

Crear espacios de relación adecuados mejora la productividad y la rentabilidad

Joan Quintana Forns, director de **Coaching Relacional**

Coaching Relacional es una consultora especializada en esta disciplina que busca la mejora de las relaciones entre los profesionales de una empresa, como una forma de optimizar el trabajo en equipo y así contribuir a lograr los objetivos del negocio. Su director, Joan Quintana, nos explica las bases de esta herramienta.

¿Qué es el coaching relacional?

El coaching relacional tiene como objetivo facilitar la creación de valor en las relaciones y evidenciar los beneficios que genera a la empresa mejorar las existentes entre los diferentes profesionales y grupos vinculados a la actividad empresarial.

¿Cómo contribuye al desarrollo de un profesional?

Esta disciplina mejora el uso de los cinco actos que son la base de la relación del profesional con colaboradores, equipos, clientes y proveedores: peticiones, ofertas, acuerdos y la capacidad de reconocer y escuchar. Busca perfeccionar y ampliar las competencias relacionales necesarias para obtener los objetivos, ajustando las relaciones que el profesional establece y facilitando las conversaciones de mejora que tiene que mantener para crear sólidos vínculos con equipos y clientes y así hacer sostenibles los beneficios y resultados.

¿Y qué ventajas aporta a la gestión interna en una empresa? ¿Y en su relación con sus grupos de interés externos?

Por un lado, contribuye a valorar las fortalezas y entender que desde ellas es más fácil ampliar las aptitudes que nos faciliten mejorar nuestra capacidad de relación con nuestros colaboradores y nuestros clientes. Ade-

podemos optimizar la relación con ellos y cómo podemos ser más eficientes en la forma de pedir, ofrecer y de llegar acuerdos. Esta disciplina también ayuda a dar importancia a la escucha que permite comprender y ordenar lo que ocurre y entender cómo lo que sucede afecta al profesional y al equipo a la hora de obtener los resultados esperados. Por otro lado, también ayuda a afrontar los problemas y situaciones centrales que afectan las relaciones personales y productivas en la empresa y a reconocer a las personas y a las situaciones que facilitan o dificultan establecer vínculos saludables y productivos en la compañía. Por último, el coaching relacional con-

El directivo con experiencia sabe que cuidar los vínculos entre los miembros de su equipo es uno de sus trabajos fundamentales

más, incorpora la voz de personas de las propias redes profesionales (accionistas, colaboradores y clientes) para mejorar nuestra capacidad de establecer relaciones eficientes, preguntando y cuestionándose cómo

tribuye a incorporar las mejoras que se asientan durante el proceso con la finalidad de ampliar la capacidad de abordar situaciones complejas y de optimizar las relaciones necesarias para llegar a los objetivos y beneficios.

¿Son conscientes las personas de la importancia de las relaciones en su vida diaria, tanto profesional como laboral?

Mayoritariamente se dan cuenta de la importancia de las relaciones cuando les faltan o por las consecuencias negativas que su deterioro produce. El directivo con experiencia sabe, porque lo ha vivido, que cuidar los vínculos entre todos los miembros que componen su equipo es uno de sus trabajos fundamentales; su finalidad es que las redes de relación estén lo más saneadas posible, para que todo fluya con rapidez y eficacia.

Crear espacios de relación (comité de dirección, comités de negocio, reuniones de departamento o coordinación de proyectos..) donde las peticiones y ofertas estén equilibra-



El papel del coach

das, los acuerdos sean un compromiso a cumplir y donde los profesionales se escuchen y se reconozcan es crear condiciones para aumentar la productividad y la rentabilidad.

¿Qué fallos se suelen cometer a la hora de relacionarse con los demás?

El no explicitar expectativas. Ésta es una de las causas que originan más deterioro en las relaciones. Cuando no nos damos tiempo para conversar de lo que esperamos de los otros se produce un desajuste entre lo que uno espera que haga el otro y en lo que el otro ha entendido que tiene que hacer.

Hay que constatar lo que hemos entendido, las expectativas deben quedar plasmadas en un acuerdo que va a regular la relación. Cuando hagamos peticiones y ofrecimientos hay que asegurarse de que el compromiso del acuerdo es comprendido por ambas partes. No hacer este ejercicio genera reclamaciones y, en última instancia, exigencias; y cuando éstas aparecen, empieza el desencuentro que puede generar un debilitamiento de la relación hasta llegar a la ruptura, dando lugar a una conversación pendiente. Las personas se evitan, aumenta la queja y las descalificaciones mutuas y el flujo que une dos personas, dos departamentos de una organización, se “desconecta”.

Una relación debilitada o rota requiere una conversación para reparar el vínculo con el otro; no hacerlo imposibilita y contamina todo el departamento y toda la empresa, con graves consecuencias económicas. Una relación rota entre un director de Ventas y un director de Logística produce una cadena de desajustes que hacen necesaria una ayuda para reconectar la relación que se ha roto por unas expectativas que no se han compartido adecuadamente.

¿En qué casos es aconsejable recurrir a un proceso de coaching relacional?

Tiene efectividad para sanear un equipo de dirección que tiene deterioradas sus relaciones y su capacidad de cooperar y trabajar como grupo. Su aplicación individual para directivos contribuye a ampliar sus capacidades relacionales y de afrontar nuevas situaciones y trabajar con espacios y culturas relacionales diversas.

También se utiliza para activar redes comerciales (jefes de zona o directores de las unidades comerciales de la red) y mejorar su capacidad de escucha y reconocimiento de las demandas potenciales del mercado y las peticiones de los clientes, ajustando su oferta y acuerdos comerciales, consolidando relaciones de confianza y

El coach relacional acompaña el proceso para que el profesional transcurra por unas fases que le llevarán a ampliar sus competencias relacionales y a mejorar su efectividad. La línea de trabajo tiene una estructura base que se podría representar en:

- Ordenar la experiencia profesional: momentos y referentes profesionales significativos.
- Autodiagnóstico de los cinco actos relacionales: pedir- ofrecer – acordar - escuchar y reconocer.
- Identificar las personas de valor en su propia red profesional, que servirán para contrastar con ellas cómo valoran su estilo, dándole opinión sobre en qué destaca y en qué puede mejorar en su forma de pedir, ofrecer, acodar, reconocer y escuchar.

adaptando su acción de venta a las cambiantes necesidades del cliente.

Una de sus indicaciones está vinculada a las áreas de RRHH, donde se desarrollan las figuras de Bussines Partners (BP), que son interlocutores y referentes para los directivos de las áreas de negocio en todo lo relacionado con el potencial de las personas y su incidencia en el desarrollo del propio negocio. Desde el coaching relacional se trabaja capacitando y asesorando a los BP para desarro-

- Plan de mejora relacional: con la información recibida por las personas de valor se concretan acciones para mejorar los cinco actos de relación.
- Concretar los objetivos profesionales y personas necesarias para conseguirlos.
- Tipos de relación con las personas necesarias: cooperación - operativa - inexistente – no relación- contra relación.
- Ajustar la relación con las personas necesarias para aumentar la fluidez y la eficacia relacional mediante conversaciones para crear, fortalecer o recuperar vínculos .
- Identificar los posibles invisibles (colaboradores, departamentos, clientes... .mercado potencial) y definir acciones para verlos y reconocerlos y para que le vean y le reconozcan.

presencia y de realizar tareas en un tiempo fijo. En momentos donde la supervivencia y el crecimiento están vinculados a la capacidad de anticiparse y usar el talento para construir futuro, a los profesionales con potencial hay que cuidarlos y retenerlos. Éstos son los primeros que se van. Se quedan los que buscan seguridad o un sueldo básico que les permita vivir fuera del tiempo de trabajo.

El talento necesita espacios de relación que sean transparentes, innovadores, rápidos

Una relación debilitada o rota requiere una conversación para reparar el vínculo; no hacerlo contamina toda la empresa

llar capacidades relacionales y para incorporar técnicas y procedimientos que les permitan dar respuesta a las situaciones habituales que un directivo se puede encontrar en la gestión de sus colaboradores y equipos.

En el momento que vivimos ¿qué puede aportar el coaching relacional para motivar y aumentar el compromiso de los profesionales con su empresa?

Los profesionales con potencial buscan un lugar para desarrollarse y disfrutar, otros buscan un lugar donde sentirse seguros y otros, simplemente, obtener dinero a cambio de

e intelectualmente estimulantes, con un grado de incertidumbre que les haga sentir que son parte de un proyecto complejo. Para ello es necesario cuidar las relaciones como un valor nuclear para que cada miembro del equipo pueda expresar toda su pasión, capacidad de creación y conocimiento. La empresa debe ser un lugar donde se disfruta y se siente que se forma parte de un equipo que se relaciona de forma efectiva y saludable; un espacio donde pedir y ofrecer son dos conceptos que están equilibrados, los acuerdos se cumplen y los profesionales se escuchan y se reconocen ■