



Fotografía de la web del SNTISSSTE <http://200.67.218.5/> 14/Marzo/2014 5:05 p.m.

Comunicación en la Organización.

Ph. D. Virginia del Rocío Navarro Boullasa.

E-mail. mico0004@yahoo.com.mx

Contenido

MOVER VOLUNTADES Y DESEOS.....	3
1. OBSERVAR.....	6
2. PREGUNTAR: COMPRENDER, POTENCIAR.	8
3. ESCUCHAR: OÍR, VER, ASIMILAR Y NO JUZGAR.	9
4. ANALIZAR.....	10
5. PROPONER.	11
6. DIÁLOGO.....	12
7. ACUERDOS.....	14
8. ACCIÓN.....	16
9 y 10. HUMILDAD Y RESPETO.	16
11. PROFESIONALIDAD.	17
12. COHERENCIA.	18
Conclusión:.....	18
Bibliografía.....	19



MOVER VOLUNTADES Y DESEOS.

“La confianza, como el arte, nunca proviene de tener todas las respuestas, sino de estar abierto a todas las preguntas” -- Wallace Stevens.



Oliva González • González y Maitena Servajeán Pichón. Cuando empezamos a trabajar con colaboradores, hace ya unos cuantos años, no sabíamos muy bien qué hacer. Teníamos perfiles puramente técnicos y no habíamos tenido grandes ejemplos en lo que a gestión de personas se refiere. Movidas por nuestro afán de intentar hacer las cosas bien, empezamos a leer libros sobre el tema. La mayoría de los que encontramos eran americanos y hablaban sobre la pirámide de Maslow, las necesidades emocionales, las necesidades materiales y un largo etcétera.

Comunicación en la Organización.

Ph.D. Virginia del Rocío Navarro Boullosa.

Todo estaba enfocado a tratar a los colaboradores como si de un solo individuo se tratase. A todos podías gestionarlos con esas reglas básicas. Y lo que nos pasó fue, que, contra más tratábamos de aplicar los principios que leíamos en los libros, más nos estrellábamos, porque siempre había alguien para el cual, aquellos principios no valían.

Reconocemos que estábamos paralizadas de miedo. Y ese miedo nos hacía recubrirnos más y más de teorías. De teorías que, muchas veces, no habían sido llevadas a la práctica. Y nosotras, en nuestros intentos de llevarlas a la práctica, fracasábamos igualmente. Y nos encontrábamos muchas veces en la tesitura de estar gobernadas por nuestros miedos, nuestras inseguridades y nuestro ego.

Pero lo más serio de todo, aparte de tener esos tres poderosos señores gobernándonos, era que teníamos una serie de creencias acerca de la posibilidad de liderar y gestionar a cualquier tipo de personas. Empezando por la creencia de lo que es liderar y gestionar personas. Es fundamental tener claro qué significa, cuál es la raíz del asunto. Y la raíz del asunto, no es algo banal. La raíz del asunto es, nada más y nada menos, que mover las voluntades y los deseos de un grupo de personas. No es rascar la superficie, aunque rascar la superficie ya sea complicado.

Tener un equipo de personas que funcione y que estén alineados con la estrategia y con los objetivos no se hace en dos días y no se hace rascando la superficie. Se hace yendo a los subterráneos, a la raíz. Y en la raíz, como hemos comentado, se encuentran las voluntades y los deseos. Y son voluntades y deseos individuales, no colectivos. Cada uno con sus particularidades y con su idiosincrasia. Con sus singularidades. Por tanto, hay que llegar a conocer esas particularidades, esa

Comunicación en la Organización.

Ph.D. Virginia del Rocío Navarro Boullosa.

idiosincrasia, esa singularidad. Hay que respetarlas, no juzgarlas. Y hay que hacer que trabajen para nosotros, para el objetivo que se quiere conseguir. Hay que trabajar individualmente para poder gestionar colectivamente.

Y eso es algo que no se suele decir en los libros. Gestionar o liderar personas implica trabajar, al menos, a dos niveles. A un nivel individual y a un nivel colectivo. Y las habilidades que se necesitan para trabajar a esos niveles suelen ser diferentes, aunque existe un núcleo común o una serie de principios que uno no se puede saltar. Eso es, al menos, lo que finalmente aprendimos, estrellándonos una y otra vez contra la realidad.

No te puedes saltar la observación. No te puedes saltar las preguntas. No puedes no escuchar. Es obligado analizar. Es obligado proponer. Es imperativo el diálogo. Es fundamental saber lograr acuerdos. Es necesario estar orientado a la acción. Hay que cultivar la humildad. Hay que saber ser honesto y profesional. Hay que actuar con coherencia. Hay que respetar.

Son doce puntos que hay que cuidar y que no debiera uno saltarse. En ningún nivel. Doce habilidades en las que hay que entrenarse y superarse. Cada día. Día tras día y año tras año. Observar, preguntar, escuchar, analizar, proponer, dialogar, lograr acuerdos, llevar a cabo, con respeto, con humildad, con profesionalidad, con coherencia.

Sin esos doce puntos, a nuestro entender, no hay nada que hacer. Rozarás la superficie. Creerás que están alineados. Creerás que tienes sus voluntades y deseos, y lo único que tendrás será tu creencia en ello.

Parecen fáciles. Se enumeran fácilmente. Se pronuncian fácilmente. Se escriben mejor. Pero cada uno de esos doce puntos es un universo infinito por descubrir.

Porque con cada persona individual es diferente. Porque cada día uno hace las cosas de forma diferente. No es lo mismo escuchar a Pedro que a María. No es lo mismo escuchar por la mañana que escuchar por la tarde. Una vez logras un acuerdo con una persona de una manera y otra vez lo pierdes con esa misma persona empleando los mismos argumentos que la vez anterior. ¿O no es así?

1. OBSERVAR.

Esta es una habilidad que no se suele practicar porque visto desde fuera, parece que alguien que observa es alguien que no hace nada. Sin embargo es una práctica muy interesante, siempre y cuando uno sea muy consciente de que sus filtros y prejuicios pueden distorsionar su interpretación de lo que ha estado mirando. ¿Cómo se observa? Observar es percibir todos los indicios que están por el camino y que todos ellos, indefectiblemente, definen un entorno, su cultura y sus valores.

Veamos por ejemplo, cuando uno llega por la mañana a su oficina. ¿Qué percibe cuando entra?

Pablo que siempre saluda, hoy está cabizbajo. Elena que nunca levanta la cabeza para saludar, hoy parece buscar tu mirada. Pilar, Pedro y Emilio parecen enfrascados en una discusión, lo menos, vehemente (cosa extraña a esa hora de la mañana). Almudena está al teléfono, y el sonido de su voz es duro y categórico. Joaquín está encendiendo el ordenador y tiene encima de la mesa un libro que está muy de moda. Carlos está sentado en la mesa al lado de Fermín, contándole algo que parece privado, y le habla bajito, con los ojos brillantes y una ligera sonrisa en los labios. Rodrigo está rellenando sobres, ¿qué estará haciendo realmente? Jiménez, como siempre, parece muy ocupado, con esa cara de

Comunicación en la Organización.

Ph.D. Virginia del Rocío Navarro Boullosa.

seriedad, aparentando la profesionalidad que le caracteriza. A su lado, Carmen también está seria. ¿O en realidad está dormida?

¿En realidad, qué hemos observado? Parece un día normal si no fuera por una mirada inhabitual, un saludo inhabitual, una discusión acalorada a una hora inhabitual, un contacto telefónico demasiado elevado de tono para la hora que es. En realidad no ha pasado nada, y sin embargo, ha pasado mucho. La realidad de hoy dista mucho de la realidad de ayer. Habrá que saber qué ha pasado, qué está pasando...

Pero enciendo mi ordenador y me voy a tomar un café, no tengo tiempo para esa mirada, ese tono, esa vehemencia, esas caras serias, hay otros temas más importantes que tratar. ¡Hay que hacer que funcione este negocio!

Alguna vez nos han dicho que uno no podía dedicarse a mirar a los ojos a todos sus colaboradores cuando llega por la mañana. Entre otras cosas, porque uno ya está evidentemente en su despacho cuando ellos llegan. Hay que dar ejemplo y demostrar que soy un gran trabajador, el que más, ¡el primero! Así que no he respirado lo que pasa en mi entorno y tengo que hacer que funcione el negocio, con estas personas, a pesar de no haberme percatado de cuál es la realidad de hoy.

Nosotras te preguntaríamos, lector. Cuando pasaste esta mañana por las mesas, ¿cuál es tu diagnóstico de la temperatura ambiente y del clima que te rodeaba? ¿Qué observaste que era habitual, inhabitual, qué respiraste cómo ambiente? ¿Algo podría generar alguna dificultad para el proyecto que estás llevando a cabo? ¿Es evidente para ti que todos estaban realizando actividades claramente alineadas con lo que necesitáis para que el proyecto empresarial vaya en la línea

que quieres? ¿Qué es más importante, que tu negocio funcione *a pesar* de las personas, o que las personas *hagan* que tu negocio funcione?

2. PREGUNTAR: COMPRENDER, POTENCIAR.

Una de las reflexiones más comunes que hemos oído durante mucho tiempo es: “¡Mejor no preguntar no vaya a ser que no te guste la respuesta! Ah, y también: ¡No haber preguntado si no te gustaba la respuesta!” o “Sólo preguntar cuando ya conozco la respuesta o para que me den la respuesta que yo quiero oír”.

Los objetivos de preguntar están muy relacionados con enriquecer nuestro mapa de situación y asegurarnos que comprendemos mejor nuestro entorno; cómo funciona, cómo se mueve, las interrelaciones que existen, saber cómo respira cada uno... y poder así tomar mejores decisiones teniendo más en cuenta el impacto y las consecuencias de las mismas. Tanto en las personas como en el propio entorno.

Cuando preguntaste a Pilar, Pedro y Emilio sobre qué pasaba, ¿te aportó algo? ¿Qué interpretaron ellos con tu pregunta? ¿Interés por su trabajo?, ¿desconfianza por intervenir, dándoles la sensación de no dejarles resolver el asunto entre ellos, como si no les vieras capaces?, ¿implicación tuya?, ¿atención a las personas? ¿Te permitió comprender mejor qué estaba pasando? ¿Te permitió acaso darles y darte pistas para saber cómo resolver su conflicto? ¿Cuál era realmente el conflicto? ¿Con otro departamento, con un cliente, entre ellos? ¿Crees que era necesario que subiera la tensión? ¿Qué clima puede generar esto dentro del resto del equipo? Cuando viste la mirada de Elena y le preguntaste si podías hacer algo por ella, ¿percibiste algo nuevo en su respuesta? Cuando le preguntaste a Joaquín por el libro, ¿tuviste la sensación de acercamiento en vuestra relación? Cuando te interesaste por el trabajo de Almudena y de Rodrigo, ¿te aseguraste

así que el servicio que se iba a proporcionar iba a responder a los estándares de calidad y rentabilidad que estás implantando?

Realmente tendríamos que preguntar infinidad de cosas, tanto a los demás como a nosotros mismos, pero no se trata de estar acibillando a preguntas todos los días y de no dejar respirar a los que nos rodean y de inmovilizarnos nosotros mismos. También es importante dejar respirar a las personas y observar la evolución. Observemos pues la evolución de los comportamientos y utilicemos también las preguntas como otra herramienta, la de implicación y desarrollo de las personas. Esas preguntas que se utilizan en la técnica de Coaching, que me permiten tener una visión más amplia de una situación, las que me permiten contemplar o hacer contemplar a otros diversas y variadas soluciones creativas. Las que me permiten a mí mismo contemplar otras diversas y variadas soluciones...

3. ESCUCCHAR: OÍR, VER, ASIMILAR Y NO JUZGAR.

Escuchar con los ojos, mirar los gestos, los movimientos, la coherencia entre el mensaje y el movimiento del cuerpo. Para eso no hay que haber hecho ninguna tesis, simplemente preguntarte si te crees el mensaje o no. Traducir las palabras en lo que se quiere transmitir con el mensaje que se está dando. ¿Cuáles son los mensajes subyacentes? Los reales, no los que yo me figuro o los que me digo para mentirme porque lo que percibo no me gusta.

Escuchar atentamente mirando a los ojos “activamente”, como dicen tantos libros y películas de management, prestando interés a la otra persona, bebiendo sus palabras, haciendo que se sienta importante porque en ese momento es la única persona en el mundo, potenciando su creatividad sólo por sentirse escuchada. Comprender al que tienes enfrente y al lado.

A Pablo le pasa algo, pero aún no está preparado para hablar de ello. En cambio Elena ya se ha decidido.

– ¿Qué tal Elena?

–Bien, ¿tendrías un momento, que necesito hablar contigo?

– ¡Dime! (¡vaya, quería ser atento y parece que la he bloqueado!)

–Bueno es que ahora...

(Con lo fácil que habría sido preguntar –¿Cuándo quieres que hablemos? ¡Vaya! ¡Nunca me acuerdo que el aquí te pillo aquí te mato coacciona a mi interlocutor, le hace perder sus “medios”! O al menos a Elena, que es una persona introvertida y a quien le es difícil expresarse. Bueno, pero aún lo puedo arreglar...)

-No te preocupes, si te parece bien, por ejemplo, ¿esta tarde después de comer?...

-Vale.

4. ANALIZAR.

A media mañana tenemos reunión. Tengo que comentarles cómo van las cosas en cuanto a resultados, pero mi observación, mis preguntas y mi escucha me permiten preparar mejor el mensaje introductorio, centrarles. Me parece claro que cada uno anda en su propia película y no tengo claro que todo el mundo esté centrado en la misma dirección.

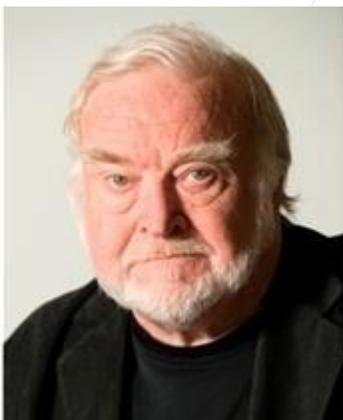
¿Qué problema tendrá Pablo?, ¿será personal o profesional? Veamos con qué está ahora mismo... Elena me lo contará más tarde, con lo cual ya estará tranquila para la reunión. Pilar, Pedro y Emilio están enfadados porque no quieren resolver el problema de la misma manera y cada uno está enfrascado en su solución, pero entre Pedro y Emilio es la tercera vez en las últimas semanas. Tiene que haber otra cuestión de fondo, tendré que investigar cuál es el problema realmente. En cuanto a Almudena nunca la había visto tan dura, tiene que haber algo que se

está empezando a “enquistar” para llegar a ese nivel de intensidad. Joaquín... Carlos... Fermín, están bien, aunque tal vez sea bueno volver a engancharles un poco más en el proyecto de empresa, que vuelquen su felicidad y bienestar personal para animar a los demás, a conseguir que los demás también se relajen.

Rodrigo me despista porque se dedica a realizar actividades sin valor añadido para el departamento, y si hay que hacerlo, ¿por qué lo hace él solo, sin la ayuda de los demás? Falta trabajo en equipo. Jiménez y Carmen en su mundo, como siempre. A lo suyo, vayamos a donde vayamos ellos no cambian de carril. Tendré que hacer algo. ¿Por qué no cambiarles de función para sacarles de su entorno de comodidad y autismo? Este es, creo, el mapa de situación. Ahora tengo que dibujar la estrategia y las acciones a llevar a cabo.

5. PROPONER.

Es el momento de proponer, de impulsar, de hacer que las cosas se muevan en la misma dirección, con el mismo ánimo y energía. De alimentar las ideas existentes y la creación de nuevas para la buena ejecución para un trabajo constructivo, autocrítico y ambicioso. Para darle a las teclas del orgullo por el trabajo bien hecho, eso que utilizan los escépticos para tachar a los profesionales de “naïf”, de “cándidos”. Claro que la diferencia profunda está en la satisfacción con la que vuelven unos y otros a casa.



Decía Csikszentmihalyi, y muchos otros, que tu nivel de disfrute depende de tu nivel de implicación. Creencias como “no valoras lo que no te cuesta” son principios conceptualmente (y esto es una opinión y no una

observación) desagradables, a menos que se entiendan bajo un punto de vista positivo.

Proponer es crear, hacer que las cosas en alguna medida lleven una parte de ti. Es desarrollarse, evolucionar, participar, es aportar más que un grano de arena. Es posibilitar la diferencia, favorecer el enriquecimiento, es construir, es el valor añadido, la diferenciación, el impulso a la aportación de otros. No ha de ser para monopolizar y quedarse en ese punto, ha de ser el punto de inflexión para la participación. Es la ejemplarización de nuestra implicación y dedicación, es el inicio de la demostración de nuestro compromiso. Es arriesgarse a equivocarse, y a la vez, es el inicio del cambio y del progreso.

6. DIÁLOGO.

Tengo tendencia, siempre, por ir más rápido, a comunicar la situación, a pedir información de dónde está cada uno y de qué va a hacer para avanzar, para solucionar sus temas, pero siento que falta algo más. Algo que efectivamente cohesione al grupo. Además me lo han pedido. No quieren trabajar sin saber lo que llevan entre mano todos, y como les transmito las prisas, mis prisas, cada uno va por su carril, sin analizar qué podrían aportarle los demás para enriquecer el desarrollo de su labor en cada punto.

Les he hecho una serie de propuestas. Podían haber sido unas directrices u órdenes, pero hoy voy a intentar hacerlo mejor.

Les pregunto qué piensan de las propuestas y cómo se podrían mejorar.

El diálogo empieza. Tengo que hacer de moderador cuando todos empiezan a hablar a la vez. Esta parte no me gusta, me siento como un policía. Y también hay ciertas ideas que no me gustan. ¿Qué hago? ¿Lo digo? ¿O me callo y espero a ver lo que pasa? Pueden ocurrir muchas cosas, pero de las primeras que se me ocurren son:

Una, que ellos tienen razón haciendo lo que dicen y entonces será una lección de humildad para mí.

Dos, yo tengo razón y espero que aprendan de la situación apoyándoles posteriormente a reconducir la situación.

Tres, quizá es posible hacer un mix entre sus ideas y las mías, aprovechando lo mejor de cada uno.

En ese mismo instante, en algunas culturas, yo podría reaccionar diciendo: “¡Yo soy el jefe, así que se va a hacer como yo digo!”, pero, entonces, ¿dónde estaría el diálogo?, ¿el enriquecimiento de una idea por una aportación conjunta, generado por personas de perfiles diversos y que lleva a una solución más completa?

¡No podemos pasarnos todo el día aquí! Nuestros enfoques de la situación son tan diferentes que no saldremos de aquí como no ceda yo.

Si hubiera tenido una reunión individual antes con cada uno de ellos, tal vez, no, seguro, estarían más preparados para el diálogo, la escucha, la construcción en equipo. Se me olvidó ese paso previo dentro de mis acciones para promover el trabajo en equipo y el diálogo. La próxima vez lo haré mejor.

7. ACUERDOS.

¿Para qué llegar a acuerdos? ¿No será mejor decir a la gente lo que quieres que hagan y lo hagan sin más? Y además, esa satisfacción, esa descarga de adrenalina al ver cómo con sólo unas palabras, parte del mundo se pliega a tus pies, al ver cómo la gente te obedece. Es una sensación maravillosa conseguir lo que uno no consigue ni en su casa, a menos que implante una cultura del terror, de la obediencia ciega, del sometimiento sin límites, de hacer pensar a los que les rodean que no son capaces de pensar, aniquilar las personalidades.

Estos pensamientos perversos nos preguntamos quién no los tiene o ha tenido en algún momento. Parece tan fácil al lado de tener que llegar a acuerdos reales. Claro que está el camino intermedio, el de esa palabra que casi nunca se oye, pero parece estar en la mente de todos, la manipulación.

Hacer creer al otro que la decisión es suya, que se sienta importante y que en el fondo no está haciendo nada más que lo que yo quiero que haga. Realmente, ¿cuál es el juego que jugamos en el día a día? Ayer, en una reunión pudimos ver los estragos de la “coacción jerárquica”. Era un momento de participación de todo el equipo para conseguir llevar a cabo una implantación. En toda la mañana no conseguimos que la gente se soltara a hablar. ¡Y eso que se trataba de comerciales! Pero estaba el jefe y no querían abrir la boca. Estábamos ante una situación cuasi policial: *“Todo lo que diga puede ser utilizado en mi contra, así que mejor me callo, o hablo lo menos posible para que no se vea que en el fondo estoy desconectado”*.

Llegar a un acuerdo. Para nosotras, en este momento significa conseguir la implicación y el compromiso de las personas y el mío propio. Saber qué haremos todo lo que esté de nuestra parte para conseguir hacer lo que hemos acordado. O

Comunicación en la Organización.

Ph.D. Virginia del Rocío Navarro Boullosa.

sea, que se nos abre otra dimensión. Todos como parte de algo y compartiendo la esencia de eso que se llama satisfacción por haber aportado. El otro día en una mesa de trabajo, decía un mando: “¡No puedo exigir porque no tengo nada que dar a cambio!” En el fondo, venía a decir que no podía pedir, ni a él mismo ni a su colaborador, lo mejor de ellos para conseguir el resultado que perseguían.

Se les ha dicho en un momento dado que no se les paga para pensar, que para eso ya está uno. Para qué llegar a acuerdos... yo pago para que se me obedezca. Si digo a la derecha, a la derecha; si digo sed creativos, seréis creativos; si digo no penséis, no pensareis... ¿para qué llegar a un acuerdo? Con una firma en tu contrato con la empresa, ya quedó plasmado tu compromiso y tu obligación de cumplir con lo que se te diga.

El acuerdo es para conseguir realmente el compromiso de la persona en que hará todo lo que pueda para conseguir algo.

Es el momento de, juntos, darnos permiso para equivocarnos, después de haber analizado conjuntamente cuáles creemos que serán las variables que tendrán un impacto en nuestra decisión, de asumir las consecuencias de lo que decidamos. Para mí, como responsable último de asumir que salga lo que salga lo defenderé a capa y espada, porque al aceptar el acuerdo, acepto la posibilidad de haber cometido errores. Tendré que estar atento para asegurar que si las consecuencias no son las deseadas, habrá que tomar otras decisiones y rápidamente. Es el pistoletazo de salida.

8. ACCIÓN.

Nos ponemos a actuar. Es el momento mágico de la verdad, de saber si lo ideado dará los resultados esperados. El momento que nos proporcionará orgullo y satisfacción personal si lo conseguimos, y dolores de cabeza si entre medias aparecen retos inesperados. Es el momento de medirnos con la realidad y de desarrollar nuestras habilidades o de comprobar que no eran tan buenas como creíamos... o sí. Es el momento de sentir que avanzamos, que nada se quedará en papel mojado. Es el momento de hacer, de convencer, del movimiento, del ritmo. Es el momento de transformar los proyectos en realidades tangibles, en elementos concretos, esto que todos los hombres desean ver. Es el momento de disfrutar plenamente. De llevar a cabo. Con todas nuestras fuerzas y todas nuestras ilusiones. Observamos, preguntamos, escuchamos, dialogamos, proponemos y llegamos a acuerdos... para poder ir a la acción, para poder llevar a cabo. Es el objetivo. Conseguir los resultados.

9 y 10. HUMILDAD Y RESPETO.

¡Ah!, llegué, ya estoy arriba. Ya soy mejor. Ya soy más yo... nuestro ego habla desde el fondo de su ser. Es inevitable. Cuanto más alto subo, mejor me siento, mejor persona soy, más competente que los demás. Sé más que nadie. Los demás, cada vez quedan más abajo. Pobres... ¿Quién no ha pensado eso alguna vez? Somos humanos. Tenemos ego. Funcionamos bajo pulsiones de nuestro ego. Si lo reconocemos, hemos dado el primer paso, hacia ponerlo al servicio de nuestros intereses y de nuestros objetivos.

Como gestores de personas tenemos la obligación de gestionar nuestro ego para poder gestionar el de los demás. Y gestionar el ego no es hacerlo desaparecer. Es ponerlo al servicio de nuestros objetivos. Es hacer que trabaje para nosotros y no que se nutra de nosotros. Difícil cuestión. Es tarea de toda la vida. Pero a base de observar, de preguntar, de analizar, de dialogar, de escuchar... a base de cambiar día a día nuestra creencia, de que nuestra visión del mundo es la buena y verdadera, a base de entender que el otro, el que tengo enfrente o al lado, ve otra cosa diferente a la mía e igual de válida... nuestro ego empieza a reclamar más... y empieza a vestirse con las ropas de la humildad y del respeto... y vestido con esas ropas... se convierte en embajador de nuestros objetivos.

11. PROFESIONALIDAD.

Dice el Diccionario de la Real Academia que, profesionalidad es una cualidad de una persona o de un organismo que ejerce su actividad con relevante capacidad y aplicación. Para nosotras, los gestores de personas tienen que ser altamente profesionales, y ello quiere decir no que ejerzan su actividad con relevante capacidad y aplicación, sino que estén comprometidos con lo que su tarea representa, que comprendan la importancia y la dificultad de lo que implica mover voluntades y deseos, y que realizarla eficazmente es estar comprometido con el error, con la perseverancia, con la práctica infinita de la observación, de la escucha, del preguntar, del dialogar, del proponer, del llevar a cabo. De hacerlo desde la humildad y desde el respeto. Que entienden que cada día la realidad es diferente. Que basta sólo un instante para que todo cambie. Que, aunque ayer estaba todo atado, hoy no lo está. Y que nunca, nunca, serán maestros de nada, sino aprendices de todo.

12. COHERENCIA.

Será la que confirme nuestro posicionamiento personal. La que permitirá demostrar que, definitivamente, cumplimos los compromisos que hemos planteado, y eso nos dará credibilidad, prestigio, respeto... y es cuando, y sólo entonces, habremos conseguido mover voluntades y deseos. Sólo entonces. Sólo habiendo cerrado el círculo. Cuando estemos haciendo lo que hemos dicho que íbamos a hacer, repetida y sistemáticamente. Entonces se nos mirará con otros ojos... y sólo entonces. Y sólo entonces estaremos en el buen camino. En ese camino que un día nos permitirá... mover voluntades y deseos...

Vistas así las cosas, el camino hacia el liderazgo, hacia el verdadero liderazgo, el que consigue el objetivo que debe conseguir, es un camino fascinante y enriquecedor, que dura toda la vida. Y es un camino en el que la soledad no es una buena compañera, no al menos durante todo el camino. Bien cierto es que debemos curtirnos en soledad, que las decisiones importantes las tomamos en soledad, pero en el resto del camino es necesaria la alternancia entre la soledad y la compañía. La compañía de las personas que forman parte de tu equipo. Aquella que te recuerda aquello que no te puedes saltar. Aquella que te recuerda aquello que debes practicar. Aquella que te ayuda a avanzar. Sin ella, tú no eres nadie. Aunque te lo creas.

Conclusión:

Es importante involucrar cada uno de los puntos mencionados en la organización con la comunicación asertiva, permitirá conservar al Capital Humano con su experiencia profesional, individual y vida. Ayudando a la Organización mantener el equilibrio básico y fortalecerla en sus valores.

Bibliografía

Gonzalez, G. O. (4 de Mayo de 2012). *Training and Development Digest Online newsletter*. Recuperado el 21 de Mayo de 2010, de <http://www.tdd-online.es/content/mover-voluntades-y-deseos>

PROFESORA