

# Coaching especializado en PYMES

Javier Cantera, Socio Director de BLC Human Coaching

Artículo de fondo

La salida de esta crisis pasará por la creación de una miríada de Pymes que tejan en redes complementarias el empleo necesario. No hay duda la lucha contra el paro en una sociedad de bienestar europea se basa en la creación de empleo en Pymes. Por tanto, alrededor de grandes corporaciones, es donde hay que fomentar la configuración de Pymes satélites que den flexibilidad y seguridad al empleo. Cuando se habla de flexiseguridad debemos pensar en redes de Pymes donde el empleo está asociado a varias empresas clientes.

Depender de una sola empresa es crear vulnerabilidad en el empleo, y por tanto, la diversificación de clientes es el seguro de empleabilidad de su capital humano. Con este futuro, debemos preparar al emprendedor en habilidades de gestión para crear estas iniciativas de Pymes. Y es aquí donde surge el valor del Coaching como proceso de asesoramiento y acompañamiento a las pequeñas empresas. Las Pymes necesitan proyectos de desarrollo cercanos y directos, y que son más útiles que los paradigmas formativos. La formación siempre aduce a ejemplos de empresas multinacionales y elabora un discurso grandilocuente para las necesidades de los gestores de Pymes. Hace mucho tiempo que aprendí que cada Pyme no es una empresa en pequeño, sino una realidad diferente. Donde la multitarea, la flexibilidad, la gestión del cambio y la capacidad de generar alternativas están acentuadas en un entorno como el actual. Las Pymes como mamíferos pequeños, y que se adaptan al cambio del ecosistema permiten adaptarse antes de los dinosaurios de las grandes empresas. Estos mamíferos necesitan de rapidez en el de asesoramiento y cercanía en su proceso, y es aquí donde el coaching se muestra más eficaz.

El coaching orientado a Pymes necesita salvar las barreras culturales del entorno español. Donde el pedir feedback y analizar errores con un especialista suena a fantasía de escuela de negocios. Las Pymes necesitan visualizar sus cambios a través del contraste de opiniones y del asesoramiento de un coach.

Las principales características del coaching orientado a Pymes se centran en cinco ámbitos, según nuestra experiencia:

1. Acompañar al emprendedor. La genética del emprendedor necesitan de ejemplos y de maestros que le acompañen. Muchas veces el coach debe ser el asesor que

haga pensar y canalizar el ímpetu emprendedor. El coach no es el emprendedor, pero debe entender de emprendedores, no puede ser el directivo que sólo haya trabajado por cuenta ajena. Para comprender a un emprendedor es básico haber sido emprendedor, y entender de la soledad y la incompreensión típica de las ideas novedosas. Los primeros pasos y el análisis reflexivo en momentos de intensa productividad necesitan del asesoramiento del coach. En ocasiones, es más interesante plantear dudas pero desde la profunda comprensión del enorme valor de emprendedor.

2.

Enseñar a gestionar recursos escasos. Los recursos en Pymes son una variable que tiende al cero, y por tanto, hay que rentabilizar en su uso y enfatizar su valor. Una selección de un colaborador en una gran empresa hay que hacerla con esmero, pero en un Pyme de pocas personas se convierten en esencial. Mirar los recursos con la austeridad doméstica (como si fuese tu pecunio personal) es una labor a perseguir en el coaching orientado a Pyme. Los recursos no se piensa como un valor añadido sino como un valor energético. Si se dedica a una cosa no se dedica a otra. Saber donde poner los recursos es una discusión habitual entre coach y coachee.

3.

Cuestionar el modelo con rapidez. La principal ventaja de una Pyme es la rapidez en el cambio. Por tanto, debemos estar continuamente escrutando el entorno para buscar el valor del cambio. La flexibilidad del modelo de negocios nos permitirá competir por la adaptación continua a un ecosistema que cambia. El coach debe hacer las preguntas oportunas para hacer visualizar el coachee en el cambio del negocio, no se trata de ser reactivo sino proactivo frente a un cambio. El coaching por su inmediatez se muestra como una metodología muy propicia para canalizar los cambios rápidos.

4.

Vencer las tentaciones de grandeza. Toda Pyme tiende a hacerse más compleja y expandirse hacia una compañía mayor. Hay muchas tentaciones de compra, de venta, de alianzas estratégicas, etc. El coaching nutre de discusión eficaz para plantear opciones adecuadas y considera las ofertas en su justa medida. Es habitual que el emprendedor tenga un orgullo por su obra que le impide visualizar la mejor alternativa a una situación de negocio. El distanciamiento emocional y desde la confianza hace que el coach pueda plantear las soluciones más adecuadas para el bien de la empresa. Toda Pyme está rodeada de tentaciones que hacen zozobrar al emprendedor en un mar de dudas que necesita comentar y discutir. El coaching es por su cercanía un formato muy adecuado para plantear alternativas a una visión única de una oportunidad empresarial.

5.

Asesorar en la transmisión familiar. Las Pymes suelen tener una estructura familiar con el inconveniente del solapamiento del emprendedor y la gestión. Las familias suelen pensar que la empresa es la mejor opción ocupacional para sus descendientes. Independientemente, de trabajar en protocolos familiares se suele necesitar un asesoramiento que clarifique las sucesiones. Las nuevas generaciones de gestores implican un cambio de pensamiento y asunción de roles diferentes. El emprendedor debe saber que su

proyecto acaba cuando empieza el de su descendiente. La asunción de roles secundarios del emprendedor en una Pyme es muy difícil y de ahí la importancia del coaching en este proceso. El coach debe crear una mera constelación de roles para poder generar una transmisión adecuada.

En estos cinco ámbitos se centra la labor del coach de Pyme, pero ante todo nos encontramos con gente muy motivada con mucho "Lovework" (amor por el trabajo bien hecho), pero que necesita un coach que le facilite una visión utilitaria de su realidad como empresario. Siempre que hablo de Pyme me acuerdo de mi abuela palentina que decía que la familia más rica no era la que más tenía, sino la que más aprovechaba sus oportunidades. Ya lo decía Pindaro: "Aprovechar las oportunidades en todas las cosas, no hay mérito mayor ". Luego un empresario de Pyme debe aprovechar la oportunidad de tener un coach.