

HAZ CRECER TU NEGOCIO

Analí Soots Ortiz



Derechos reservados ©

Ediciones Desarrollo Gerencial S.C.
Nochebuena, s/n. Colonia Nopalapa
Epazoyucan, 43580, Hidalgo
(771) 713 6702

La presentación, disposición y demás características de esta obra son propiedad de Editorial Desarrollo Gerencial. S.C.

Prohibida la reproducción o transmisión total o parcial mediante cualquier sistema o método electrónico o mecánico de recuperación y almacenamiento de información sin autorización escrita del editor.

Impreso en México

Índice

¿Qué hay tras el *coachig*?

1. *Coaching* latinoamericano
 2. Concepto de *coaching*
 - 2.1 Orígenes
 - 2.2 Definición y procedimiento
 3. El empresario
 - 3.1 Las PYMES
 - 3.2 *Coaching* de negocios para dueños de PYMES
 - 3.3 Empresario PYME de calidad
 4. Del *coaching* importado al adaptado
 - 4.1 Un ejemplo internacional
 - 4.3 La visión adaptada
 5. Propuesta nueva
 - Entorno específico
 - Rasgos propios
 - Obstáculos señalados
 - Horizonte de sugerencias
 - Metodología
 6. Haz crecer tu negocio
- Epílogo: El sueño.



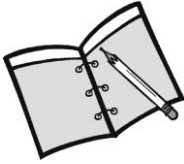
¿Qué hay tras el *coaching*?

Se dice que el poeta nace, no se hace. Y, en el mundo de los negocios, podemos plantearnos si se nace empresario. La respuesta inmediata es no. ¿Por qué? Porque una cosa es tener intuiciones, capacidades innatas o un sexto sentido para los negocios y otra cosa es reunir a unas personas, motivarlas y dirigir las para la consecución de unas metas. Una observación sencilla nos muestra que hay individuos muy eficientes para atender a los clientes, para cerrar ventas o para medir la calidad de lo que compra o vende, pero no es capaz de transmitir estas capacidades a otros. Dicho de otro modo: este tipo de comerciante solitario y fecundo no ha dado el salto a empresario, porque ser empresario no es ser buen trabajador ni ser eficiente o muy productivo. Ser empresario es dirigir una empresa, esto es, mover a un grupo de personas hacia un objetivo, conseguir los materiales y herramientas necesarios, y programar los pasos convenientes.

Este planteamiento no es solo una afirmación teórica. De hecho, el concepto de empresario expresado en el párrafo

anterior lleva a una constatación muy pragmática: existen empresarios exitosos, empresarios mediocres y empresarios fracasados. ¿Qué conduce a terminar en uno de estos grupos?

Pensar en que se nace empresario porque se tienen cualidades que otros no poseen es un error muy extendido. Pero miramos alrededor y encontramos dueños de negocios que facturan grandes cantidades, que se conectan con clientes excelentes, que abren áreas de utilidades amplias... y que su empresa nunca despega como líder en el sector, mientras otros competidores lo consiguen. ¿Dónde está la diferencia? Fundamentalmente está en que los empresarios exitosos añaden profesionalismo a sus capacidades innatas, de modo que llenan sus lagunas con un apoyo que completa su potencial personal. Este apoyo para ampliar las cualidades del empresario es el proceso de *coaching* de negocios.



1. *Coaching* latinoamericano

El *coaching* de negocios es en América Latina un método importado: las propuestas son certificadas por franquicias de países anglosajones o europeos. ¿Sirven en nuestro ambiente latino? En parte sí. ¿Por qué no totalmente? Porque los latinoamericanos tenemos rasgos que nos diferencian de los estadounidenses, europeos y australianos, de modo que disponemos de algunos recursos distintos y tenemos ciertas barreras menos comunes en esos países. ¿No es obvia la creatividad latina sobre la rutina y el orden de los anglosajones? ¿No somos más desordenados e impuntuales que nuestros vecinos del norte? La asimilación y adecuación del proceso de *coaching* de negocios, surgido en otros países, aportará herramientas provechosas de consolidación y crecimiento para el desarrollo de las PYMES en México y las demás naciones latinoamericanas.

El *coaching* se posiciona de una manera rápida y es ya reconocido¹ mundialmente por traer soluciones eficaces a los

¹Diane Coutu and Carol Kauffman, What can coaches do for you? Harvard Business Review. January 2009, Dirección URL:

retos que se presentan. Lo requieren tanto las empresas transnacionales como los organismos nacionales o internacionales, desde el Banco Mundial² o el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo³ hasta los proyectos de desarrollo en los estados latinos, los cuales buscan profesionales en *coaching* para unirlos a sus filas.

Es útil la explicación del concepto de *coaching* con un esbozo de sus orígenes, con la presentación de la diversidad existente hoy día y con un análisis más detenido del *coaching* para empresarios PYME.

Para captar el alcance de este mecanismo en el desarrollo de los emprendedores, afrontaremos el papel del empresario en la sociedad, sobre todo el perfil del empresario PYME, así como el lugar del *coaching* para el crecimiento en los negocios.

La presentación de algunas experiencias abrirá el horizonte a la realidad del *coaching* en nuestro contexto latinoamericano. En concreto, se comparará la metodología de la franquicia internacional *ActionCoach* y la actividad ejecutada por Desarrollo Gerencial SC, que muestran el desarrollo de nuevos conceptos y aplicaciones del *coaching* en nuestro contexto y presentará este método de crecimiento para el empresario que evoluciona y se enriquece con diversos avances alrededor del mundo.

Es oportuno recordar que Brad Sugars, empresario australiano, desarrolló una metodología con base en el *coaching*, especializada para empresarios PYME. Esta metodología se ha exportado a diversos países en forma de

<https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you> [Consultado el 13 de noviembre de 2014].

²Cfr. Dirección URL:

<http://www.bancomundial.org/projects/procurement/noticeoverview?lang=es&id=OP00026621&>

³Cfr. Dirección URL:

http://jobs.undp.org/cj_view_job.cfm?cur_lang=sp&cur_job_id=41093

franquicia llamada *ActionCoach*. Frente a ella, aparecerá la de Desarrollo Gerencial SC, donde se aplica el método de *coaching* latinoamericano, desde un análisis para el desarrollo de capacidades gerenciales según una propuesta más adecuada a la realidad mexicana.

El resultado final es un proceso de *coaching* para empresarios PYME, pues la transferencia de métodos empresariales es una práctica común entre diversos países y benéfica para el desarrollo empresarial, aunque las diferencias culturales y la adaptación de otros métodos a la cultura propia requiere algo más que transferir esquemas y principios: descubrir el paso de lo bueno en otra región del mundo a lo conveniente en el propio territorio pide algo más que la traducción de manuales o formatos de análisis.

El *coaching* crece exponencialmente en muchas áreas de la vida y en muchos países, desde aplicaciones en el deporte, la educación y la salud, hasta la administración pública y en el ámbito empresarial. No obstante, el *coaching* dirigido a dueños de PYMES aún es poco conocido, especialmente en América Latina.

El *coaching* de negocios surgió del trabajo de diversos autores, entre los que destacan Timothy Gallwey, John Whitmore, Brad Sugars, Michael Gerber, cada uno con su propia metodología. La internacionalización de métodos y de modelos ha crecido con la globalización: igualmente que la Revolución Industrial permitió la expansión del capitalismo y el uso de nuevos y mejores métodos de producción, sea el taylorismo con el aumento de la productividad por la producción en cadena, sea el fordismo con la producción en serie para la expansión del mercado, el toyotismo para la reducción de costos a través de la gestión y organización, así el *coaching* de negocios impactará internacionalmente en la conducción de una empresa.

El aprovechamiento de experiencias internacionales, como el proceso de *coaching*, manifiesta cómo la asimilación de mecanismos productivos y organizativos evita a los empresarios sufrir el peso de sus únicos recursos y le ahorra fallos que terminen en el cierre de su empresa. Si hay empresarios que aprovecharon y tomaron ventaja con los avances desarrollados en otros países, su crecimiento es más alcanzable.

El *coaching* específicamente para empresarios PYMES impacta en el crecimiento, consolidación y permanencia de las empresas en el mercado. Diversos organismos internacionales consideran de vital interés que 90%⁴ de todas las unidades económicas en el mundo están conformadas por PYMES, segmento de la economía que aporta más de la mitad del producto interno bruto y más de 60%⁵ de los empleos a nivel mundial.

Las empresas micro, pequeñas y medianas representan internacionalmente el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado. Pero este sector vive el grave problema de su mortandad: 80% de ellas muere antes de cumplir el primer año; de las que sobreviven los doce meses, menos de 70% alcanzan los cinco años de vida; de estas supervivientes, solo menos de 10% se mantiene en pie por más de seis años y muchas veces con serias dificultades. Fortalecer el desempeño del empresario PYME incide de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales. Desarrollar las empresas pequeñas y medianas fundamenta la estabilidad económica de las naciones.

⁴Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, "Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos", Censos económicos 2009, [en línea], p. 11, Dirección URL: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf, [Consultado el 15 de diciembre de 2013].

⁵*Idem.*

Algunos organismos internacionales realizan esfuerzos en apoyo del sector PYME, como los siguientes:

- EMPRETEC⁶, derivado de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, es un programa que promueve el apoyo a los emprendedores y a las empresarios PYME en diversos países como Angola, Argentina, Benin, Botswana, Brasil, Chile, Rumania.
- La Organización Internacional del Trabajo (OIT) colabora en la formación de empresarios PYME, con un programa *Inicie y Mejore su negocio*, IMESUN, que se aplica en más de 100 países⁷.
- La Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) apoya proyectos productivos de empresarios PYMES⁸ y los ayuda a ser globales con proyectos sustentables⁹.
- La Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) destaca la importancia del papel de la pequeña y mediana empresa, e insta a una mayor articulación de las políticas públicas y acciones del sector privado para no limitar el desempeño de este sector¹⁰.

⁶Cfr. Dirección URL:

http://www.unctadxi.org/templates/Page____7362.aspx

⁷Cfr. Dirección URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_185350.pdf

⁸Cfr. Dirección URL: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/7028-boletin287>

⁹Cfr. Dirección URL:

<http://observatorioredesempresariales.wordpress.com/2012/02/09/programa-de-la-onudi-en-mexico-ayuda-a-las-PYMEs-a-ser-globales/>

¹⁰Cfr Dirección URL:

<http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=25548#.VGef1zTF-Yk>

- La Organización de los Estados Americanos (OEA)¹¹ fortalece las PYMES con talleres, programas de formación, publicaciones e iniciativas que fomenten el espíritu empresarial de la juventud.
- El Director del Centro de Desarrollo de la OCDE, Mario Pezzi, indicó que las PYMES *son un campo prioritario para fortalecer la economía de los países y como tal se deben formular políticas que permitan transformarlas en agentes de cambio, con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad y aprovechar al máximo su potencial para generar empleos de calidad*¹².
- El Banco Mundial señala el desarrollo de las PYMES como un elemento central en su estrategia para fomentar el crecimiento económico, el empleo y la mitigación de la pobreza¹³.

Para las economías de las diferentes naciones, la producción de bienes y servicios, el abastecimiento y la sustentabilidad de la economía, dependen de la distribución del ingreso¹⁴, donde las PYMES juegan un rol preponderante para el crecimiento económico regional.

¹¹Cfr. Dirección URL:

http://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-131/13

¹² Comunicado de Prensa. Expertos analizan en Mesa Redonda de la OEA, desafíos y oportunidades de las PYMES en América Latina. 9 de abril de 2009, [en línea], Dirección URL:

http://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-131/13 [Consultado el 12 de noviembre de 2014]

¹³Meghana Ayyagari, Thorsten Beck, and AsliDemirgüç-Kunt, World Bank, “Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database”, [en línea], 2003, p. 2 Dirección URL:

<http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-3127> [Consultado el 10 de junio de 2014].

¹⁴ Óscar Espinosa Villareal, El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa, Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 43.

El *coaching* de negocios para empresarios PYME, por tanto, ofrece una herramienta de contribución profunda al desarrollo porque se dirige a un sector clave de la economía nacional, colaborando a la competitividad de un país y de sus empresarios. ¿Es todavía un mecanismo poco conocido? Sí. De todos modos, es la plataforma de lanzamiento que aporte a muchos empresarios al éxito que desean.

Conclusiones prácticas

1. El buen entrenamiento de un empresario para mejorar su desempeño en los negocios es el que más se adapta a su mentalidad y ambiente, como hace el *coaching* latinoamericano.
2. Los empresarios que descubren la utilidad del *coaching* para su mejor preparación como dueños de negocios refuerzan sus capacidades innatas para el éxito en su empresa.
3. El entrenamiento descubre y activa los mecanismos en el empresario que dan fortaleza a su empresa y le asegura más duración y futuro.
4. Las actitudes negativas del empresario son bombas de tiempo: cambiarlas elimina barreras para el triunfo.
5. Las actitudes positivas del empresario abren el camino al avance sólido.
6. Hay dueños de negocios que postergan su preparación por falta de dinero o de tiempo, cuando el dinero y tiempo mejor invertidos son los que refuerzan su desempeño en la empresa.



2. Concepto de *coaching*

2.1 Orígenes

El conocimiento de los orígenes del *coaching* ayuda a captar la fuerza de este recurso para el quehacer del empresario. Porque no se trata de reducir su aplicación a experiencias conocidas, sea la capacitación o la consultoría, primas hermanas, pero muy diferentes. Lo primero, pues, para entrar en este nuevo medio de desarrollo empresarial es aclarar el término.

El rastreo en los orígenes de la palabra *coaching* llega hasta el siglo XV en Kocs, una ciudad húngara a 70 kilómetros de Budapest. El término *coaching* parece relacionarse con un carruaje utilizado en aquella ciudad, denominado *kocsi*, cuya pronunciación era *cochi*, en el que el conductor, *coach*, no

decidía por sí solo el rumbo a seguir, pero sí facilitaba el desplazamiento del cliente¹⁵.

La palabra evolucionó, se tradujo al alemán como *kutsche*, al italiano como *cocchio* y al español como *coche*¹⁶, nombrado así al carro en que se desplazaban las personas de un lugar a otro¹⁷.

Según esta ilustración, el *coach* se relaciona con el conductor de un carruaje y el *coaching* con un medio de transporte. La comparación ejemplifica el proceso de *coaching* como un recorrido que sirve para transportar a las personas del lugar o circunstancias donde se encuentran hacia otro lugar donde desean estar. El conductor del carro, el *coach*, es quien sirve de guía, quien facilita el proceso de desplazamiento del *coachee*, pero no decide el rumbo a seguir, pues esta decisión depende del cliente que contrata al *coach*.

En las raíces filosóficas, se encuentra el primer antecedente del *coaching* en la mayéutica socrática¹⁸. Sócrates empleó un método basado en preguntas clave, que orientaba a los interlocutores para que ellos mismos encontraran la verdad. Igualmente, el *coaching* sigue la metodología de hacer preguntas y generar respuestas, donde el *coach* abre cuestiones clave y guía al *coachee* para detonar el cambio que requiere y el alcance de los objetivos planteados.

¹⁵ Fabiana Culshaw, “Hacia dónde va el coaching”, Reportaje DEBATES IESA, Volumen XV, Número 4, 2010. p. 74.

¹⁶ Liliana Moya, “Un recorrido por las raíces filosóficas del coaching”, MATERIABIZ Escuela de Negocios, [en línea], 8 de julio de 2008, Dirección URL: <http://materiabiz.com/un-recorrido-por-las-raices-filosoficas-del-coaching/> [Consultado el 12 de noviembre de 2013].

¹⁷ José Alberto Martínez González, “Coaching y Liderazgo en Contribuciones a la Economía”, [en línea], junio 2011, Dirección URL: <http://www.eumed.net/ce/2011a/> [Consultado el 10 de noviembre de 2013].

¹⁸ Fabiana Culshaw, *op. cit.*, p. 74.

El método fenomenológico de Husserl, el existencialismo de Sartre y la psicología humanista terminaron de moldear las bases filosóficas del *coaching*: es la toma de conciencia sobre lo que ocurre y el planteamiento del propio proyecto de vida, sin censuras ni prejuicios¹⁹, quien muestra el camino a recorrer.

Si bien las raíces del *coaching* muestran bases desde la antigüedad y según diversas perspectivas filosóficas, la aplicación actual es relativamente reciente y se encuentra en constante evolución, gracias a la conexión de diferentes disciplinas.

El *coaching* actual adquirió fisonomía propia por influencia de la psicología del deporte. En este sentido, se hizo notorio cuando equipos completos de Estados Unidos, como los Empacadores de Green Bay, entrenados por Vince Lombardi, pasaron de ser un equipo perdedor y convertirse en un equipo ganador²⁰. Los entrenadores observaron que no bastaba con el entrenamiento físico para ganar un juego: se necesitaba también una preparación mental y emocional. Igual matiz surgió en el entrenamiento con deportistas individuales de tenis, gimnasia artística y esquí. Timothy Gallwey desarrolló el método del *juego interior* en 1974, dando énfasis al papel decisivo que residía en el estado interior del deportista.

A partir de la década de los mil novecientos ochenta, el *coaching* se difundió mundialmente como una metodología reconocida y, en la década siguiente, los administradores de empresas y las escuelas de gerencia se interesaron crecientemente en el tema, modelando su forma conceptual e integral en el ámbito de las empresas.

¹⁹*Idem.*

²⁰ Rafael Guizar Montúfar. "Desarrollo Organizacional", 4ª edición. Mc Graw Hill, México, 2013, p. 255.

Es indudable que el uso y estudio del *coaching* como proceso ha crecido exponencialmente durante la última década. El método de *coaching* avanza y se consolida a escala internacional, por la fuerza de su base, que es simple y llana: «obtener logros destacados», no perseguirlos o intentar alcanzarlos, sino lograrlos²¹.

1.2 Definición y procedimiento

El *coaching*, aunque no es un término nuevo, ha tomado un giro distinto en los últimos 40 años, con un gran auge. Se ha puesto de moda en algunos círculos empresariales y continúa expandiéndose²². Es útil precisar su significado para descubrir mejor las particularidades de su procedimiento.

El término *coaching* es de origen anglosajón. El *Concise Oxford Dictionary* traduce *coaching* como *training* o entrenamiento, *tutoring* o preparación, clases, *prompting* o ayuda²³.

Rafael Manuel Tovar muestra una definición genérica de *coaching* o entrenamiento: *Es la ayuda profesional que se brinda a personas y grupos para mejorar su rendimiento en las actividades que desempeñan*²⁴.

Hay quienes ven al *coaching* como el arte de aplicar una metodología de aprendizaje personal, la cual conlleva desde el

²¹Fabiana Culshaw, *op. cit.*, p. 77.

²²John Whitmore, "Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas", Paidós, Madrid, España, 2011, p. 13.

²³Cfr. Dirección URL: <http://www.oxforddictionaries.com/translate/english-spanish/coaching?q=coaching>

²⁴ Rafael Manuel Tovar, "Coaching en la escuela". Trillas, México, 2012, p. 12.

asesoramiento hasta el acompañamiento del individuo que asume el papel del *coach* o guía ante otro que asume el papel de *coachee* o aprendiz²⁵.

Otros se fijan en el apoyo a la formación que potencia e incrementa el aprendizaje de conocimientos teóricos y facilita la aplicación e incorporación de los mismos a situaciones extraordinarias, poniendo el acento en la solución inmediata²⁶.

Leonardo Ranvier define al *coaching* como *una disciplina catalizadora del potencial de los seres humanos, el resultado de interrelaciones espontáneas y evolutivas que, a lo largo del pensamiento humano, han ido desarrollando lo que hoy empezamos a conocer como coaching y que sigue en permanente evolución o cambio. Y no constituye un producto deliberado de un solo ser humano o producción de un grupo específico*²⁷.

John Witmore describe al *coaching* como *Liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudar a aprender en lugar de enseñarle*²⁸, mediante una metodología de trabajo en la que participan dos elementos: el instructor que ayuda, guía y orienta, y otros individuos que reciben estos apoyos durante el proceso formativo, para desarrollar su potencial. Esta perspectiva subraya el crecimiento en las capacidades del individuo.

International Coaching Federation (ICF) describe al *coaching* como un trabajo en conjunto con el cliente en un proceso de reflexión y creatividad para inspirarlo y maximizar su

²⁵Miguel A. Alonso, Ana María Calles y Pedro Gioya, "Coaching ejecutivo", Síntesis, Madrid, 2010, p. 30.

²⁶Javier Cantera, "Coaching. Mitos y realidades", Pearson-Prentice Hall, Madrid, 2003, p. 50.

²⁷Leonardo Ravier, "Una perspectiva personal sobre los orígenes del coaching" *Coaching Magazine*, 2010, p.45.

²⁸John Whitmore, *op. cit.*, p. 20.

potencial personal y profesional²⁹. El *coach* trabaja con base en que el *coachee* es el experto y es quién tiene que brindar las estrategias y soluciones que se aplicarán a cada circunstancia, así el *coach* será el responsable en el entrenamiento en la ayuda al *coachee* para descubrir, aclarar y alinear lo que quiere alcanzar, y de facilitarle la toma de consciencia en cada situación, así como el establecimiento de las soluciones y estrategias para resolver las dificultades. El *coach* da seguimiento a cada una de las actividades para que el *coachee* las realice en tiempo y forma.

La Escuela Europea de *Coaching* TISOC define al *coaching* como una forma avanzada de comunicación, con el objetivo de ayudar de forma personalizada a un individuo, organización o equipo en la producción de un resultado deseado, gracias a la co-creación de consciencia y de soluciones a los problemas³⁰.

En conclusión, el *coaching* puede definirse como una *metodología que ayuda profesionalmente a las personas o grupos, acompañándolas, instruyéndolas y entrenándolas para desarrollar su máximo potencial, alcanzar alguna meta o desarrollar habilidades específicas*. El *coaching* trabaja mediante una relación que proporcione la motivación y el nivel de compromiso necesario para que la persona progrese, y para que se mantenga en la mejora continua que le permita alcanzar la excelencia.

Esta metodología se ha expandido a nivel internacional, ha ganado legitimidad y sus fundamentos se centran en el proceso de cambio, de mejora en cada individuo. Es obvia la comparación del entrenamiento deportivo con las nuevas aplicaciones de este sistema en la preparación de personas en otros sectores de la vida.

²⁹Cfr Dirección URL:

<http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navitemNumber=567>

³⁰Cfr Dirección URL: <http://www.tisoc.com/indice.php>

Con el concepto clarificado, entramos en el perfil del procedimiento propio del *coaching*. El primer rasgo a destacar es la existencia de dos actores involucrados en el proceso de *coaching*: el *coach*, que guía y dirige el proceso, y el *coachee*, que se desempeña como aprendiz o receptor del proceso.

Además, la definición señala la existencia imprescindible de un plan, que se aplica en unos encuentros entre el *coach* y el *coachee*, el cual conduzca a la finalidad establecida. En este recorrido, se aplican actividades que mejorarán aspectos concretos de la persona durante el entrenamiento.

Por su parte, el *coach* se compromete con el *coachee* en una relación de colaboración. El primer paso es precisar la situación del *coachee*, punto de arranque de todo el proceso, donde el *coach* ayuda a que el individuo caiga en la cuenta por sí mismo de su situación, mediante preguntas clave. Después se determina el punto de llegada, y las fases o estrategias que llevarán al objetivo final. Desde esta cumbre final, se establecen las metas concretas a lograr y se diseña un plan que permita alcanzarlas dentro de un plazo establecido. Dicho plan será ejecutado por el *coachee* y supervisado por el *coach*. No se olvida el trabajo para desarrollar aspectos concretos, la obtención de conocimientos y la apropiación de habilidades por el *coachee*. Es patente que *coach* y *coachee* tendrán una serie de encuentros para construir la obra deseada.

Ya en la práctica del proceso, el *coach* da seguimiento personalizado al trabajo del *coachee* y lo acompaña brindándole herramientas, conocimientos y motivaciones, para asegurar que la aplicación de las estrategias diseñadas se oriente a la obtención de los resultados, que deberán ser medibles. Si aparecen obstáculos, el *coach* ayuda a vencerlos con motivaciones y sugerencias prácticas.

Es imprescindible una relación de confianza y comunicación entre *coach* y *coachee*, trabajando siempre desde un punto de vista objetivo, donde el *coach* ve el todo desde una perspectiva del proceso y de la meta final, visión que muchas veces queda velada en la mirada del *coachee* por su

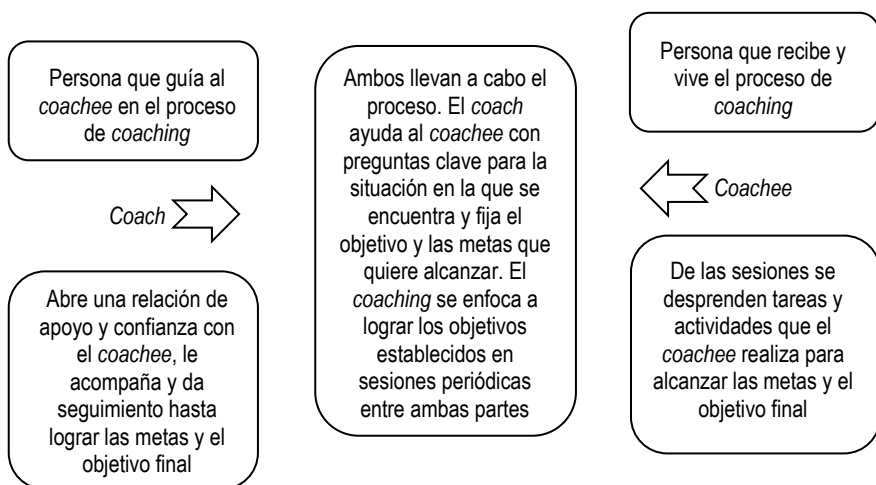
inexperiencia. Un buen *coach*, más que enseñar, hace que el *coachee* encuentre y proponga soluciones, y se haga cargo de su protagonismo en la acción.

El resultado de un buen proceso de *coaching* es la mejora del rendimiento en las actividades que corresponden al desempeño del *coachee*. ¿Dónde se mide? En el logro del objetivo planteado, en la adquisición de habilidades y herramientas para seguir el trayecto y en la asimilación de conocimientos teóricos que sustentan el mejor camino a seguir. En definitiva, el *coaching* es un proceso formativo donde el *coach* aporta experiencia y habilidades que proporcionen dedicación disciplinada en el *coachee*, desarrollo de su potencial e incremento máximo de su desempeño.

El proceso de *coaching* se articula en los siete pasos siguientes.

1. Ampliar la perspectiva: es necesaria la observación de nuevos puntos de vista que permitan al *coachee* encontrar soluciones y nuevas alternativas.
2. Concientizar: hay que valorar las necesidades y los esfuerzos a aplicar para elevar el rendimiento. La toma de conciencia para elegir bien y medir las consecuencias que vendrán.
3. Fijar prioridades: establecer los objetivos prioritarios que dirigirán el entrenamiento hasta la consecución del propósito final, los cuales orientan las decisiones durante el proceso y las tareas en que ocupar las energías.
4. Programar: estructurar los objetivos en metas, medios y fechas, según los objetivos prioritarios establecidos.
5. Ejecutar: poner en práctica el programa con el apoyo del entrenador para superar dificultades nuevas y para realizar ajustes en los puntos que requieren cambios.

6. Desarrollar: adquirir conocimientos y habilidades útiles para la aplicación del programa, y para la mejora del desempeño personal.
7. Supervisar: dar seguimiento al cumplimiento del programa, a la observancia de las prioridades fijadas y a la aplicación de habilidades oportunas. La medición será imprescindible en todo momento, para comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esta medición permitirá tomar acciones correctivas y contribuir a la obtención de los logros buscados.



La definición expuesta tiene aplicaciones varias, pues la misma metodología se aplica en diversos tipos de *coaching*, sea cuando el objetivo es ayudar al individuo o al grupo, sea cuando se trabaja con un equipo deportivo o una empresa, sea para alcanzar las metas en cualquier esfera, sea a nivel deportivo, personal, laboral, educativo o de negocios.

Existen muchos métodos y tipos de *coaching*. Algunas de las técnicas utilizadas pueden incluir sesiones personalizadas de forma periódica semanal, quincenal o mensual. Puede

aplicarse en forma individual o grupal. Y es posible desarrollarlo en forma de charlas, conferencias, seminarios o talleres.

Conclusiones prácticas

1. Hay una brecha entre el deseo de tener un buen negocio y conseguirlo: el proceso de *coaching* entrena para lograrlo.
2. Las actitudes de conformismo, exceso de confianza o creerse muy capaz llevan a caídas dolorosas.
3. La aportación del *coach* al empresario es la orientación profesional para un desarrollo de la empresa en sus nudos esenciales.
4. El *coaching* es un proceso individualizado, dirigido a las necesidades y características propias de cada empresario.
5. El *coach* nunca suple al empresario: más aún, actúa como orientador dándole todo el protagonismo.
6. El empresario deseoso de aprendizaje y que reconoce sus carencias obtiene a la larga una empresa fuerte.
7. El proceso de *coaching* sigue siete pasos orientados a la mejor preparación del emprendedor en la dura tarea de dirigir una empresa.
8. El retraso en la buena estructuración de la empresa da ventaja a la competencia.



3. El empresario

¿Quién es el receptor del *coaching* de negocios en el proceso con propietarios PYME? El empresario. Pero ¿qué hace y quién es el empresario? ¿Somos todos empresarios en uno u otro modo? Aclaremos los conceptos.

Una mirada sobre nuestro entorno nos muestra que el empresario es un recurso escaso en las sociedades: pocas personas tienen las cualidades para desempeñar este papel y, de esta minoría, solamente algunos consiguen el éxito en la tarea de emprender y lograr las metas que se proponen. Su actividad es vital, ya que los cambios introducidos por la actividad industrial, la disponibilidad de alimentos o el

desarrollo de la tecnología giran en torno a empresarios que impulsan y posibilitan estas acciones básicas para todos³¹.

El empresario se caracteriza principalmente por ser un líder que bombea la sangre en el proceso productivo y lleva a culminación la tarea de proveer a la sociedad de bienes y servicios. Es tan decisiva su acción que los medios de producción pueden suplirse, mientras no así el empresario.³² Adam Smith consideró al emprendedor como la persona que asume los riesgos y la dirección del negocio.³³ Hablar, pues de *coaching* de negocios es hablar de empresarios.

Si buscamos una característica que singulariza al empresario, encontramos su visión sobre el entorno y el futuro, que ve una oportunidad en el mercado y organiza el proceso productivo³⁴, convocando a otros miembros de la sociedad para desarrollar una mercancía o servicio que atienda una necesidad de la comunidad. Esta mentalidad visionaria indica que la función del empresario se dirige a reorganizar el sistema económico³⁵ en la parcela que elige para trabajar.

El empresario se dedica a la tarea de fabricar una mercancía u ofrecer un servicio requerido por la comunidad, con la intención de obtener unas ganancias para sí y para sus colaboradores. Cuando no logra que toda su actividad se transforme en dinero, todo esfuerzo y riesgo invertido fracasa. La permanencia de la empresa en el mercado resulta un imperativo que debe garantizarse. El empresario es el último responsable de asegurarlo.

Cualquier empresario trabaja para obtener rentabilidad en su empresa y el excedente le aporta los recursos para su familia

³¹Joseph A. Schumpeter, "Teoría del desenvolvimiento económico", Fondo de Cultura Económica, México, 1967, p. 228.

³²*Ibidem*, p. 149.

³³Alfred Marshall. "Principios de Economía Política", Fundación ICO, Madrid, España, 1948, p. 800.

³⁴Alfred Marshall, *op. cit.*, p. 344.

³⁵Joseph A. Schumpeter, *op. cit.*, p. 161.

y para conservar la estructura de su proceso productivo, el cual exige actualizar la tecnología, abrir nuevas oportunidades e invertir en el crecimiento, porque solo mejorando garantiza la supervivencia a largo plazo y la permanencia en el mercado competitivo.

El trabajo del empresario le pide desempeñar papeles de comerciante, de organizador, de líder motivador, de guía para sus colaboradores y de sostén firme ante los momentos difíciles. Se le exige la habilidad de prever los movimientos en la producción y en el consumo, observar los nichos que aparecen en el mercado y diseñar nuevos artículos que satisfagan las demandas de los clientes. Es el responsable de apreciar las circunstancias con cautela y de asumir los riesgos con audacia, por lo que se le reclama el conocimiento de los materiales y de las herramientas para procesarlos³⁶, así como la averiguación de dónde y cuándo es más ventajoso comprar y vender, qué artículos resulta provechoso fabricar, y contratar a personas o sistemas para su realización³⁷. En suma, es quien dirige el negocio. ¿Demasiados requerimientos y habilidades para lograr el éxito en la empresa? Efectivamente. Ser empresario es más que tener una buena idea en la cabeza.

La economía capitalista en la que estamos inmersos funciona con ciclos de expansión y de contracción en su desenvolvimiento económico³⁸. Los periodos de crisis son los momentos de prueba donde se manifiesta la capacidad del buen empresario, que lucha y se adapta a nuevas condiciones, muchas veces inesperadas, mientras el sistema alcanza nuevo equilibrio. ¿Por qué un gran número de empresas no sobreviven a los periodos críticos, sean externos o internos? Primero conviene anotar que las crisis son inevitables y constituyen parte del desarrollo de toda empresa. Para

³⁶Alfred Marshall, *op. cit.*, p. 344.

³⁷*Ibidem*, p. 802.

³⁸Joseph A. Schumpeter *op. cit.*, p. 215.

superarlas, se precisa el cambio, la innovación a veces y un avance comedido en otras ocasiones. Quienes reaccionan con criterios sabios, progresan; quienes se cierran en moldes fijos o se aventuran a saltos al vacío, dejan de existir.

Un empresario con buena visión de su papel se apoya en unas facultades indispensables para el negocio, como el buen juicio, la rapidez de respuesta, la perspicacia, la previsión y la perseverancia³⁹. Todos se aventuran a emprender un negocio basados en sus capacidades. La mayor parte tiene alta capacitación en su especialidad y ponen en marcha la empresa, pero... la gran mayoría desconoce las habilidades específicas para la dirección de una empresa y los conocimientos propios de la administración o el manejo adecuado de las personas con quienes interactúa. La mayoría de los empresarios adquieren estos recursos por la experiencia. El problema es que muchos no tienen suficiente tiempo para adquirirla antes del hundimiento de su empresa. El éxito en los negocios no depende solo de la propia eficiencia, sino que también requiere profesionalismo en la dirección de todo el negocio. Muchos empresarios carecen de resultados por la falta de medios y mecanismos para llevar el barco a buen puerto, pues ser buen comerciante no asegura la destreza para capitanear el barco. El negocio languidece, muere demasiado pronto y aborta un triunfo a largo plazo a causa de un mal principio⁴⁰.

¿Quién enseña al empresario a ser más disciplinado, a hacer alianzas, a pagar salarios justos, a contratar individuos adecuados, guiarles, buscar las mejores materias primas, descubrir los mejores proveedores, establecer vínculos de cercanía con clientes? Demasiados frentes en los que luchar. Además, si fracasa en su empresa, también fracasan cuantos participan en el proceso de producción. La función del

³⁹Alfred Marshall, *op. cit.*, p. 661.

⁴⁰*Ibidem*, p. 654.

empresario es generar una oportunidad de mercado que abra oportunidades para los involucrados en todo el proceso económico, para mejorar la calidad de vida en todos.

Los empresarios de empresas PYME tiene un desafío mayor debido a que las pequeñas y medianas carecen de fondos amplios, más accesibles a las empresas más grandes. El reto de ganar la batalla pide apoyos válidos para la lucha. El *coaching* llega así como trampolín para lanzar al empresario hacia el crecimiento de su negocio.

Si deseas leer el libro completo puedes adquirirlo en Amazon
<https://amzn.to/2TjAl6L>

Bibliografía

- Alonso, Miguel A, Ana María Calles y Pedro Gioya. “Coaching ejecutivo”, Síntesis, Madrid, 2010.
- Cantera, Javier. “Coaching. Mitos y realidades”, Pearson-Prentice Hall, Madrid, 2003.
- Culshaw, Fabiana. “Hacia dónde va el coaching”, Reportaje DEBATES IESA, Volumen XV, Número 4, 2010.
- Diane Coutu and Carol Kauffman, What can coaches do for you? Harvard Business Review. January 2009, Dirección URL: <https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you> [Consultado el 13 de noviembre de 2014].
- Diario Oficial de la Federación, “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”, [en línea], 30 de junio de 2009, Dirección URL:http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009 [Consultado el 8 de enero de 2014].
- Durazo Bringas, María Guadalupe, Ojeda García, Bertha Guadalupe. “Factores que afectan el crecimiento de las MIPYMES en México”, Global Conferencie on Business and Finance Proceedings, Volumen 8 Numero 2, [en línea], 2013, Dirección URL: <http://www.theibfr.com/archive/issn-1941-9589-v8-n2-2013.pdf>, [Consultado el 3 de abril de 2014].
- Flores Kelly, Jorge. “México necesita menos PYMES” Forbes México, [en línea], 20 Marzo 20013, Dirección

URL: <http://www.forbes.com.mx/sites/mexico-necesita-menos-pymes/> [Consultado el 3 de abril de 2014].

Guizar Montúfar, Rafael. “Desarrollo Organizacional”, 4ª edición. Mc Graw Hill, México, 2013.

Hernández-Vela Salgado, Edmundo, “Diccionario de Política Internacional” Tomo 2 Editorial Porrúa, México, 2002 sexta edición.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, “Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos”, Censos económicos 2009, [en línea], p11, Dirección URL: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf, [Consultado el 15 de diciembre de 2013].

Irigoyen, Horacio A., Francisco A. Puebla. “PYMES Su economía y Organización”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997.

L. Heilbroner, Robert. “Vida y doctrina de los grandes economistas”, Ediciones Orbis, S.A. 1968, Barcelona.

Lawrence J. Gitman y Carl Mc Daniel. “El futuro de los negocios”, México: 5ª ed. Thompson, 2007.

Leonardo Ravier, “Una perspectiva personal sobre los orígenes del coaching” Coaching Magazine. 2010.

Marshall, Alfred. “Principios de Economía Política” Fundación ICO, Madrid, España, 1948.

Martínez González, José Alberto. “Coaching y Liderazgo en Contribuciones a la Economía”, [en línea], junio 2011,

Dirección URL: <http://www.eumed.net/ce/2011a/>
[consulta: 10 de noviembre de 2013].

Schumpeter, Joseph A. “Teoría del desenvolvimiento económico”, Fondo de Cultura Económica, México, 1967.

Soy entrepreneur, “Empreser señala causa de mortandad de las empresas en México”, [en línea] 15 de julio de 2007, Dirección URL: <http://www.soyentrepreneur.com/empreser-senala-causas-de-mortandad-de-las-empresas-en-mexico.html> [Consultado el 4 de abril de 2014].

Sugars, Bradley J. “El coach de negocios”, Mc Graw Hill, 2007.

Tovar, Rafael Manuel. “Coaching en la escuela”. Trillas, México, 2012.

Espinosa Villareal, Óscar. “El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa”, Fondo de Cultura Económica, 1993.

Whitmore, John. “Coaching El método para mejorar el rendimiento de las personas”, Paidós Empresa, Madrid, España, 2011.

Zeus, Perry y Suzanne Skiffington. “Coaching práctico en el trabajo”, McGraw-Hill, Madrid, 2003.