

Se oye mucho hablar de coaching hoy día, y parece que cada uno ofrece una versión distinta de qué es el coaching, desde las versiones más orientadas al crecimiento personal, hasta el coaching orientado a ejecutivos.

- En realidad, ¿qué es el coaching?

- Según la ICF (Federación Internacional de Coaches) el coaching consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

Esto quiere decir que la persona que recibe el coaching es quien decide en qué dirección se mueve la relación. Por lo tanto, sea en el ámbito personal o profesional, un coach está a la completa disposición de su cliente para ayudarlo a conseguir sus objetivos. Un coach está formado en habilidades de coaching, que incluyen la capacidad de escuchar, de observar y de adaptar la intervención a las necesidades de cada cliente, sin que la intención del coach interfiera en los objetivos. El coaching entiende que el cliente es un ser creativo y con recursos y la relación busca potenciar estas características.

Juan Antonio Martínez //

LPBC - Coach

Empresarial XLNS

- ¿Y el Coaching Empresarial en concreto, en qué consiste?

- Bueno, se trata de coaching orientado a objetivos empresariales. Un buen coach empresarial debe contar con experiencia empresarial, una formación sólida en coaching y disponer de herramientas concretas para ayudar al empresario en los retos a los que indudablemente se enfrentará. Pero no se trata de que el coach deba resolverlos, sino de que el cliente aprenda a hacerlo.

El coaching no es consultoría, ni psicología, aunque tenga algo de ambas. El coaching está totalmente orientado a la claridad y a la acción. La labor de un coach empresarial es ayudar al profesional o empresario a conseguir sus objetivos. En XLNS Coaching, además, interpretamos nuestra labor como la de ayudarle a convertirse, mentalmente, en em-

presario. Pero esto es muy difícil si el coach no ha tenido nunca la experiencia de sacar adelante un negocio por sí mismo.

- ¿Cuáles son los principales problemas de los pequeños empresarios?

- Tendemos a pensar que las PYMES y los profesionales autónomos se enfrentan a dificultades como una economía inestable, competencia desleal, intrusismo, etc. Pero esto no son los verdaderos problemas. El verdadero problema es la manera de interpretar estas cosas. Es cierto que se dan estas circunstancias, pero no son obstáculos, sino las reglas del juego. No van a desaparecer nunca. Cuando uno se convierte en empresario, estos son los nuevos parámetros. Quejarse de esto, es como quejarse de que en el fútbol anulan un gol por meterlo con la mano.

En España, los motivos que llevan a una persona a iniciar un proyecto empresarial son variados, pero casi nunca son "porque siempre he querido ser empresario". El GEM (Monitor Global de Iniciativa Empresarial) en su edición pasada indicaba que el 81% de los nuevos em-

que ganaba anteriormente, pero sin ninguna seguridad. Tiene la sensación de estar haciendo malabarismos y va de un lado a otro apagando fuegos constantemente. El proceso de coaching empresarial, con un coach que sí haya hecho este proceso de conversión y esté adecuadamente formado, ayuda a estos empresarios profesionales a desarrollar una perspectiva más acorde con lo que de verdad necesita su pequeña empresa: alguien que la dirija. En caso contrario, verás que es tu empresa quien te dirige a ti. Una pregunta que hago a mis clientes es: ¿diriges tú empresa o es tu empresa la que te dirige a ti?

- ¿Qué puede esperar alguien del coaching?

- Hablando de coaching empresarial, lo primero que puede esperar un cliente es hacer un repaso de dónde está ahora mismo su proyecto. El coach le hará muchas preguntas sobre su empresa y, en nuestro caso, rellenamos unas plantillas que nos dan una idea clara y gráfica del estado de esta. Además, una buena parte de las reuniones iniciales irán orientadas a identificar el modo habitual de comportamiento del cliente y a fijar ob-

“El coaching está totalmente orientado a la claridad y a la acción”

presarios españoles carecen por completo de experiencia o formación empresarial. En el resumen incluye una frase muy elocuente: "...en nuestra sociedad se ha perdido buena parte de la mentalidad empresarial".

Los empresarios suelen venir del mundo profesional y tras años con su propia pequeña empresa siguen interpretando su entorno desde el mismo punto de vista: el de un profesional. No acaba nunca de convertirse en empresario. Un ejemplo muy claro de esto es que a pesar de tener una empresa de asesoría fiscal, por ejemplo, desde hace 20 años, sigue presentándose como "abogado" o "licenciado en económicas", y no como empresario.

El resultado de esto es que además de trabajar como empleado en su propia empresa, se ve obligado a hacer toda una serie de actividades para las que piensa que no está preparado, como márketing, ventas, delegación de tareas, sistematización de procesos, etc. y acaba trabajando el doble de horas, para ganar un poco más de lo

objetivos concretos para la empresa. Estos objetivos los fija el cliente, por supuesto.

Los objetivos se revisan periódicamente para cerciorarse de que el cliente sigue interesado en ellos, y todas las actuaciones del coach tienen estos objetivos en mente. Una cosa que hay que tener muy en cuenta es que en una pequeña empresa, la personalidad y los hábitos del empresario tienen una influencia muy fuerte. Podemos decir que una pequeña empresa es un reflejo directo del empresario. Por lo tanto, habrá que trabajar también aspectos de eficacia personal como gestión del tiempo, delegación de tareas, fijar objetivos, etc.

En todo caso, consideramos una empresa como si fuese un edificio, y lo primero de lo que nos cercioramos es de que los cimientos sean firmes: que los aspectos fundamentales de una empresa están claros y entendidos.

En el caso de que el cliente esté pensando comenzar un proyecto (no lo haya comenzado aún), el proceso inicial es algo diferente, pero

» en lo esencial el trabajo es el mismo. En cualquier caso, sí puede esperar lo siguiente: el coach está al 100% de tu lado y de que consigas tus objetivos. En ocasiones podrá incluso parecer que está más interesado que tú mismo.

- **¿Quién puede recibir este tipo de coaching?**

- Los clientes con los que trabajamos pueden ser desde un empresario con 50 o más empleados, hasta un profesional liberal que trabaja por cuenta propia y quiere ser más eficaz.

Una de las ventajas de las pequeñas empresas es que cualquier intervención o modificación tiene un efecto casi inmediato sobre la cuenta de resultados. En una gran corporación es casi imposible obtener aumentos de facturación de 200% o 300% en un solo ejercicio. Aunque es arriesgado para la empresa, este tipo de cambio es posible para una PYME o profesional liberal, y de hecho alguno de nuestros clientes lo ha conseguido en un plazo muy cor-

otra vez que tiene un mejor rendimiento de su trabajo y está más en control de lo que ocurre. Tenemos clientes que han conseguido cambiar el orden de magnitud de su facturación sin que se les vaya de las manos y clientes que han conseguido finalmente aprender a delegar tareas, dedicarse a lo que les gusta, tener más tiempo para su familia y no estar constantemente apagando fuegos.

Desde fuera puede parecer que son dos logros muy distintos, y lo son. Pero para las personas que lo han logrado son igual de importantes... y de difíciles: ambos llevaban tiempo intentando lograrlo y se encontraban muy frustrados por no haberlo logrado.

- **¿En el momento económico que estamos viviendo no es mejor esperar y ver qué pasa?**

- Es ya casi un lugar común que la tendencia natural de eliminar gastos y formación en momentos de crisis, en lugar de servir para sobrevivir, es

En nuestra sociedad se ha perdido buena parte de la mentalidad empresarial

Una pequeña empresa es el reflejo directo de la personalidad del empresario

Quienes mantienen un presupuesto de márketing en tiempo de crisis, salen reforzados



Ser empresario no es para todos: requiere coraje, valor, apertura a lo desconocido y capacidad de asumir riesgos.

to. Y, por lo que hemos dicho antes de que la empresa es un reflejo directo del empresario, a veces un simple cambio de actitud en el empresario supone un aumento en los beneficios, o en la facturación de manera casi inmediata. En una gran corporación, los cambios tardan mucho más en propagarse debido a las inercias que hay que superar. Por lo tanto, no hay que pensar que es precisa una gran estructura para beneficiarnos del coaching. De hecho, es posible que una pequeña empresa se beneficie más rápidamente, y en mayor medida, que una empresa de mayor envergadura.

- **¿Qué tipo de resultados se pueden obtener?**

- Cada uno ha de definir lo que quiere conseguir: el éxito para una persona puede ser duplicar su facturación, para otra dejar de trabajar 14 horas al día, 7 días por semana, y para

una receta para acelerar el deterioro. De hecho, la historia nos demuestra que quienes mantienen o aumentan su presupuesto de marketing en momentos de crisis, suelen salir reforzados y con un mayor porcentaje del mercado. Hay que tener en cuenta, también, que cuando la economía está fuerte, hay negocio para casi todo el mundo: para los negocios bien llevados y los que no están bien llevados. Cuando la economía se aprieta, sin embargo, sólo aquellos que saben diferenciarse de los demás y pueden consolidar el funcionamiento interno de su proyecto saldrán adelante. En una situación actual, en la que muchas empresas quedarán por el camino, lograr mantenerse en activo y mejorar el funcionamiento supondrá nuevas opciones de negocio y de aumento del porcentaje de mercado pues muchos clientes quedarán sin atender.

Ser empresario no es para todos: requiere coraje, valor, apertura a lo desconocido, capacidad de asumir riesgos, poder vivir con inseguridad. Por eso los posibles beneficios son tan extraordinarios: dinero, libertad, tiempo libre.... éxito. De alguna manera este es un momento para los valientes. Hace falta coraje para comenzar un negocio; este es un buen momento para ver si el coraje nos da para aguantar el timón en medio de la tormenta y mantener el rumbo del desarrollo. □

jam@XlmsCoaching.com