



COACHING ONTOLÓGICO Y COORDINACIÓN DE EQUIPOS

por
DIANA MAZAL

La autora: *Licenciada en Ciencias de la Información, Psicóloga Social, Terapeuta Bioenergética y Coach Ontológico. Actualmente desarrolla programas Personales y Organizacionales de Liderazgo y de Stress Management.*

Ha sido docente por más de una década en Universidades públicas y privadas y desde el año 2000 coordina la Comisión de Recursos Humanos del Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia (IPACE)

Es Directora de Competitividad Empresaria S.A. y entre sus clientes figuran Banelco, Hewlett Packard, Santa Rosa Bongrain, HSM y Oficina Panamericana de la Salud

Contacto: dianamazal@competitividad.com

La diferencia entre trabajar juntos y trabajar en equipo es algo que se relaciona con la competencia que cada uno tiene para comunicarse con el otro. Vinculado con el coaching el temario es muy amplio. Básicamente se centrará en la capacidad que tengamos en sostener conversaciones con uno mismo y conversaciones con los demás. Es el poder que tengamos de conversar.

Hay muchas concepciones del coaching y se los llama de distinta manera. El más conocido es el coach del deporte. Pero el coach al que queremos referirnos es uno que viene de una disciplina que es la ontología del lenguaje, (que se basa en el conocimiento lingüístico) y de algunas corrientes filosóficas que entienden el lenguaje como un factor constitutivo de la persona, que es necesario estudiar y entender. No sólo para entender a la persona, sino también para entender su utilización y su práctica. A partir de ese entendimiento se pueden tomar cursos de acción efectivos para generar acciones y relaciones más poderosas.

Por otra parte, el coaching también ha puesto su atención en cómo disminuir el sufrimiento humano, partiendo del convencimiento de que mucho de aquello que pensamos no siempre somos capaces de transmitirlo, al menos de una manera que el otro pueda entender. Gran parte de las dificultades que se generan entre las personas obedecen a que no decimos lo que pensamos, porque no nos damos cuenta de lo que sentimos o porque somos incapaces de transmitir lo que sentimos para que otras personas puedan escucharlo del modo apropiado.

Y el coach, particularmente, es la persona que emplea esta metodología o esta herramienta profesionalmente, está preparado para ayudar a crear estas conexiones, para cubrir esos espacios ciegos, que no se ven, de comunicación entre las personas. Y no solamente entre las personas, sino además de la persona consigo misma para acompañarlo a ver su propio campo de creencias limitantes y transformarlas en posibilidades.

El coach al trabajar con un equipo tiene la posibilidad de ayudar a que se construyan conversaciones que favorezcan el desarrollo de las personas y el equipo, además de conseguir resultados que la organización pide y necesita.

Si en un grupo de trabajo cualquiera se hace un trabajo formal de relevamiento sobre lo que cada uno cree que es un equipo, probablemente tengamos tantas definiciones como personas haya en el grupo. Si este grupo entrase en una discusión interna sobre lo que cree que es un equipo, probablemente se llegaría a la conclusión que la discusión no condujo a nada. Creo que muchos de nosotros tenemos experiencias similares. Esto sucede porque cada uno tiene un convencimiento, su propia "verdad" y la verdad, en este terreno como en muchos otros, es algo que conviene poner entre paréntesis o con signos de interrogación.

Aquí hay una clave para el coaching: entre sus paradigmas actuales cuestiona el tema de la verdad: Si hay muchas verdades evidentemente no hay "una" verdad. El trabajo consiste entonces en cómo trabajar juntos poniéndose de acuerdo acerca del modo que cada uno observa la realidad.

Desde la perspectiva que ahora tratamos, quiero describir lo que nosotros tomamos como un modelo de lo que es un equipo. No es el único ni es la verdad. Para nosotros, es un conjunto de personas que está en un tiempo y un espacio determinado, donde cada uno considera que su presencia y participación son cruciales para los otros. Si no existe esta comprensión de que "yo" soy importante y que "los otros" son importantes para que funcionemos juntos, el esfuerzo se diluye. Todos deben sentir que son parte de una totalidad y que su presencia y su participación son completamente fundamentales. Además tienen un compromiso: están allí para lograr algo juntos. No sólo está el concepto de "lograr o alcanzar un objetivo" sino que también está el sentimiento de hacer las cosas de la mejor manera para trabajar juntos.

Todo esto debe suceder entendiendo siempre que el equipo se encuentra en el marco de una organización mayor, más grande que el equipo. Puede ser una organización o institución de cualquier tipo, donde a su vez existen ciertas

normas, objetivos, políticas y estrategias. Si un equipo no tiene conciencia de dónde está instalado y a qué responde, pierde su posibilidad de actuar efectivamente, porque se dispersa al no tener en cuenta las necesidades y las búsquedas estratégicas de la compañía.

El coach como individuo

El tema que estamos abordando es el coaching ontológico, pero quisiese hacer una breve aproximación al coach como individuo. El coach es una persona que tiene la posibilidad, sobre todo, de darle a la otra persona o al equipo que recibe la asistencia, una visión distinta de lo que el otro o los otros ven. El coach tiene una mirada más ampliada que, en el lenguaje del coaching ontológico, "le regala" al resto, proponiéndole alternativas distintas a las que vienen manejando, abriendo el horizonte y mirando más lejos. El coach es una persona que está formada y preparada para respetar y cuidar a las personas. No es una persona que viene a hablar desde la verdad y la autoridad ("Yo creo que...") sino que viene a hablar desde su función que consiste en "contribuir y ayudar".

El coach ayuda a hacer más fácil todo el proceso grupal, tanto en la temática como en la dinámica, aprovechando el potencial de las personas. Habitualmente ocurre que a medida que avanza el trabajo del equipo van surgiendo diversas características de personalidad. Hay personas que tienen más facilidad para imaginar, inventar y crear, en tanto otras tienen un gran poder síntesis y otras para concretar y hacer. El coach ayuda a que esas potencialidades se puedan manifestar y combinarse entre sí.

Otro trabajo del coach es ayudar a liberar los obstáculos, que en todo proceso de equipo aparecen continuamente y son quizás la mayor fuente de frustración tanto de gerentes como participantes. Es habitual escuchar "para qué voy a ir a un equipo si no se hace nada, siempre hay problemas, no podemos crecer, no podemos desarrollarnos, no logramos los objetivos".

El coach trabaja con conceptos que tienen que ver con el aprendizaje y la educación poniendo el foco en el proceso de los adultos de re- aprender denominado "aprender a aprender".

Los enemigos del aprendizaje

Los modos de aprendizaje no son los modos de aprendizaje tradicionales, según los cuales se buscan libros y se consultan y estudian todas las fuentes de información. Lo que tengo que aprender es a poder abrir mi mente y poder reconocer que lo que yo sé, lo que yo pienso, no es lo único que existe. Tengo que aprender a escuchar al otro, a confrontar con él positivamente, a discriminar mi juicio de las realidades. Y tengo que aprender a hacer ciertas declaraciones que son fundamentales para progresar en la calidad de mi comunicación con otros.

En los procesos de coaching dedicamos mucho tiempo a esto, porque todos tenemos ciertos enemigos del aprendizaje. Los llamamos así porque están por

allí, acechando en un nivel latente, casi inconsciente, y cuando vamos a encarar algo nuevo aparecen y nos limitan en nuestra percepción. A veces no nos damos cuenta por qué ocurre esto.

A veces no sabemos que no sabemos. En los trabajos en equipo es habitual encontrar gente que dice: "yo vengo trabajando hace mucho en esto y sé de esto". No se dan cuenta que no saben. Es gente que siente que tiene "todo claro todo el tiempo". En un trabajo en equipo muchas veces no tenemos nada en claro y, si intentamos clarificarlo con razonamientos, explicaciones o hipótesis, sinceramente lo que hacemos es no tolerar esa situación de incertidumbre. Al querer tenerlo todo claro no podemos progresar. Tratando de dar explicaciones nos resistimos a admitir que estamos confundidos y que la confusión puede ser un paso necesario para aprender.

Otro de los enemigos que aparece es "no tengo capacidad para tener tolerancia y paciencia, ¡quiero todo ya! Esto indica no tolerar la incertidumbre. Los enemigos del aprendizaje al ser explicitados y trabajados comienzan a perder el carácter de fantasmas y pueden ser minimizados.

El lenguaje genera acciones

Volviendo al coaching y a la ontología, debemos decir que la ontología del lenguaje parte de varios postulados. Uno de esos postulados es que el lenguaje es generativo, en oposición a la perspectiva tradicional que define al lenguaje como descriptivo. Todos nosotros tenemos definiciones que asocian el lenguaje con una herramienta para explicar, para pensar, para asociar. En general usamos el lenguaje para referirnos a cuestiones que hemos visto, para adquirir información y para comunicarnos. La concepción tradicional es que con el lenguaje describo algo que ocurrió o que imagino que va a ocurrir y de ese modo me comunico.

Desde la ontología, el lenguaje se considera generativo. El lenguaje no es inocente. No solamente describe sino que al mismo tiempo genera acciones, situaciones, genera reacciones en una persona y en el caso que nos atañe, genera también posibilidades dentro de un equipo. Alguien dice: "La secretaria es incompetente". Ese concepto no es descriptivo, sino que está generando una situación con respecto a la secretaria, donde la otra persona que escucha la frase se está formando un juicio del cual puede depender que contraten o no a esa secretaria. En este sencillo ejemplo, la persona que emitió esta opinión está influyendo sobre la imagen pública y limitando las posibilidades de acción efectiva de esta secretaria.

Si esto lo trasladamos a un equipo, y allí alguien piensa y dice: "Yo para el trabajo en equipo soy un desastre" mientras interiormente piensa, aunque no lo diga, "trabajar con este grupo me resulta insoportable", lo que está haciendo al emitir este juicio es colocar una barrera, generar una distancia.

Un postulado dice que no podemos escapar de nuestros pensamientos. No podemos dejar de tener pensamientos y juicios e interpretar la vida y la realidad y todo lo que nos rodea desde nuestra particular perspectiva. Como

constantemente estamos viendo un mundo interpretativo, desde el coaching lo que se hace es tratar de mostrar cual es ese mundo interpretativo, porque muchas veces no nos resulta transparente. Actuamos, pero muchas veces no sabemos con qué interpretaciones ni porqué estamos actuando.

Coherencia y acción

Otro elemento para aproximarnos al concepto del coaching, es que se trabaja desde la concepción de que todas las personas somos una coherencia, constituida por un cuerpo, una emoción y un lenguaje. Desde esta coherencia realizamos ciertas acciones que producen determinados resultados. Normalmente las personas, cuando desarrollamos acciones que no tienen los resultados esperados hacemos otro intento, pero si el resultado vuelve a ser negativo nos frustramos y nos llenamos de juicios negativos.

Desde el coaching, lo que se propone es no solamente producir nuevas acciones sino trabajar sobre la coherencia misma, ya que es allí donde se puede cambiar el foco del observador. ¿Qué clase de observador soy? Es posible facilitarle a las personas el variar su foco de observación, observar la misma situación desde otro lugar y de este modo operar sobre la realidad y probablemente producir otro tipo de resultado. Debemos recordar aquí esas clásicas pruebas donde se muestra a alguien un dibujo y se le pregunta qué ve. Como sabemos, el dibujo contiene varias figuras y cada participante ve una u otra.

En la vida generalmente nosotros estamos siempre viendo distintas figuras. Esto no es peligroso ni complicado, a condición de que no creamos que todo el mundo está viendo lo mismo. Puede suceder que una organización tome la decisión de formar un equipo para lograr ciertos fines. Entonces un gerente fija objetivos y regula las normas a que debe ajustarse el equipo, convencido de que todos en el equipo comprendieron exactamente lo que "él" quiere y cómo lo quiere. Pero resulta que cada integrante del equipo vio un dibujo distinto en su cabeza.

Aquí es importante señalar que cada persona tiene un conjunto de creencias y que esas creencias llevan a percibir la realidad de determinada manera. Nuestras historias, los lugares y grupos sociales de donde provenimos, todo eso influye. En el mundo profesional, las organizaciones, las funciones, los trabajos o los cargos que hemos tenido también influyen. Al disponerse a trabajar sobre un tema, el primer paso consiste en conocer desde qué lugar cada integrante de un equipo está viendo el tema.

El fenómeno a observar es siempre el mismo, pero el ángulo de abordaje puede ser distinto para cada integrante del equipo. Esto sucede continuamente en el trabajo con equipos y todas las distinciones pueden ser igualmente válidas.

Esto se ve mucho en los procesos de Calidad, de certificación o de mejoras de procesos. Cuando se reúnen equipos para alguno de estos fines, es posiblemente diferente lo que ve un gerente de lo que ve un operario. Lo rico

de eso es darse cuenta que la heterogeneidad dentro de un equipo ayuda a poder hacer evidente las diferencias para construir desde ahí algo que provechoso para todos. La dificultad existe cuando el equipo no se da cuenta de que existen diferentes distinciones y se generan discusiones de las cuales es difícil salir si se opina: "Yo lo veo así".

Punto de vista y consenso

Otro elemento a tener en cuenta es la interpretación. Una cosa es lo que el objeto de observación "es" y otra el juicio personal que cada uno tiene de ese objeto. Si ese objeto es una persona, los juicios pueden multiplicarse casi hasta el infinito. A veces no podemos ponernos de acuerdo en la interpretación de un objeto simple; cuanto más cuando se trata de personas u hechos.

Todo esto está relacionado con la apreciación individual que se pueda tener. Por ejemplo, cuando se dice que algo es mediano. ¿Mediano con respecto a qué? ¿Cuál es el estándar? Un gerente dice: "Quiero tener una sala bien iluminada". ¿Cuál es el estándar de iluminación que entiende ese gerente? ¿Su estándar es igual al de la persona que recibió la orden de preparar una sala bien iluminada? No es seguro, sin embargo el gerente creyó que cuando dijo "bien iluminada" su orden fue entendida exactamente. Después resulta que el gerente estaba pensando en focos diacroicos direccionales y quien recibió la orden pensaba en abundante luz de focos simples.

Esto nos lleva a otro punto que pasa por la búsqueda de consenso. Muchas veces el modo que se utiliza el lenguaje pone en peligro su logro. Un ejemplo muy simple: en una reunión alguien dice "Hace calor", y se enciende el aire acondicionado. Minutos después otro dice: "Hace frío", y se apaga el aire acondicionado. Como el primero vuelve a decir que "hace calor" se genera una discusión sobre si hace calor o hace frío. El problema es la palabra "hace". Si en vez de "hace", se hubiese utilizado la palabra "siento", no habría motivo para ninguna discusión.

El caso anterior puede repetirse en infinidad de distinciones: vamos rápido o vamos lento, está ordenado o está desordenado; es decir, consideraciones que están relacionadas con los estándares que cada uno tiene y como cada uno lo vive. Si nos referimos a las personas la situación se agudiza. Esa persona "es" simpática o "es" odiosa. ¿Cómo es la persona? Y allí entra el coaching ontológico tratando de entender la esencia del Ser de la persona.

Estamos impregnados por el pensamiento científico y creemos que diciendo "esto es así" queda avalado todo lo que hacemos; que podemos dominar ciertas cosas del mundo poniéndoles un título. No toleramos la ambigüedad y nos urge ordenar.

El coaching apunta a eso: pone bajo cuestionamiento toda definición absoluta. Todo el trabajo que se hace en las organizaciones, al trabajar con equipos, comienza por incitar a la duda y a generar miles de preguntas. Dejar a la gente reflexionando, pensando y abriendo un mundo de pensamientos nuevos y nuevas posibilidades.

Desde el coaching entendemos que a veces este proceso provoca quiebres y dificultades. Al mismo tiempo abre posibilidades a situaciones que alguna vez quedaron estancadas en la vida de las personas, de los grupos o las organizaciones.

Alguna vez, cuando Edward Deming era ya un hombre mayor y reconocido mundialmente como pionero de la Calidad, un verdadero maestro y erudito, durante una conferencia académica alguien le hizo una pregunta sobre el tema tratado. La respuesta de Deming fue: *No sé*. Hubo un largo silencio y Deming se dio cuenta que su "no saber" había impactado a la audiencia. Dijo entonces: "Si supiese todo estaría muerto. Mi posibilidad de vivir es no saber; tener todavía algo para aprender".

Formación de equipos

Como se sabe, la formación de equipos es un proceso. Es habitual en las organizaciones que "se instale" un equipo para que obtenga determinados resultados. Un gerente se presenta al equipo y le dice: "el objetivo es éste, el tiempo disponible es éste y los resultados que esperamos son éstos. Ahora pónganse a trabajar."

Un grupo de personas no comienza a funcionar efectivamente como equipo de modo automático. Es necesario visualizar y comprender el proceso para crear equipos de alto desempeño, no sólo para obtener resultados superiores sino también para desarrollar compromiso y competencia superiores.

Este proceso requiere de la figura de un líder o coordinador competente que acompañe a transitar efectivamente estas etapas. Como es también habitual en los procesos de Calidad, los avances en cada paso van incrementando el desempeño global sinérgica y paulatinamente. Un coach interpreta qué momento está viviendo el equipo y tiene las herramientas para operar. Contribuirá a resolver los conflictos que se presentan durante el proceso y facilitará el avance hacia la nueva etapa de evolución.

Existen distintos modelos respecto a los pasos que se van dando para la formación de equipos, pero uno de los modelos básicos identifica las siguientes cuatro etapas:

- A. Formación**
- B. Conflicto**
- C. Generando normas**
- D. Desempeño**

A. Formación

En esta etapa, al realizar la convocatoria, el responsable no sólo necesita tener en cuenta los objetivos, sino que también debe evaluar quiénes son las personas, cuáles son sus competencias y cómo podrían trabajar en conjunto. Su buena "escucha" y diálogo con cada uno de los integrantes permitirá dar un buen comienzo al proceso de constitución del equipo.

Más allá de las competencias técnicas y el conocimiento de las personas seleccionadas, se hace imprescindible considerar las competencias *soft* y la calidad de las interacciones posibles. Estas interacciones se relacionan básicamente con las interpretaciones individuales, las opiniones que tengan con respecto a los demás.

Muchas veces se convoca a formar parte del equipo a personas que no tienen ninguna voluntad ni deseo de participar o cuyo estado de ánimo frente al resto no favorece la interacción ni la dinámica del proceso grupal. Un coach, en esta etapa, desarrolla una "**Conversación sobre posibles conversaciones**". Es una metodología para "ir preparando el ambiente", creando un contexto adecuado para las propuestas que se desarrollarán posteriormente.

Otro modo de intervenir desde el coaching es la "**Conversación de posibilidades**", que es un intento por abrir ideas, especular, un esfuerzo por explorar - como la palabra lo dice - las posibilidades. Las comunicaciones suelen ser comunicaciones directivas. No se habla de posibilidades tales como: ¿Qué ideas tenemos? ¿Cómo podemos desarrollarlas? Se diría que hay un nivel donde se abre la posibilidad de que el otro participe desde su aporte como observador diferente. En un ambiente autoritario es muy difícil que haya lugar a este tipo de conversaciones.

B. Conflicto

Es frecuente que se constituya un equipo con la expectativa de que naturalmente se llegará a los resultados. Pero los resultados se van generando a medida que el equipo crece en su proceso evolutivo. Pero para favorecerlo se necesitan herramientas y la aplicación de metodologías.

Frente a una dificultad denominada en el coaching "quiebre"- dado que hay algo que no viene bien, o que interrumpió el curso de acción prevista, a nivel personal o laboral - las conversaciones de posibilidades y las de juicios personales son fundamentales para revisar tanto la cuestión individual como la dinámica grupal, poniendo el foco en "cómo hacerse cargo del problema".

Para las "**Conversaciones de juicios personales**", se crea el contexto adecuado para generar un clima de confianza y apertura. Para ello el coach deberá disponer de tiempo y estar dispuesto a ser un buen escucha. El objetivo es saber qué pasa por el alma de esa persona. En qué está pensando; qué le produce inquietud o sufrimiento; qué juicios tiene con respecto a los otros miembros del equipo; con respecto a la organización o sobre sí mismo.

Tener habilidad para conversar sobre estos temas emocionales es una competencia necesaria para cualquier líder de equipo puesto a la tarea de resolver los conflictos y contribuir al crecimiento del equipo y al logro de los objetivos. A través del diálogo entre los miembros se apela al buen sentido común de la persona. Se insiste en la comprensión de que se trata de un proceso de aprendizaje donde hay mucho para incorporar

La mayor parte de los equipos se frustran, se deprimen y se desintegran cuando aparece el conflicto. La tendencia humana, cuando aparece el conflicto, es de rechazo. Las variables suelen ser: huir del conflicto o enfrentarlo agresivamente. Para el coach, en cambio, el conflicto puede proporcionarle una piedra preciosa a partir de la cual se puede generar un cambio positivo. El coach ve el conflicto como una posibilidad; la crisis como una oportunidad. Hay muchos equipos que no son productivos o que pasan mucho tiempo sin ninguna acción efectiva, simplemente porque el conflicto se esconde debajo de la mesa y no es visible. De allí que la capacidad de ver el conflicto, analizarlo y conversar acerca del mismo es fundamental.

Desde el coaching debe constantemente revisarse si los juicios emitidos son válidos o inválidos y si las afirmaciones son verdaderas o falsas. Deben precisarse los estándares y separarse los dominios de comprensión. Estos temas que son centrales en la conceptualización del coaching, serían motivo de otra exposición.

C. Generando normas

Desde la perspectiva del coaching, una de las bases teóricas para la generación de normas se refiere a lo que denominamos "**los actos del habla**". Incluye un amplio temario pero en este trabajo vamos enfocar solamente los que identificamos como Pedidos, Ofertas y Promesas.

Dentro de un equipo el tema del pedido es un tema central. Un pedido no siempre es explícito. Tomemos un ejemplo del ámbito familiar: alguien durante el almuerzo dice "sal" y eso para él significa "alcánceme el salero". ¿Conocen esta escena donde por lo general la madre o señora se levanta y trae el salero?

Un antiguo chiste cuenta que un parroquiano le dice al mesonero: ¿Me puede traer un café?, El mesonero responde "Si", pero no trae el café. Cuando el cliente insiste con la pregunta por segunda vez, el mesonero responde "Si puedo. ¿Quiere que le traiga uno?"

Más allá del chiste, en las organizaciones la cuestión del pedido es cada vez más un tema al que debe prestarse atención, máxime con el uso del mail como herramienta de comunicación interna. Alguien envía un mail pidiendo algo, y después de enviarlo queda convencido que el destinatario lo recibió, lo entendió y que dijo que sí. Y puede ocurrir que no haya sucedido ninguna de las tres cosas que el remitente da por supuestas. El resultado es que el remitente se ofende profundamente y entabla una guerra personal con aquel destinatario que nunca satisfizo su pedido. Estas historias y estos conflictos, dentro de los equipos y las organizaciones, son cosa de todos los días.

La dificultad para pedir lo que realmente se quiere es uno de los problemas más agudos dentro del funcionamiento de organizaciones o equipos. Desde el coaching se presenta una técnica denominada "**anatomía de un pedido**" y se desarrollan prácticas para que los participantes de un equipo analicen cómo formulan los pedidos. También es necesario revisar por qué no piden algo cuando lo necesitan, pero esto último debiese analizarse en otro trabajo.

La anatomía de un pedido considera varias etapas que se suceden entre un orador y un oyente. La primera, obviamente, es que el orador debe "confirmar" la existencia del oyente; no puede partir de la suposición de que existe un oyente.

Inmediatamente se plantea la siguiente situación: al orador le falta algo, tiene una inquietud; del otro lado hay un oyente que puede proveer eso que le falta al orador. Pero el orador debe estar seguro que el oyente puede proveerlo, no suponer que puede hacerlo.

El orador debe explicar claramente su expectativa de cumplimiento y su estándar. Si quería un color pastel y no lo indica a su secretaria, la carta que pidió se escribirá en papel blanco estándar. Más complicado es cuando llega un informe, que no tiene los parámetros que el orador quiere revisar, pero que nunca solicitó explícitamente.

También existe un tiempo de cumplimiento y al formular un pedido debe señalarse ese tiempo.

Al cumplir este ciclo el orador sabe ya que alguien se hizo cargo de su inquietud, que conoce las expectativas para que se cubra de determinada forma y que será cubiertas en determinado tiempo. A eso, agrega una solicitud de confirmación de que el pedido ha sido recibido y la confirmación de que el pedido podrá ser cumplido.

Cuando el oyente responde afirmativamente a esta última confirmación, recién entonces ese proceso se constituye en una promesa. Mientras no exista confirmación no existe pedido ni promesa. Muchas veces nos enojamos por la falta de cumplimiento de promesas que nunca llegaron a ser tales.

Además hay otro tema referido al contexto y la obviedad. Es un fenómeno común que en empresas de tecnología, o de comunicaciones o de industria alimentaria, los distintos sectores poseen diferentes distinciones. Entre un técnico y un administrativo las percepciones pueden ser abismales. Esto sucede porque existe un concepto de obviedad que no es tal. Lo que para uno es obvio para otro no lo es. Es entonces cuando deben formularse preguntas como: ¿Tengo la misma distinción que el otro?, ¿Estoy seguro que el otro me entiende?, ¿Qué contexto le voy a dar?

D. Desempeño

Si se parte de la suposición de que todos los pasos sugeridos en este trabajo han sido dados y, como consecuencia, nos encontramos frente a un equipo que está generando buenos resultados, algo que debe tenerse en cuenta para reforzar esos resultados es el poder de las declaraciones. Una declaración puede abrir o cerrar un mundo; tener resultados efectivos o no producir reacción.

Por ejemplo, **la capacidad de decir que sí y decir que no**. Por ejemplo, un "Yo lo voy a hacer", automáticamente genera un compromiso. Tener ese sí disponible coloca a la persona en un lugar donde se convierte en una posibilidad para el otro. Un sí genera un compromiso, una relación y un vínculo. No se puede dar un sí y pensar que uno no está comprometido, relacionado y vinculado. Sin embargo hay personas que dan el sí para huir, para postergar, para no comprometerse. Este último tipo de personas no es útil en un equipo, de la misma manera que no lo son aquellos que permanentemente dicen "no".

Una declaración importante es la de ignorancia: **"No sé"**. (Ya mencionamos antes el ejemplo de Deming) Para algunas culturas es muy difícil, casi imposible, admitir que no se sabe, ya sea por soberbia o por miedo. Puede suceder que dentro de un equipo un jefe diga "ustedes que saben, hagan determinada tarea "; y nadie en el equipo abre la boca pese a que nadie sabe cómo hacerlo. No se puede discutir en un espacio donde los que no saben no lo declaran. El decir "no sé", en cambio, abre una posibilidad de explicación y como consecuencia de aprendizaje.

Abre también posibilidades la declaración para **"pedir disculpas"**. Existen comportamientos sociales donde es inimaginable pedir disculpas. Sin embargo, una disculpa, permite recuperar una relación; recuperar, por ejemplo, un cliente. Desde el coaching ontológico, la disculpa es una declaración que puede convertirse en una pieza fundamental en determinado momento de un trabajo. Al pedir disculpas, puede suceder que el otro la acepte o pida una reparación. Ambas situaciones crean un nuevo status en la relación y abren un campo enorme de posibilidades. También en este terreno se encuentra la declaración **"de gratitud"**, de decir "gracias". Algunas personas no son proclives a manifestar agradecimiento.

Por último, el coaching se centra en el **desarrollo del liderazgo personal**. Desde el coaching se trabaja para desarrollarlo no sólo en el ámbito laboral y grupal sino también en la propia vida. Hay líderes formales que son aquellos que trazan objetivos y buscan resultados. El coach se orienta y focaliza en desarrollar mayor **"poder de acción"** a nivel individual, grupal y organizacional. Contribuye a comprometerse en un trabajo personal tendiente a abrir nuevos mundos y ser fuente de enormes beneficios. No sin esfuerzo, ya que requiere disciplina y dominio personal. No se aprende sólo con libros. Ahí también debe estar el coach para acompañar y ayudar a sostener el proceso.