

1

Qué tiene que ver el comercio al detalle con el coaching y la PNL

«No hay nada más innovador que ser uno mismo.»

PROF. PASCUAL MONTAÑÉS

Cuentan que una prestigiosa cadena de tiendas de equipos de música de diseño organizó un *mystery shopper*. Consistió en que 5 personas visitaron otras tantas tiendas provistas cada una de una American Express Gold. Es decir, de una tarjeta de crédito sin límite. Podían comprar toda la tienda. ¡TODA! Solo había una condición: debían adquirir únicamente lo que los vendedores les ofrecieran. Cabía la posibilidad, por tanto, de que un vendedor les ofreciera uno tras otro todos los equipos de la tienda: altavoces, reproductores de DVD, equipos de música, etc., a lo que el comprador respondería sistemáticamente que sí, que se los quedaba. ¿Cuántos de los 5 «compradores misteriosos» dirías que acabaron adquiriendo la tienda completa? ¡NINGUNO! De hecho, uno de ellos no se llevó nada, pues no le sugirieron ni un solo producto. En el bando opuesto, un muy buen vendedor logró que le compraran un *home cinema* de valor muy alto, pero no ofreció los accesorios ni los teléfonos ni... La sed de venta de los vendedores resultó inferior a la capacidad de compra de los compradores. ¡Qué tristeza!

Esos vendedores ganarían más comisiones y lograrían ascensos solo con... ¡OFRECER! Pero por algún motivo, aunque objetivamente les convenía, no lo hicieron. ¿Fue por miedo a recibir un «no» como respuesta?

¿Eran presas de la creencia limitante de que «si ya he ofrecido algo, no puedo seguir ofreciendo porque voy a molestar al cliente»? Es posible. Por eso

muchas cadenas atacan esa dificultad habitual instruyendo a sus vendedores en la filosofía de «siempre hay que ofrecer»... Pero muchas veces no funciona ya que las cadenas hablan a la razón, y el freno en ese caso está en las creencias, el inconsciente. De hecho, si se trabaja la raíz de esa y otras creencias limitantes, es posible superar numerosas dificultades en el comercio.

Por medio del trabajo realizado con mis compañeros coaches de CapKellenn, he observado muchas situaciones en tiendas que, como en el caso anterior, son ilustrativas de algunos de los problemas que impiden que las personas triunfen y se sientan realizadas en su trabajo. Y he visto cómo es posible revertir dichas situaciones. He aquí algunos ejemplos:

- Pamela era vendedora en una tienda de ropa deportiva. Algo tímida, no lograba mirar a sus clientes a los ojos y su voz parecía apagarse al final de sus frases. Las jornadas de trabajo le parecían interminables. Eso se traducía en un desempeño medio-bajo en su venta. Hoy Pamela tiene chispa. Con un estilo muy personal y una sonrisa muy comunicativa, demuestra mucha asertividad y ha llegado a ser la mejor vendedora de su tienda.
- Jane, una franquiciada del sector de la decoración que vende muebles y cortinas desde hace 5 años, generaba un *ticket* medio (valor medio de cada venta) de 420 €. Tomando ese indicador como área de oportunidad y colocando productos de impulso en su escaparate y en su caja, incrementó su *ticket* medio a 635 € en solo 2 meses: ¡un 50 % más!
- David, jefe de sección de un hipermercado, se cohibía a la hora de comunicarse con sus colaboradores, en especial con los de mayor edad que él. Hasta llegaba a tartamudear en algunos momentos y a ruborizarse. Era «más fuerte que él». Trabajando consigo mismo y estableciendo reuniones periódicas, hoy declara que la comunicación con su equipo es «una de sus fortalezas». Con su voz y su elocución transmite serenidad y confianza. Su mirada logra comprometer.
- Gerard, dueño de una cadena de 7 tiendas de zapatos, estaba cansado de que, cuando llamaba o visitaba a sus jefes de tienda y les preguntaba: «¿Qué tal va la venta?», le respondieran siempre: «Va lenta», o «La competencia tiene mejores precios», o «Con la lluvia no entra nadie», siempre culpando de fondo a la situación del mercado o la economía. Hoy ha logrado dar la vuelta a ese victimismo mediante la implantación de un sistema de responsabilidad con un cuadro de mando integral semanal individual y visible. Y observa

con satisfacción cómo los vendedores incluso se hacen ahora responsables frente al cliente de problemas que anteriormente llegaban a su despacho varias veces al día.

- Carlos y Michelle llevaban 20 años como directivos de empresas multinacionales y viviendo con sus 2 hijos en una capital europea. Hacía años que se planteaban un «cambio de vida», sin llegar a definirlo con exactitud. Pensaban en montar su propio negocio, pero la seguridad de la vida asalariada les daba mucha tranquilidad. Les daba «vértigo dar el salto». Michelle disfrutaba yendo de compras a tiendas de ropa e incluso alguna vez había diseñado sus propias prendas. Otra de sus pasiones eran las flores, y frecuentemente Carlos la hacía feliz regalándole un ramo de sus rosas favoritas, de color salmón. Hoy, tras un proceso de selección, un *business plan* y una introspección sobre sus aspiraciones profundas y la forma de vivir que los haría felices, que los autorrealizaría, Carlos y Michelle se han convertido en los felices propietarios de una tienda de ropa femenina en franquicia en su ciudad natal, cerca del mar. Después de 6 meses, no pueden creer que hayan esperado tanto para acometer ese cambio, que los está haciendo muy felices.
- Nicolás había logrado consolidar una cadena de 50 tiendas en el sector de la cosmética y tenía varias ofertas de adquisición sobre la mesa. Con 62 años, y siempre «a mil por hora», no se había parado a plantearse su sucesión a pesar de las frecuentes invitaciones de su esposa a hacerlo. Su hijo mayor había hecho la carrera de piloto, su hija menor estudiaba Bellas Artes en París y su hijo mediano, Lucas, trabajaba en el negocio. Nicolás había formado un grupo de dirección con buenos profesionales. Algunas veces invitaba a Lucas a las reuniones, pero lo mantenía relegado a un segundo plano. Finalmente, Nicolás ha organizado su sucesión al frente del negocio. Ha hablado con sus hijos, y en especial con Lucas. Le ha manifestado su confianza en él y lo orgulloso que se sentiría de que continuara con el proyecto. Hoy Lucas sigue un programa específico para asumir el liderazgo de la compañía dentro de tres años.

Esas seis historias tienen un punto en común: que en algún momento sus protagonistas, en el sector de las tiendas, se han parado a pensar:

- ¿Cuál es mi situación actual?
- ¿Cuál sería la situación ideal?
- ¿Qué me falta para llegar a ella?

- ¿Qué plan de acción voy a implementar?
- ¿De verdad quiero lograrlo?

¡Ah!, y también tienen otra cosa en común: que a lo largo del proceso de plantearse dichas cuestiones y tratar de responderlas de la mejor manera posible, los ha acompañado un coach externo o de la propia empresa.

¿Por qué el Retail Coaching ahora?

Más de un empresario del retail me ha dicho: «lo he hecho todo, ya no sé qué más reducir en mis costes. He renegociado mis alquileres, he despedido personal y parece que no sirve para retomar la senda de los resultados positivos». En ese contexto surge la pregunta de la productividad: ¿qué ROI (retorno de la inversión) se puede generar con cada persona? ¿Cuán elástica es la venta? Una vez establecidos los métodos de gestión, parece oportuno cuidar la actitud de los empleados hacia el proyecto de tienda. De ello puede depender el resultado.

Al igual que los rascacielos pueden limitar el contacto con la naturaleza, el tamaño de las organizaciones restringe el contacto con su esencia: vender productos a decenas de personas cada día. Las preguntas que se formulan, tanto el hipermercado como la tienda de la esquina, son, sin embargo, parecidas:

- ¿Cómo puedo conseguir que mi vendedor se adhiera a los protocolos de actuación, que contribuya a una cultura de empresa y que sea a la vez «él mismo»?
- ¿Cómo logro una experiencia de cliente —*consumer experience*— sistemáticamente gratificante, con vendedores auténticos, responsables y comprometidos, para que ello redunde en mayores beneficios?
- ¿Cómo, si soy emprendedor en retail, logro movilizar a mis colaboradores hacia la mejora, pasar el punto de inflexión de la inercia, cuando parece que «ya lo hemos intentado», «la competencia tiene un mejor producto», «la crisis nos hunde» y «la lluvia no ayuda»?
- ¿Cómo, si soy emprendedor en retail, convierto mi sueño en visión creativa, productiva y ganadora?

Responder a esas preguntas con herramientas novedosas es el desafío que nos hemos planteado con el Retail Coaching. ¿Qué significa exactamente este concepto? Vamos a verlo.

El desafío: vender más y mejor con vendedores más realizados

«Me pone más cerca de la persona que quiero ser.»

*Director retail de una conocida cadena tras
culminar su certificación Retail Coaching*

Los 30 m² de una tienda de barrio de gestión familiar o los 10 000 m² de un hipermercado representan un espacio dinámico con sus métodos de gestión, su Retail Marketing Mix, en el que cada persona tiene cientos de decisiones que tomar cada día. El comercio se vive en una burbuja de 1.40 m entre un vendedor y un comprador, frente a frente en un mostrador, o mirando juntos productos en una góndola, o en la mesa de un restaurante. El momento en que se realiza el acto comercial es «el momento de la verdad». Las empresas dedican recursos significativos al marketing, los sistemas, las operaciones y, al final, el éxito se mide en ese «aquí y ahora», en ese momento en que un cliente se encuentra en un entorno de compra con vendedores, *merchandising*, sensaciones y emociones. El encuentro de esos dos actores en la «burbuja del comercio» es lo que se denomina en inglés *retail*, y abarca cualquier tipo de compra al detalle: tienda de ropa, hipermercado, panadería, mostrador de aeropuerto, restaurante, hotel, tendero de mercado tradicional, etc.

Por otra parte, la ICF (International Coach Federation) define el coaching como «una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, la profesión, las empresas o los negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida».

La palabra *coaching* es un anglicismo muy de moda que en realidad define una práctica milenaria e incorpora la experiencia de escucha de las grandes tradiciones: el método socrático de la mayéutica, las sabidurías orientales de escucha interior, el método jesuita del discernimiento, etc. Es el arte de hacer que uno se conozca a sí mismo para que desarrolle su propio potencial al máximo. Un coach es un «escuchador» profesional que acompaña al otro a revelarse y comprometerse, logrando resultados destacados mediante el proceso de reflexión y el compromiso que implica la acción.

Se ha dicho que el coaching es una forma amistosa de dirigir, pero no es cierto. El coaching explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas y desafía respetuosamente los modelos mentales para desarrollar una nueva perspectiva que permita el descubrimiento de acciones y posibilidades novedosas; asimismo, acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados.

Julio Olalla, experto en transformación organizacional y coach destacado, define así el coaching ontológico: «El coaching ontológico es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales: alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación...». La ontología es una parte de la filosofía que se define como la ciencia del ser. Es decir, que coaching ontológico significa literalmente «entrenamiento en el ser». Tal vez te preguntes qué tiene que ver el ser con el mundo de la empresa, y más en concreto con la tienda, pero lo vamos a ver enseguida.

También estudiaremos las aportaciones de la PNL (programación neuro-lingüística) al sector de las tiendas y cómo se aplican desde el Retail Coaching. Se ha dicho que la PNL es el arte y la ciencia de la excelencia personal. Se trata de una metodología basada en la presuposición de que existe una estructura en cada comportamiento y la podemos modelizar, aprender y cambiar. Se denomina así por lo siguiente:

- **PROGRAMACIÓN:** Porque estamos programados por nuestros recuerdos, creencias, patrones de aprendizaje, etc. Y porque podemos reprogramarnos para desactivar programas limitantes si decidimos que es conveniente.
- **NEURO:** Porque el cerebro genera redes neurológicas donde se alojan representaciones de lo percibido, mapas de la realidad, diferentes para cada uno. Y esas redes también se pueden cambiar.
- **LINGÜÍSTICA:** Porque el lenguaje estructura y es estructurado por nuestro proceso de pensamiento, además de sostener nuestra conducta y disposición ante la vida. Podemos cultivar un lenguaje nuevo. Y, como sabes, en el comercio el lenguaje tiene una importancia vital.

En el Retail Coaching también tiene cabida el estudio de la inteligencia emocional. Impulsada por Daniel Goleman en 1995, la inteligencia emocional promulga que existen varios tipos de inteligencia. Las definiciones

tradicionales de ese concepto hacen hincapié en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad de resolver problemas, pero observamos cada vez más, en todos los ámbitos de la vida, y en nuestro caso en las tiendas, que las emociones tienen una enorme influencia sobre nuestro comportamiento.

De hecho, sabemos que contamos con dos hemisferios en el cerebro. El izquierdo controla la lógica, la escritura, el lenguaje. En él se basan los procedimientos, los protocolos de actuación y se asienta la base de muchas empresas, en especial de retail. Obviamente, el hemisferio izquierdo es indispensable, pero también resulta insuficiente. El hemisferio derecho es la base de la creatividad, de la emoción. En él radican la intuición y la capacidad de síntesis. En los trabajos que implican contacto entre personas, dicho hemisferio también debe estimularse. Daniel Goleman puso de manifiesto en su libro que en las ventas difíciles, por ejemplo aquellas con una tasa de conversión inferior al 3 %, los «optimistas» obtienen mejores resultados que los «inteligentes». Carecer de inteligencia emocional perjudica más que contar con algunos puntos menos en los test de cociente intelectual.

Por tanto, el Retail Coaching se refiere a la aplicación del coaching y sus disciplinas complementarias, como la PNL o la inteligencia emocional, al sector del comercio minorista, el retail, apoyándose de forma constructiva en herramientas de control de gestión, en técnicas de venta y en el conocimiento del cliente. El éxito del Retail Coaching se traduce en unos resultados financieros de explotación más altos, una mayor productividad y una mayor sostenibilidad del negocio, gracias a unos empleados implicados. El Retail Coaching permite acompañar al comerciante, al jefe de tienda, al directivo de cadenas de tiendas y al vendedor hacia su mejor nivel, ya que propone a cada uno de los actores en cada estamento de la organización preguntas que le ayudan a tomar consciencia y a comprometerse consigo mismo y con el cambio.

El Retail Coaching implica profesionalizar las herramientas de gestión, como mínimo con el uso de un cuadro de mando integral y la medición periódica escrita de indicadores clave: tasa de conversión, *ticket* medio, UPT (unidades por *ticket*) —también llamado «índice de venta»—, margen, peso por categoría, etc. Parece que la mayoría de las tiendas corren cada día los 100 metros lisos, ¡pero sin cronómetro! Y si hemos logrado una buena marca, ni lo sabemos. En la tienda nos esforzamos sin conocer

nuestra nota. Y el jefe termina diciendo que «hay que vender más», cosa que ya sabemos y no aporta nada al equipo. Con indicadores clave, el líder puede indicar que «esta semana hemos conseguido un *ticket* medio de 14 €. Si somos capaces de incrementar nuestro UPT de 1.5 a 1.65 ofreciendo este artículo adicional, incrementaremos el *ticket* medio a más de 15 €. El mismo método se aplica a la parte baja de la cuenta de resultados con indicadores KPI como la tasa de esfuerzo sobre el alquiler o la masa salarial. El reto se vuelve concreto y estimulante. ¿Os parece un reto atractivo?».

A veces la primera reacción en algunas cadenas de tiendas es: «Aquí no nos hacen falta psicólogos». Pero no se trata de eso: el objetivo es ganar más dinero, con más clientes que gasten más en cada compra, gracias a un personal implicado.

En este contexto, dos personas vuelven a ocupar el centro del universo comercio: el cliente y el vendedor. Todos los esfuerzos se dedicarán a facilitar el momento en que esas dos figuras se encuentren. A todos los niveles de la organización, desde la cajera al director general, el Retail Coaching permite revelar el potencial latente en cada persona, en especial gracias a la escucha activa y a la empatía con el cliente y los vendedores.

El coach es un experto exterior a la empresa, pero también, poco a poco, puede nacer en la tienda o en la cadena la figura interna del Retail Coach, un *manager* que asumiría un estilo basado en el Coaching, porque ha sido formado en ello, y que, tras evidenciar su aptitud como coach, entregando compromisos, con vídeos incluidos, recibiría su certificado como Retail Coach.

Retail is detail, de ahí la pirámide organizacional invertida

«Ahora cierro la tapa del ordenador cuando hablo con alguien, y en particular un colaborador!»

EMILIO, gerente de tiendas

Jim Selman, coach destacado, afirma: «La economía global y la competencia han cambiado el juego. Hoy las compañías no se pueden permitir el lujo de controlar todo desde arriba. Las empresas con éxito son aque-

llas que pueden responder con rapidez a los cambios de los mercados. Esa clase de capacidad para el cambio no puede programarse efectivamente dentro de sistemas y procedimientos». Es decir, el modelo de organización *top-down* (con autoridad desde arriba hacia abajo) del último siglo sencillamente ya no funciona, en especial en las empresas de retail.

Retail is detail!, y si pretendemos controlar todos los detalles desde arriba nos hundimos. El papel del *management* es definir el rumbo y establecer políticas, un *back office* potente, unas plataformas logísticas rápidas que limiten los errores, unos sistemas informáticos que permitan gestionar el negocio al instante para posibilitar que suceda un «momento especial en el punto de venta». Hoy se busca darle la vuelta a la pirámide y hacerla *bottom-up* (con información que fluya desde abajo hacia arriba), de modo que la empresa se centre en ese «pequeño detalle»: el cliente, en su relación omnicanal con la marca, que incluye también su compra *online*, el CRM, el servicio postventa, sus interacciones en Facebook, etc. El reto es potenciar la relación individual que cada vendedor logra establecer, ese momento de la verdad, esa *consumer experience*. El modelo *bottom-up* pretende dotar al vendedor de todos los recursos para que ofrezca la experiencia de compra más gratificante, memorable y... rentable. Y eso requiere un cambio cultural. Requiere que el empleado a quien se solicite pensar por sí mismo y asumir responsabilidades acepte el reto y, por qué no, perciba en ello una oportunidad de desarrollo.

El comercio es algo vivo; el comercio es vida. El comercio estructura la vida del barrio o del pueblo. Basta observar cómo, en un entorno rural, los ayuntamientos llegan a subvencionar la permanencia del último comercio para preservar la actividad local. Eso no impide que la mayoría de los comercios pertenezcan hoy en día a grandes cadenas. Así, el nivel de empleo asalariado en el comercio minorista de la mayor parte de los países desarrollados ya ha superado el 70 %, a pesar de tratarse de un sector tradicionalmente de autoempleo. Por otra parte, desde los años ochenta ha surgido con fuerza el sistema de franquicia como una vía que combina la fuerza de marcas que poseen modelos de negocio comprobados con el emprendimiento comercial individual.

El comercio, como muchas actividades humanas, está sometido a la inercia, a los hábitos, a veces a la rutina. El reto en cualquiera de dichos modelos comerciales radica en encontrar qué valores, qué sistemas de trabajo, qué estilo de comunicación, qué lenguaje, qué rituales de *management*

puede establecer la empresa para mantener la sensibilidad visceral del comercio y colocar a sus vendedores en las mejores condiciones para compartir con su cliente el «momento de la verdad».

El Retail Coaching asume que el comerciante, el vendedor, es inteligente y ya domina las bases del comercio. En ello se diferencia de la consultoría. El valor del coach consiste en acompañarlo en la definición de su objetivo y en la búsqueda de sus propios caminos para alcanzarlo. La reflexión y la acción lo llevarán hacia su mejor nivel.

Defiendo a muerte MIS ideas, no las de mi jefe

«He descubierto el poder del silencio, había llegado a convencerme de que hablo mucho por culpa de mi padre. Antes soltaba un vómito de información, ahora sé llevar la nave.»

Director de tienda

Por lo general, las personas nos ponemos a la defensiva cuando alguien nos quiere dar un consejo. Y si en lugar de consejo es una orden, más aún. Normalmente, cuando alquilas un coche, ¿lo sueles lavar? No, ¿verdad? No nos gusta cuidar de las cosas prestadas. En cambio, tu propio coche sí lo lavas. Sucede lo mismo con las ideas. Las ideas prestadas no las cuidamos. No hay nada más poderoso y que te lleve tanto a la acción como una idea propia que se convierte en iniciativa.

La consultoría aporta herramientas hechas. Y es cierto que el martillo es un utensilio magnífico para clavar, pero en la vida hay más que únicamente clavos (por ejemplo, tornillos).

El Coaching es también un estilo de liderazgo. La consultoría se aplica desde fuera: el experto le cuenta al no experto lo que debe hacer. El Coaching, en cambio, tiene vocación de estilo interno y busca que cada vendedor use los recursos de dicho estilo para acompañar a su cliente hacia una compra más plena y satisfactoria; que cada directivo se convierta en el coach de sus equipos incorporando el Coaching a su estilo de *management*; que cada emprendedor busque sus mejores recursos internos para convertir su visión en acciones concretas que lo lleven al éxito.

Solo el 7 % de las reacciones son conscientes

Los protocolos de actuación y las normas internas resultan indispensables para el desarrollo y la cultura de una cadena de tiendas. Pero son tan necesarios como insuficientes, ya que el 93 % de las reacciones de las personas —por ejemplo, de los vendedores, los jefes de tienda o los supervisores— son inconscientes, es decir, motivadas por factores que a priori no controlamos. Así, observamos cómo en la vida profesional, y en particular en el sector del retail, el individuo a veces se boicotea a sí mismo; o cómo sus comportamientos no cuadran con sus valores; o cómo alguna creencia —a veces relacionada con el dinero o el poder, por citar un par de casos— le impide demostrar toda su capacidad. La programación neurolingüística apunta a una alineación de los niveles lógicos con lo más profundo, lo más inconsciente.

Ese 7 % de nuestras reacciones nerviosas conscientes representa solo la parte visible del iceberg. ¿Qué pasaría si fuéramos capaces de alinear el 93 % restante? Pues que se revelaría todo nuestro potencial y se expresaría nuestro talento. El nuestro o el de cualquiera de nuestros colaboradores, claro.

Abrir la puerta de mi tienda por la mañana es un comportamiento; es consciente. Apreciar la honestidad como un valor cardinal es inconsciente. Ese valor sostiene mis creencias, mis capacidades, mi comportamiento y mi entorno. La identidad también está comprometida: ¿soy vendedor o estoy realizando actos de venta? Volveremos a ello, pues es un punto clave. Observemos ahora un cuadro resumen de estos «niveles neurológicos según la PNL» y de su relación con los cambios:

CONSCIENTE: Sistema Nervioso Voluntario: 7%	ENTORNO	Cuándo, con quién, dónde	Cambios Remediativos
	COMPORTAMIENTO	Hago	
INCONSCIENTE: Sistema Nervioso Automático: 93%	CAPACIDADES	Sé – Puedo	Cambios Generativos
	CREENCIAS	Creo	
	VALORES	Valoro	Cambios Evolutivos
	IDENTIDAD	Soy	
	TRANSPERSONAL	Espiritual	

Fuente: IPH (Instituto Potencial Humano)

Retomemos el caso de los cinco vendedores que no ofrecieron productos adicionales a los compradores incógnitos. Con esa información en mano, un directivo de la cadena podría organizar una formación y comunicarles que «hay que ofrecer siempre». Tal vez consiga algún resultado... menor, remediativo. Solo convencerá «profundamente» a los vendedores cuando se dirija a sus creencias y sus valores; por ejemplo, si convierte creencias del tipo «no sirvo para engañar a los demás» o «no me gusta meterles la mano en el bolsillo a los clientes» en creencias positivas como «ofrecer otro producto adicional puede permitir que una persona goce mucho más de su tiempo libre escuchando una mejor música». Así conseguimos impulsar cambios generativos e, incluso, evolutivos.

Las distinciones del coaching

Ciclo 1: «Para mí, el coaching es abstracto».

Ciclo 2: «Para mí, ¡el coaching es concreto!».

*Testimonio de un director retail en ciclos sucesivos
del programa Retail Coaching*

Afirma el ya mencionado Jim Selman que «el coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas con producir resultados sin precedentes». Y un punto básico del coaching, en especial del ontológico, son las distinciones, es decir, la identificación de los conceptos diferenciales de la organización o la persona. Tales distinciones se encontrarán reflejadas a lo largo de los capítulos de este libro:¹

- *Excelencia versus exigencia*: muchas organizaciones están basadas en la exigencia. En el sistema «exigente» las cosas tienen que estar perfectas. Como empleado, solo tienes que hacer lo que te dice tu jefe y tal como te lo dice. Prima el control y la desconfianza. Si te sales de las normas, cometes un error. Y el error se castiga. La exigencia es sobre uno mismo, no sobre la tarea, pero mata el goce de realizarla. Por otra parte, en la organización «excelente» las cosas pueden mejorar. Prima la confianza y la comunicación, en especial

1. Se profundiza en dichas distinciones en el excelente libro *No es lo mismo* (LID, 2010), de Silvia Guarnieri y Miriam Ortiz.

para dar y recibir *feedback*. El error se acepta, siempre y cuando se aprenda de él y permita mejorar. Como empleado distingues claramente lo que haces —tu función, tu tarea— de lo que eres, y te permites ser mucho más de lo que estás haciendo hoy. Cuando entra el miedo, sale el talento. Se necesita un contexto de excelencia para permitir la innovación permanente, la mejora continua, sobre todo para operar en entornos de cambio.

- *Compromiso* = *obligación* + *motivación*: cuando asumimos el compromiso existe una motivación implícita. El compromiso se asume desde la libertad. Puede ocurrir que, aunque la motivación desaparezca, sigamos asumiendo los mismos compromisos porque los hemos tomado como obligación (compromiso – motivación = obligación). Por supuesto, se rinde más desde la motivación que desde la simple obligación.
- *Responsabilidad* versus *victimismo*: la responsabilidad —responsabilidad, esto es, responder con habilidad— es elegir una actitud: la de dar una respuesta incluso a aquello de lo que no soy la causa. Por el contrario, quien se siente víctima responde con pasividad y no asume el protagonismo de cambiar las cosas.
- *Aceptación* versus *tolerancia*: «La tolerancia es una confrontación diferida», según Humberto Maturana, otro impulsor del coaching ontológico. Aceptar que soy vendedor me abre más puertas que tolerar esa realidad, lo que en algún momento me generará un conflicto interior.
- *Visión* versus *sueño*: una visión es un sueño con el que estoy comprometido. Y doy pasos en su dirección. La visión y el sueño se encuentran ambos fuera de mi zona de comodidad y parecen inalcanzables, pero en el caso de la visión doy el paso, pues la visión está orientada a la acción. Si a un sueño le añado una fecha se convierte en una visión. Goethe dijo que «en el momento en que asumimos un compromiso de manera definitiva, la providencia divina también se pone en movimiento». La visión tiene un toque de locura: está ligada a lo deseable, no a lo posible (que nos llevaría a más de lo mismo). Cuando estás «en visión», el mundo se alía para ayudarte (realmente estás atento y ves todo aquello que puede empujarte a conseguirlo); si no estás en visión, esas imágenes pasan desapercibidas en el transcurrir de la vida. La parte baja del iceberg se alía con tu proyecto si de verdad estás comprometido con tu visión.

- *Confianza versus desconfianza*: «No hay amor, solo hay pruebas de amor», decía el poeta Louis Aragon. Podemos reformularlo diciendo que «no hay confianza, solo hay pruebas de confianza». La confianza es indispensable para construir relaciones y se fundamenta en tres pilares básicos: la competencia, la confiabilidad y la sinceridad. Si se rompe uno solo de esos tres pilares, se pierde la confianza. La confianza (la *con-fianza*) ciega no existe, y la desconfianza surge del juicio que hacemos de que quien promete carece de sinceridad y/o competencia y/o confiabilidad, y que, por lo tanto, no podemos esperar que cumpla. La desconfianza en la relación con otros surge de la presunción de que los demás no me reconocen como una persona que ocupa un espacio legítimo en la convivencia mutua. Luis Carchak lo resume en esa frase tan elocuente: «Cuando las personas tienen confianza, hacen TODO lo que PUEDEN hacer; cuando las personas no viven en un contexto de confianza, se LIMITAN a hacer lo que saben, y lo que SABEN es MÁS DE LO MISMO». El estudio anual de PriceWaterhouseCoopers sobre coaching para la ICF revela que las 2 principales motivaciones de las personas que reciben coaching son adquirir confianza en sí mismas y autoestima. Nuestra práctica diaria del coaching viene a corroborar este estudio. Creo que en todas mis sesiones de coaching ha aparecido por lo menos una vez la palabra CONFIANZA. En todas. Porque es fundamental: la desconfianza mina las organizaciones y la falta de autoestima mina a la persona.
- *Autoridad versus autoritarismo*: la autoridad tranquiliza; el autoritarismo paraliza. El autoritarismo merma la capacidad de autoridad, luego de liderazgo. Los malos modales, los gritos acercan a la exigencia y alejan de la excelencia y el desarrollo sostenible.
- *Empatía versus simpatía*: la empatía es la capacidad, indispensable en un coach, de ponerse en el lugar del otro. La simpatía es una emoción de cariño que se siente por la otra persona. En algunas situaciones, la simpatía puede mermar la capacidad de ayudar al otro. Una farmacéutica me interpelaba así al finalizar una formación: «Todo lo que dices me gusta mucho, pero en mi caso ¿no se aplica!». Ante mi sorpresa, la invité a explicarse: «Pues en mi farmacia somos 4. Uno es mi padre; no le puedo decir nada. Otra es una señora cuyo marido tiene cáncer; no le puedo decir nada. Y otra es nueva, no tiene idea; no le puedo decir nada». Esta persona permitía que la simpatía y la compasión mermaran su capacidad de apoyar a cada uno. Empatía

significa, por ejemplo, reconocer que una empleada con un problema familiar o de salud puede requerir algún ajuste de horario. Simpatía sería compadecer tanto a esta empleada que ya no podrían plantearse simples conversaciones acerca del trabajo.

- *Saber-estar versus saber-hacer*: hemos observado por medio de nuestra práctica diaria cómo, con la sofisticación técnica de las cadenas en el sector de la distribución, la formación se ha enfocado al «saber hacer» (técnicas de venta, técnicas de gestión, procesos de compra, etc.). Lo resumía así un ejecutivo francés, Stéphane, director regional de desarrollo de una cadena de la gran distribución, después de un seminario de coaching de dos días: «Durante 20 años me centré en desarrollar mi saber hacer. Y siempre me sentía frenado en mi crecimiento y mis relaciones profesionales. Me estoy dando cuenta de que al desarrollar mi *savoir-être* todo se vuelve más fácil y gratificante». Al hablar de *savoir-être*, este ejecutivo se refiere al saber estar, al saber relacionarse. El saber hacer se asienta sobre el saber estar y este, a su vez, sobre el saber ser.

De manera implícita o explícita, iremos abordando estas distinciones a lo largo del libro.

En resumen...

- El desafío del Retail Coaching consiste en conseguir resultados económicos positivos y sostenibles en las tiendas.
- El comercio está vivo; el comercio es vida. Mi relación con el cliente será tanto más gratificante cuanto más a gusto me sienta conmigo mismo y con mi empresa. En ese cometido, el coaching y la PNL permiten acompañar a las personas a todos los niveles de la organización.
- No hay nada más poderoso y que te lleve tanto a la acción como una idea propia que se convierte en iniciativa.
- Cada persona y cada organización están dotados de un potencial en gran medida inconsciente e insospechado. Muchas veces nos boicoteamos a nosotros mismos. En el comercio, para permitir que ese potencial se manifieste, se puede desarrollar un contexto basado en el compromiso, la responsabilidad, la aceptación, la confianza, el saber estar, la autenticidad y la visión compartida.