucionará todos los problemas que me ha mencionado?

—Bueno, he estado hablando con varios amigos, he leído muchos artículos y todos recomiendan eso. Todos hablan de la profesionalización como la solución.

Y ese es precisamente el punto en el que comienza mi trabajo.

—Yo puedo ayudarlo siempre y cuando el primer profesional de la empresa sea usted —suelo decirles.

—No comprendo —suelen responder— ¿cómo es eso?

El primero que debe cambiar es el empresario mismo. Debe dejar de lado la mentalidad que siempre lo ha caracterizado de estar “metido” en todos los temas

La mayoría de las veces, los empresarios creen que profesionalizar es simplemente una decisión que se limita a la contratación de una persona que se deberá hacer cargo, a partir de ese momento, de la responsabilidad de gestión de la empresa (a veces, ese individuo puede ser el hijo o un empleado con antigüedad).

Pero para que el proceso sea efectivo, debe comprender que el primero que debe cambiar es el empresario mismo. Debe dejar de lado la mentalidad que siempre lo ha caracterizado de estar “metido” en todos los temas y de que todo pase

por él, para transformarse en quien tiene una visión estratégica del negocio, define los objetivos y grandes políticas de su empresa. Debe “profesionalizarse” como director.

Algunas de las decisiones que debe tomar son: delegar la autoridad para hacer las cosas y aceptar que quizás quien se haga cargo no las haga del mismo modo que lo haría él, definir un modelo de negocio que sea viable y sostenible, identificar los factores críticos de éxito del negocio y desarrollar los indicadores correspondientes.

Como podemos ver, para que la profesionalización sea exitosa y cumpla su función es mucho el trabajo que el empresario debe llevar a cabo previamente. Implica un cambio en su manera de ver y sentir el negocio, porque si no se procede de este modo, es muy probable que, tal como una profecía autocumplida, el proceso de profesionalizar fracase (y casi seguro el empresario no estará ajeno a los motivos).

¿Cuáles son los temas previos que deben, entonces, desarrollarse en el trabajo? Definir claramente el negocio de la empresa (para qué existe), enumerar los valores (cuáles son los principios que nos identifican y que nos diferencian muchas veces de los demás competidores), definir las estrategias más importantes, así como establecer una estructura con una buena definición de funciones y responsabilidades, desarrollar las capacidades de las personas y comenzar a generar espacios de desarrollo de nuevos líderes.

A medida que trabajamos con el método de pequeños pasos, es decir, con cambios graduales pero constantes y con mucha participación de los involucrados, los temores e incertidumbres dejan de ser tantos

¿Parece complicado? Les aseguro que cuando comenzamos a trabajar con el empresario en el cambio de su visión de negocio y de cómo re-



lacionarse con la empresa, las complicaciones previas comienzan a perder fuerza. No es preciso desarrollar grandes revoluciones para lograrlo, a medida que trabajamos con el método de pequeños pasos, es decir, con cambios graduales pero constantes y con mucha participación de los involucrados, los temores e incertidumbres dejan de ser tantos y la resistencia al cambio cede de manera importante.

Nunca nos olvidemos de que las pymes han crecido con la vista de sus colaboradores siempre centrada en el empresario. Si la gente ve tranquilidad al empresario y si lo percibe convencido del proceso, es muy difícil que este fracase.

Muchas veces, el empresario dice querer profesionalizar, ¡pero todo su ser grita que no! ¿Por qué sucede eso? En la mayoría de las ocasiones por desconocimiento de lo que implica el paso a dar. No son pocos los que creen que si delegan en un gerente perderán poder o incidencia en el negocio. Ese es un gran error, al contrario, su participación desde la Dirección tendrá un impacto mucho más profundo sobre la marcha de la empresa. Eso sí, va a tener que aprender a que una cosa es definir el rumbo de la empresa y en qué mares navegar y otra muy distinta es llevar el barco hacia esos puertos.

Es bueno que el empresario sepa y sienta que profesionalizar no es perder protagonismo, pero sí recuperar el espíritu que le permitirá volver a recrear esa felicidad que sentía al iniciar su negocio

Es bueno que el empresario sepa y sienta que profesionalizar no es perder protagonismo, pero sí recuperar el espíritu que le permitirá volver a recrear esa felicidad que sentía al iniciar su negocio.

Podrá volver a estar pendiente de los clientes, de los cambios en el mercado, del trato con los proveedores y de conversar con sus colaboradores sin tener que pagar el costo de tener que correr para cobrarles a los clientes, o administrar el día a día de las finanzas o en esas preocupaciones que lo desgastan y le impiden disfrutar de lo que realmente lo apasiona: hacer buenos negocios.

Por ello mi trabajo, al acompañarlos en el proceso, es generar un marco de confianza y recordarles que profesionalizar es un medio que les permitirá alcanzar esa calidad de vida que tanto anhelan, y que lo que creen que pierden, en realidad, lo están ganando. No es una solución mágica que hará desaparecer sus problemas de un momento a otro, pero sí un camino que le permitirá darle sentido al gran trabajo al que han dedicado su vida. ■■

Acerca del autor

Juan Carlos Valda se desarrolla como director de Grandes Pymes, y como consultor y capacitador de la Universidad de Belgrano.