

Ponga un entrenador en su vida

El 'coaching' es la herramienta más usada para motivar al personal

No hay semana, prácticamente no hay día en que no se anuncie un curso, una jornada o un taller de *coaching*. La disciplina de moda en la gestión de recursos humanos. Las empresas están ávidas de que sus ejecutivos aprendan a lidiar con sus emociones y las de los demás. A gestionarlas para que la organización se sienta más comprendida y motivada. Esta semana, la Federación Internacional de Coach (ICF), fundada en 1995 y con 17.000 miembros en 100 países, ha enseñado en Madrid las herramientas que emplea el *coaching*, sus principales habilidades y modelos, cómo utilizar esta disciplina para dimensionar equipos o para generar culturas organizativas basadas en la confianza, el compromiso y la capacidad de aprendizaje.

La disciplina deja de usarse solo para directivos y llega a los comercios. Las tiendas mejoran su productividad al incorporar objetivos.

Humberto Maturana, uno de los referentes internacionales del *coaching*, ha visitado recientemente España junto a Ximena Dávila, su socia al frente de la Escuela Matríztica de Santiago. Reclamados por el Centro de Investigación sobre Valores Sociales y Empresariales de la Fundación Tomás Pascual, el biólogo chileno que en su día fuera candidato al Premio Nobel y la experta en relaciones laborales han impartido distintos programas formativos destinados a *coachs* y a directivos de recursos humanos. Maturana sostiene que "el conversar es lo que nos hace humanos y biológicos". Y Dávila defiende que "escuchar es amor. Abrir el espacio para que el otro tenga presencia".

Ambos invitan a reflexionar a profesionales y organizaciones para convencerles de que existimos solo en el presente, en un presente que es cambiante continuo. Pero negamos ese presente para planificar un futuro que no existe y que nos genera la mayoría de nuestras angustias. Debemos cambiar, aunque en todo cambio hay que decidir qué se quiere conservar, explican. Y proponen a las empresas abordar ese cambio desde la confianza y la colaboración.

"Nacemos como seres amorosos. Pero nos traicionamos desde la cultura, desde la exigencia y la negación del otro. Las empresas están hechas por personas y tienen que hacerse cargo del dolor de esas personas abriendo espacios de mutuo respeto para reflexionar", insisten.

La disciplina está teniendo éxito. Tanto, que se han creado especialidades en ella. Por ejemplo, el *retail coaching*, destinado a elevar la productividad en tiendas y centros comerciales. La firma CapKelenn, liderada por Benoit Mahé, es experta en este nicho de mercado. Actualmente imparte sus cursos entre los empleados de las tiendas de moda de la cadena Dándara en Madrid. Y funcionan, según Ángel Burgueño, responsable de esta red de 54 tiendas, cuyo fin es crecer, pese a la crisis y el mal comportamiento del consumo, "al menos un 10% este año". Para conseguirlo hay que mejorar en la atención al cliente y en la motivación del personal, explica. Algo que se está atacando en las sesiones de *coaching* en las que están participando los encargados de los comercios, que

ya han elevado un 25% las ventas de las tiendas en las que se ha puesto en marcha, como una competición para ver cuál de ellas vende mejor el producto.

Alberto y María Isabel son dos de los empleados de Dándara con equipos a su cargo. Son supervisor y encargada, respectivamente. Y nos dejan participar en una de las sesiones que protagonizan y que les tienen tan motivados. Él, con seis tiendas a su cargo, hace de *coach* de María Isabel bajo la mirada atenta de Benoit Mahé. Hablan de cómo evoluciona el tique medio en el local que gestiona María Isabel. Y de cómo se transforman visitantes en clientes. De la tasa de conversión. Emplean cifras y ratios que no están acostumbrados a utilizar, pero que son la base del negocio. Y se sienten seguros usándolas. Analizan los retos que se han planteado y qué tal se van cumpliendo. Forman parte de una estrategia que conocen y comparten. "Ahora tengo unos objetivos, los entiendo y sé cómo conseguir mejoras. Eso es importantísimo", dice María Isabel, quien añade que su mente se ha vuelto "más empresarial" tras el curso de formación. Para Alberto, "el cambio que estamos viviendo nos proporciona tranquilidad. Todos estamos seguros de que perseguimos un fin común y de que hablamos el mismo idioma. Estamos involucrados en la empresa y tenemos que involucrar a las personas que dependen de nosotros".

Mahé les ha enseñado a combatir el "no" del cliente, a acercarse a él y hacerse prescriptores del producto y a dominar sus propios miedos o ansiedades. El programa de CapKelenn se basa en tres partes: en la primera se profundiza en la matemática y las finanzas del comercio. En la segunda, en la gestión de equipos. Y la última se ocupa de mejorar las técnicas de venta.

En definitiva, los entrenadores del *coaching* ayudan a las organizaciones a fijar objetivos, abordar los cambios y elevar la productividad de las personas.

Para qué sirve el 'coaching'

- Para desarrollar habilidades y competencias a fin de mejorar resultados y lograr mayor eficiencia profesional.
- Se basa en el autoconocimiento y en la fijación de objetivos personalizados que se revisan continuamente.
- Permite desarrollar el talento, tanto individual como del equipo, y mejorar las relaciones laborales.