

¿Cómo desarrollar el propio **liderazgo** para desempeñar mi rol como electa política?




VIRGINIA WOOLF
BASQUESKOLA


BERDINSΔREA



EMAKUNDE
EMAKUNDEAREN ELIZKAL BERARREN
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Erakunde Autonomiaduna

Organismo Autónomo del

EUSKO JAURLARITZA



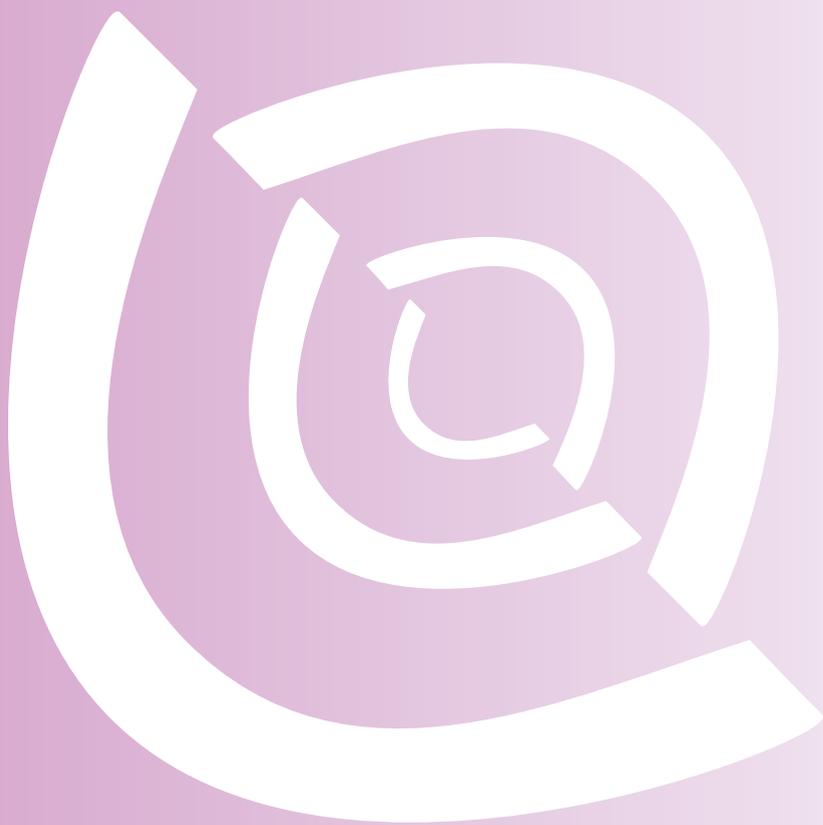
GOBIERNO VASCO

EUDEL

EUSKADIKO UDALEN ELKARTEA
ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS VASCOS

¿Cómo desarrollar el propio
liderazgo

para desempeñar mi rol
como electa política?



TÍTULO: “¿Cómo desarrollar el propio liderazgo para desempeñar mi rol como electa política?”

EDITA: EUDEL- Asociación de Municipios Vascos

COLABORACIÓN: M^a Eugenia Sarasola Anzola

DISEÑO GRÁFICO

Y MAQUETACIÓN: Arrin. Comunicación y Diseño

FECHA: Junio 2015

TIRADA:

IMPRESIÓN:

D.L.:

ÍNDICE

1. ¿POR QUÉ ESTA GUIA? EL CONTEXTO DE PARTIDA	5
2. ¿QUÉ ENFOQUE DEL LIDERAZGO?	7
3. AUTOLIDERARSE PARA PODER LIDERAR A OTRAS PERSONAS	9
3.1. ¿Quién soy yo? Los valores personales como motores para la acción	9
3.2. ¿Con qué cuento? Conocer fortalezas, habilidades y recursos	11
3.3. Mi propósito, mi visión	13
3.4. ¿Qué me limita? Gestionar las creencias limitantes	14
4. PARA LIDERAR UN PROYECTO, UN EQUIPO, A OTRAS PERSONAS	16
4.1. El propósito compartido o propósito del sistema	16
4.2. El rol como función	17
4.3. Algunas habilidades de relación	19
4.4. La gestión constructiva de conflictos	22
5. LA IMPORTANCIA DE CONSTRUIR REDES ENTRE ELECTAS	27
6. BIBLIOGRAFÍA	28

1.

¿POR QUÉ ESTA GUIA? EL CONTEXTO DE PARTIDA

Los talleres sobre el desarrollo del liderazgo, dirigidos a electas locales e impartidos desde la Virginia Woolf Basqueskola, han permitido constatar algunas de las dificultades con las que las nuevas electas se encuentran en el ejercicio de su función, muchas de las cuales responden a factores relacionados con la educación recibida y la construcción de la propia subjetividad. El contexto social de desigualdad y la escasa presencia de mujeres en el ámbito de la política son otros factores contextuales que dotan de sentido a estas dificultades.

Su llegada a la política institucional se produce por distintas razones y circunstancias, y se acercan con ilusión, motivación, con una clara intención de contribuir a la mejora de la calidad de vida en sus respectivos municipios, y con el propósito de trabajar por el bien común. Es decir, su fuente de motivación es una clara vocación y voluntad de servicio.

Tienen un alto nivel de exigencia, no solo por ese propósito basado en la voluntad de servicio, sino también por lealtad a su partido político de referencia. Se sienten foco de todas las miradas y les preocupa no perjudicar al partido político o a su grupo en sus intervenciones públicas.

Este grado de autoexigencia les pide hacer las cosas muy bien en todos los ámbitos de su vida, pero a veces no saben, no pueden o no llegan. Tienen enormes dificultades para conciliar las distintas esferas de su vida, y las que tienen hijos e hijas o atienden a otras personas dependientes se sienten culpables por sentir que descuidan su hogar. Como resultado, tienden a olvidarse de sus propias necesidades como personas (descanso, ocio, tiempo para mí) y a veces se preguntan dónde ha quedado su vida. Se debaten entre llegar a todo y la necesidad de poner límites a esta autoexigencia.

Llegan con la intención de solucionar los problemas de sus municipios y se dan cuenta de que su rol tiene límites y que no pueden solucionarlo todo, lo cual les

produce un sentimiento de frustración. Tienen que poner límites a sus expectativas, a lo que pueden lograr y a lo que no está en su mano solucionar.

Su integración entre sus compañeros no es fácil. En ocasiones sienten que no se les valora ni se les reconoce su trabajo, sensación que es más sentida entre las mujeres jóvenes. Tienen que demostrar constantemente que son capaces y hacerse un sitio en un medio que muchas veces no es amigable.

Se dan cuenta de que el juego político es, en muchas ocasiones, duro y que la dinámica partidaria se mueve muchas veces en juegos ganar-perder. Y se plantean cómo no ser tachada de influenciable o “débil” si recojen argumentos que consideren válidos de la oposición o del equipo de gobierno, que pueden servir para construir una solución. Se preguntan cómo mantener el propio liderazgo desde lo que se es y lo que se ve que procede hacer desde el enfoque hacia el bien común, y a la vez mantener la lealtad a su grupo. O cómo situarse en los conflictos de manera que pueda contribuir de forma constructiva.

Así las cosas, esta Guía tiene el propósito de proporcionar algunas herramientas y propuestas de acción que puedan ayudar a las nuevas electas a superar las dificultades con las que se encuentran a través del desarrollo de su propio liderazgo.

2.

¿QUÉ ENFOQUE DE LIDERAZGO?

Esta Guía utiliza la perspectiva de los **estilos de liderazgo transformacionales**, que persiguen crear un cambio valioso y positivo en las personas. Su intención es construir contextos de colaboración y compromiso que permitan lograr el propósito del equipo y de la organización. Es decir, dejar de lado los intereses personales para enfocarse en los intereses colectivos. Por decirlo de otra manera, es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y, como consecuencia, se producen cambios en los equipos y en las organizaciones.

Tiene relación con las necesidades humanas que se ubican en el dominio de crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización, y trata de estimular, tanto el desarrollo de cada persona como la transformación del equipo, en este caso político, y de las organizaciones.

Bernard M. Bass, que desarrolló este concepto, señaló 4 componentes que diferencian a este tipo de liderazgo:

- La líder transformacional fomenta de forma intensiva **la creatividad** entre sus colaboradores y colaboradoras, animándoles a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio del equipo y de la organización.
- El liderazgo transformacional implica a su vez mantener **líneas de comunicación abiertas** con las y los colaboradores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a las y los líderes un reconocimiento directo de las personas con las que colaboran, motivándolas y fomentando la proactividad.
- **Inspiración y motivación:** gracias a su visión clara, las y los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a las personas con las que colabo-

ran. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a personas con mayor proactividad y mayor compromiso con la organización.

- La líder transformacional actúa también como **referente** para sus colaboradoras y colaboradores, en cuanto que modela una actitud, un comportamiento, una manera de ser y de hacer.

De este modo, una capacidad básica de una persona que lidera es estar dispuesta a salir de su zona de confort, crecer y desarrollarse tanto personal como profesionalmente. Esto quiere decir que desarrolla y amplía su abanico de recursos en función de las necesidades de su equipo, de la organización, del proyecto. Por tanto, genera, en primer lugar, espacios de crecimiento y mejora para sí misma, para ser capaz de generarlos en las demás personas. Se adapta al cambio e incorpora nuevos recursos y competencias. Acepta riesgos, se equivoca y aprende de sus errores.

Las siguientes páginas se ocupan de estas características para proporcionar algunas herramientas que ayuden a desarrollarlas.

3.

AUTOLIDERARSE PARA PODER LIDERAR A OTRAS PERSONAS

El punto de partida

Desde este enfoque de los liderazgos transformacionales, el punto de partida consiste en desarrollar la capacidad de liderarse a una misma, porque parece claro que no hay liderazgo en el sentido mencionado sin autoliderazgo. **Es decir, para liderar a otras personas es necesario poder liderarse. Es ser para luego hacer.**

Se trata de responder a la pregunta de **quién soy yo** e identificar **con qué recursos cuento**, porque desde ahí puedo desarrollar mi propio potencial como ser humano. Y también puedo identificar qué me limita, qué me impide avanzar y qué nuevas habilidades y competencias incorporo en mi desarrollo como persona y como líder para ponerme al servicio del propósito compartido. El autoconocimiento, el desarrollo personal y profesional son, desde esta perspectiva, factores clave para el desarrollo del liderazgo. A continuación, se proponen algunas herramientas que pueden ayudar a este cometido.

Para liderar a otras personas es necesario poder liderarse. Es ser para luego hacer.

3.1. ¿Quién soy yo? Los valores personales como motores para la acción

¿Quién soy yo? ¿Qué me proporciona mi equilibrio interno, la sensación de plenitud? ¿Qué me puede servir de norte en momentos de incertidumbre, de confusión, de crisis y de cambios? ¿Qué me puede ayudar a tomar decisiones?

Identificar los valores personales como mis motores para la acción es una manera de responder a estas preguntas. Son los principios que considero valiosos en mi vida, lo que soy ahora mismo, lo que me identifica como persona. No son el resultado de una elección consciente ni los que más me gustan o los que me parecen más convenientes, se trata de identificar aquellos que son intrínsecos a mi persona. Tenerlos presentes en todos los ámbitos de la propia vida contribuirá en gran medida a lograr esa sensación de plenitud y de equilibrio interno.

¿Cómo los puedo identificar?

Se proponen algunas cuestiones que pueden ayudar a identificar esos valores personales:

- Recuerda ocasiones en cualquier ámbito de tu vida en la que te sentiste plena, satisfecha y orgullosa de ti misma:

¿Cómo actuaste? ¿Qué había ahí que te produjo esa sensación de satisfacción, de plenitud? Repasa distintas situaciones e identifica qué fue lo más importante para tí, aquello que te hizo sentirte satisfecha de ti misma.

- Recuerda decisiones importantes que has tomado en tu vida:

¿Cuáles fueron los criterios o principios que seguiste?

- **¿Qué situaciones, comportamientos o actitudes te sacan de quicio?** Busca lo contrario, porque seguramente esas situaciones o comportamientos indican que un valor muy importante para tí estaba siendo transgredido.

- Imagínate que estás al final de tu vida, **¿qué te gustaría que dijeran de tí las personas que te han conocido? ¿Por qué te gustaría que te recordasen?**

No necesariamente se trata de llegar a una palabra concreta que aluda a una definición del diccionario. Lo que te resultará más útil es identificar aquello que es importante para tí, la perspectiva o el significado que tú le das. La idea de plenitud es algo intensamente personal. Distintas personas pueden destacar enfoques distintos de un mismo valor. **¿Qué es exactamente lo que actúa de motor para tí, lo que te motiva, lo que te importa?**

Profundizar en los valores personales como motores

A continuación, puedes hacer la siguiente reflexión:

- Escribe cuál es el significado concreto de ese valor
- ¿Hay una relación de prioridades entre ellos?
- En este momento de tu vida, ¿Cómo se relacionan, complementan y matizan? ¿Cuándo están en equilibrio?
- ¿Cómo sirven estos valores al liderazgo político?

Es importante recordar que los valores personales están presentes en la propia vida en la medida en que se traducen en actitudes y comportamientos concretos. Y que comportarse según los propios valores proporciona plenitud pero no necesariamente comodidad. Muchas veces supondrá salir de la zona de confort. De este modo puedes continuar con tu reflexión:

- ¿Cuáles de esos valores están más presentes en tu vida? ¿En el desempeño de tu función política? ¿Cuáles menos?
- ¿Qué espacios de mejora puedes identificar? ¿Cómo contribuirían al desempeño de tu función si estuvieran más presentes?

3.2. ¿Con qué cuento? Conocer fortalezas, habilidades y recursos personales

Estamos en una cultura donde se destaca más lo que nos falta, nuestras limitaciones y debilidades, que los recursos, fortalezas o puntos fuertes que tenemos. Y, sin embargo, construimos sobre lo que tenemos de positivo, sobre nuestras fortalezas. Y también desde ahí podemos trabajar la adquisición de nuevos recursos y competencias.

En este caso, la propuesta consiste en **escribir una lista de fortalezas, recursos, habilidades** desarrolladas en los distintos ámbitos de tu vida. Es importante consi-

derar todos los ámbitos: la vida personal, familiar, la vida laboral o profesional, el ocio, hobbies, lo que te gusta y sabes hacer bien. Por ejemplo, puede ser que en el ámbito familiar hayas desarrollado competencias, tales como la organización y planificación, coordinación de acciones, la solución de problemas o la empatía y la escucha, que puedes trasladar al ámbito profesional. Al hacer la lista, ten en cuenta los siguientes criterios:

- **Identificar fortalezas**, no una lista de palabras. ¿Cómo sé que la tengo? ¿Qué experiencia concreta recuerdo que la avala? ¿En qué ámbito de mi vida?
- Tener en cuenta qué **fortalezas y debilidades** pueden ser extremos de un continuum: ¿hasta dónde la fortaleza que identificas es un recurso? ¿Cuándo se convierte en una debilidad?
- Del mismo modo, también es posible **descubrir recursos** a partir de lo que se puede considerar una debilidad en un contexto dado. Algunas debilidades pueden ser habilidades si se cambia el lugar y la situación en que se producen. La misma persona puede ser vista como testaruda, cabezota, inflexible y rígida o como una persona tenaz, perseverante, luchadora y segura de sí misma. Una misma aptitud puede ser un defecto o una cualidad dependiendo de la situación.

Algunas debilidades pueden ser habilidades si se cambia el lugar y la situación en que se producen.

Afirmaciones como “me obsesiono demasiado”, “soy muy perfeccionista”, “soy demasiado joven” o “estoy cansada de que todos esperen a que yo tome la iniciativa” son ejemplos de cualidades disfrazadas de defectos.

Frente a estas afirmaciones te puedes preguntar:

- ¿En qué lugares o situaciones podría ser de utilidad?
- ¿Qué personas valoran y agradecen esta forma de actuar o de ser?
- ¿Dónde es imprescindible que el trabajo lo realice una persona como yo?

A continuación, puedes hacer la siguiente reflexión:

- Pensar **cuándo** utilizas estos recursos y **cuántas veces** te olvidas de que los tienes.
- ¿Cuáles están más presentes y cuáles menos?
- ¿Qué sería distinto si los tuvieras más presente?
- ¿Conocemos las fortalezas de nuestras personas colaboradoras? ¿Qué sería distinto si me relaciono con ellas desde sus fortalezas, desde lo que tienen las personas de positivo? ¿Refuerzo y afloro sus recursos?

Se trata de ser consciente de los propios recursos y ponerlos en práctica. Dedicar cinco minutos al día a escribirlos y a leerlos.

3.3. Mi propósito, mi visión

Identificar el propósito con el que se entra en la actividad política es muy útil, puesto que puede servir como guía para la acción, especialmente en situaciones difíciles o conflictivas. Se refiere al para qué se ejerce la función política y también al cómo se desempeña. En este sentido, es también la visión que quiero alcanzar y el cómo quiero ser. Las siguientes preguntas pueden ayudarte a aclarar y concretar tu propósito:

- ¿Cómo has llegado a la política?
- ¿Para qué estás en política?
- ¿Para qué estás en el Ayuntamiento? ¿Qué quieres conseguir?
- ¿Cómo te gustaría que funcionase el Ayuntamiento?
- ¿Cómo quieres desempeñar tu puesto? ¿Cómo quieres ser?
- ¿Cómo se relaciona tu propósito con tus valores?

- ¿Qué vas a hacer en los próximos meses para comenzar a convertir tu visión en realidad?

3.4. ¿Qué me limita? Gestionar las creencias limitantes

No siempre estamos al 100% de nuestros motores, de nuestros recursos y de la capacidad de aprendizaje y desarrollo. Muchas veces nos asaltan temores y pensamientos o creencias que nos limitan, nos impiden avanzar hacia adelante y actuar. Aparecen en momentos de incertidumbre, riesgo, o estrés, en momentos de cambio o en situaciones nuevas. Son pensamientos anticipatorios y con una buena dosis de catastrofismo, del tipo: “no voy a ser capaz”; “si doy mi opinión voy a meter la pata” o “pensarán que no soy competente”; “en esta situación no hay nada que hacer” ...

En general, nos relacionamos con la realidad a través de creencias, juicios e interpretaciones que, a menudo, tomamos por la realidad. Las creencias son puntos de vista sobre distintos temas, acontecimientos, personas, que tomamos como **verdades absolutas**. Rigen nuestra manera de ver el mundo y nuestro comportamiento. Se trata de una visión limitada, en la que se olvidan los propios recursos y donde las circunstancias mandan: parece que no se puede hacer nada.

Sin embargo, se puede crear perspectiva, que significa ampliar la visión que se tiene sobre determinadas circunstancias, acontecimientos o personas, y mirarlos desde distintos ángulos. Esto permite examinar otras posibilidades, darnos más opciones como otras posibles interpretaciones, elegir, cambiar de comportamiento y crecer.

Entonces, ¿cómo puedo gestionarlas? ¿Qué puedo aprender de mis limitaciones? ¿Qué me aportan? ¿Cómo contribuyen mis recursos, fortalezas y valores a gestionar mis creencias limitantes? A continuación, algunas indicaciones para gestionarlas:

- Normalizarlas.
- Identificar la creencia o el temor de manera concreta y específica.
- Ver qué mensaje me traen, qué parte tienen de realidad, de qué me están avisando.
- ¿Siempre ha sido así? ¿Hay otras opciones?
- Darte otras opciones, perspectivas o interpretaciones.
- Testar cómo están tus valores personales en cada opción. Cómo se relaciona esa opción con tu propósito, qué recursos puedes utilizar en cada una de ellas.
- Escoger conscientemente
- Pasar a la acción, ver el impacto y aprender de lo realizado.

4.

PARA LIDERAR UN PROYECTO, UN EQUIPO, A OTRAS PERSONAS

Las organizaciones, Ayuntamientos, equipos de trabajo, partidos políticos, se crean para realizar un propósito colectivo. Y cuando se juntan las personas para realizar ese propósito, se crea una relación. Por tanto, se habrá de atender a ambas cuestiones: **la tarea y la relación**, teniendo en cuenta que ésta última está al servicio de la primera, del propósito común.

En este apartado se muestran algunos **elementos clave para liderar**. Los referidos a la tarea son la identificación y puesta en juego del propósito compartido y el rol como función, como la contribución para realizar este propósito. Los que se refieren a la relación tienen que ver con habilidades básicas para construir con otras personas, como la escucha y la confianza, así como la gestión constructiva de conflictos.

4.1. El propósito compartido o propósito del sistema

El propósito compartido es el “para qué” de la actividad política local. ¿Para qué participamos desde distintos partidos políticos en la gestión municipal? ¿Para quién trabajamos? ¿Al servicio de qué y de quiénes nos ponemos? ¿Cuál es el objetivo que nos une, independientemente de las diferentes propuestas partidistas?

Es de la máxima importancia clarificar este aspecto y ponerlo siempre en el centro de la actividad política como guía para la acción, especialmente en momentos difíciles. Y también para elegir de manera consciente e intencional el tipo de relación que se establece con las demás personas y que mejor sirve al propósito.

Algunas preguntas que pueden ayudar a clarificar este elemento son las siguientes:

- ¿Cuál es el propósito de la actividad política municipal?
- ¿Cómo conecta con tu propósito personal y con tus valores? ¿Están alineados?
- ¿Qué significa mantener el propósito del sistema político en el centro?
- ¿Qué diferencia hay entre ponerse al servicio del propósito o poner el propósito a tu servicio?

4.2. El rol como función

Como electa, la entrada en el sistema político local supone desempeñar una función concreta, que es distinta si se está en el Equipo de Gobierno o en la Oposición. Y cada función asignada implica distintas responsabilidades y tareas o actividades. Desde ese rol o función cada persona es una voz del sistema y cada voz tiene una perspectiva, una verdad parcial, que es importante tener en cuenta para realizar el propósito colectivo. Así, **el primer paso es clarificar tu rol:**

- ¿Cuál es tu rol como función en el sistema político local?
- ¿Qué responsabilidad tienes cuando estás en este rol?
- ¿Cómo contribuyes desde este rol al propósito compartido?
- ¿Qué es importante de este rol?

Cada persona es una voz del sistema y cada voz tiene una perspectiva, una verdad parcial.

Además, en la vida de cada persona existen otras responsabilidades, necesidades o intereses:

- ¿Cómo compatibilizo mi función como electa con otras áreas de mi vida?
- ¿Soy capaz de poner límites?
- ¿Dejo un espacio-tiempo para ocuparme de mis necesidades?
- ¿Valoro mis necesidades al mismo nivel que lo hacen mis compañeros?

Separación entre el rol y la persona

A continuación, es importante tener en cuenta que los distintos roles pueden ser desempeñados por personas diferentes, y cada una de ellas lo hará con su propio estilo. Del mismo modo, **un rol no agota todo lo que es una persona.**

A veces se da una confusión entre la persona y el rol que desempeña, de manera que opiniones críticas que se dirigen al rol que se representa son realizadas y/o percibidas como críticas o ataques personales, con la consiguiente dosis de sufrimiento o el posible deterioro de las relaciones. Para evitar ambas cosas es necesario tener presente que como electas ocupáis un rol y que muchas de las críticas, tanto de la ciudadanía como de otras personas electas, se dirigen al rol que representáis, aunque se expresen en términos personales. Es aconsejable, en este sentido, mantener y recordar la distancia que existe entre mi rol y mi persona. Y también conviene preguntarse por **cómo me relaciono yo con otros roles.** ¿Hago la distinción entre persona y rol? ¿Soy consciente de que las demás personas con las que me relaciono están actuando desde su rol?

Límites del rol

El rol como función tiene sus límites, en el sentido de que desde esa función no se puede hacer todo ni solucionarlo todo. Hay asuntos que son de la responsabilidad de esa función, y otras que corresponden a otros roles o a otras instancias.

Parece conveniente
limitar las
expectativas de lo
que se puede y no
se puede hacer.

Se trata de asumir la responsabilidad de las funciones que corresponden, teniendo en cuenta que cada electa llega al gobierno y al grupo municipal que tiene su propio funcionamiento. De hecho, y con respecto a este último, la pertenencia a un grupo o partido supone también, en muchas ocasiones, asumir decisiones independientemente de la opinión particular. Por tanto, parece conveniente limitar las expectativas de lo que se puede y no se puede hacer para evitar posteriores frustraciones, y saber a quién corresponde cada responsabilidad. Es decir, ser consciente de las posibilidades y de las limitaciones.

4.3. Algunas habilidades de relación

La escucha

La escucha es una habilidad básica para trabajar con otras personas. Parece una habilidad sencilla, sin embargo es bastante habitual que escuchemos mal porque tenemos mucho que decir, porque pensamos que tenemos razón, o porque estamos pensando en cuál va a ser nuestra respuesta.

Escuchar supone tener la apertura suficiente como para comprender la posición o perspectiva de la otra persona, y para encontrar lo que hay de nuevo o positivo en lo que dice, desde un ambiente de **respeto mutuo** que facilita las relaciones. Pero, **¿cómo escuchar bien?**:

- La atención se focaliza en la otra persona. Se presta atención sin cortar la intervención, dejando hablar. Sin reaccionar u ocuparme de lo que voy a contestar.
- Se escucha de una manera abierta, sin negar de entrada explicaciones o interpretaciones que no estén de acuerdo con la idea propia.
- Se escucha recogiendo la parte que considere positiva o plantee algo nuevo. Aunque no esté de acuerdo al 100%, ¿hay algo de lo que escucho que puedo recoger?

- Se escucha para comprender la situación desde el punto de vista de la otra persona.
- Si la finalidad es entender, contiene preguntas para aclarar o entender y no para rebatir.
- Y al final, se verifica la escucha para asegurar que he comprendido bien: si te he entendido bien ...
- Y no nos olvidemos que los compañeros de la escucha son el silencio, la curiosidad y las preguntas.

Generar confianza

Es una herramienta necesaria para construir relaciones. Como señala Julio Olalla, es la predisposición a accionar con las demás personas. Supone aceptar a la otra persona como diferente de mí, aceptar la diferencia y la diversidad desde una actitud de respeto. Sin ella no hay intercambios enriquecedores. Ahora bien, la confianza no es ingenuidad y es, además, compatible con la prudencia.

La confianza no es ingenuidad y es, además, compatible con la prudencia.

¿Qué es lo que genera confianza?:

- **Ser competente** para desarrollar la actividad y lograr los resultados deseados. Para ello, es clave aclarar las expectativas que existen sobre cuáles son esos resultados deseados. No obstante, las personas que se inician en el trabajo político seguramente desconocen algunos aspectos de la actividad a desarrollar. Esta dificultad se resuelve mediante la información y la formación y capacitación.
- **La sinceridad**, entendida como la coherencia entre lo que se dice y se hace y entre lo que se dice y se piensa, siempre teniendo en cuenta que las personas

se sienten más libres para ser sinceras en aquellos contextos en los que el error es valorado como una oportunidad para el aprendizaje.

- **Dedicar tiempo a hablar** sobre la actividad política, sobre las dificultades en el municipio, sobre el futuro. Las personas necesitamos dotar de sentido al trabajo que hacemos.
- **Hacer peticiones claras y no dar por supuesto** que las demás personas harán lo que yo quiera sin tener su compromiso previo.
- **Delegar funciones**, concediendo **autonomía** en las decisiones relativas al trabajo propio.
- **Cumplir los compromisos** y las promesas realizadas en tiempo y forma.
- En caso de incumplimiento, **honrar los compromisos** sin entrar en justificaciones. Es decir, aviso lo antes posible de que no voy a cumplir, me disculpo y trato de proponer soluciones para los contratiempos que he ocasionado.
- **Agradecer** a quien cumple las promesas.
- **Reclamar** a quien no las cumple.

No obstante, la confianza es un bien “frágil” que es difícil de generar y fácil de perder. Cuando se ha perdido se puede reconstruir mediante conversaciones aclaratorias, saber perdonar y optar por dar o pedir nuevas oportunidades. A continuación, se proponen algunas preguntas que pueden servir para retomar la confianza perdida:

La confianza es un bien “frágil” que es difícil de generar y fácil de perder.

- Si hay personas en las que no confías:
 - ¿Qué necesitas pedirles para poder confiar más en ellas?
 - ¿Qué puedes hacer para volver a confiar?

- Si hay personas que no confían en ti:

¿Cómo has contribuido a la ruptura de la confianza?

¿Qué puedes hacer para restablecerla?

4.4. La gestión constructiva de conflictos

Una de las disfunciones básicas en los equipos y en las organizaciones es el temor al conflicto y también la incapacidad para manejarlo de manera constructiva. Muchas veces el conflicto asusta, se rodea de creencias catastrofistas y de cierto halo de negatividad. Sin embargo, el conflicto es consustancial a las relaciones humanas. Cuando se es capaz de afrontarlo y de procesarlo de manera constructiva abre oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo.

¿Cómo me relaciono con el conflicto?

Como primer paso, parece necesario identificar cómo me relaciono con el conflicto: me puede paralizar, suelo tender a evitarlo o entro de lleno a la “batalla”. Cualquiera de las tres opciones me dificultará poder gestionarlo de manera positiva. Así que el primer paso consiste en:

- Identificar las propias creencias con respecto a los conflictos:
 - Cuando hablo de conflicto quiero decir ...
- Explorar otras posibles perspectivas que me permitan tratarlos.
- Ser consciente de cómo mis propias creencias mediatizan mi capacidad para manejarlo.

Las toxinas de las relaciones

En situaciones de estrés, presión o conflicto suelen aparecer lo que John Gottman ha llamado “los cuatro jinetes del apocalipsis de las relaciones” o “las toxinas de la comunicación”.

Cuando aparecen las toxinas, el conflicto tiende a escalar y, cuando esto ocurre, el grupo o el equipo se alejan de la solución. El propósito queda relegado, el clima se enrarece, y se pierde la orientación hacia la tarea, o se utiliza ésta como disculpa para alimentar el conflicto. Las personas se pierden en críticas y acusaciones que dejan muy maltrechas las relaciones.

Las “**cuatro toxinas**” que señala John Gottman son:

- **Culpa o crítica:** atacar a la persona en lugar del comportamiento.
- **Ponerse a la defensiva,** lo cual implica una culpabilización: si yo no he sido, entonces has sido tú.
- **Desdén:** chistes ofensivos, menosprecio, sarcasmo, cinismo, insulto, etc.. con distinto grado de intensidad.
- **Blindaje:** Ignorar a alguien incluye corte de la comunicación, el silencio, la retirada, la desconexión de la relación.

Ahora bien, tenemos que tener en cuenta que las toxinas siempre traen un mensaje positivo, debajo de ellas hay una necesidad o una opinión no expresada o expresada desde la dificultad. Por ejemplo, puedo actuar de una manera defensiva porque siento que no se me escucha o que se me malinterpreta y quiero que las demás personas me entiendan. La necesidad es la de ser escuchada. Puedo blindarme porque tengo miedo a lo que van a pensar si intervengo, o porque temo que lo que diga pueda ser utilizado en mi contra. Debajo hay una necesidad de seguridad. Se trata de ser capaces de expresar esas necesidades u opiniones de manera constructiva, es decir, buscar comportamientos alternativos.

En vez de una “toxina”, podemos:

- Tener la voluntad y disposición de continuar sin culpabilizar, sin utilizar el desdén, la crítica o el blindaje. Se trata de explicitar que se está utilizando una comunicación tóxica y preguntar al equipo o al grupo si está dispuesto a continuar sin utilizarla.
- Señalar el comportamiento que no nos gusta, pero no desvalorizar a la persona, que es más que un comportamiento determinado.
- Expresar la necesidad que hay debajo de la toxina y hacer peticiones en lugar de críticas.
- Practicar la escucha activa y utilizar **la regla del 2%**, es decir, tratar cualquier queja o crítica como si tuviera un 2% de verdad. De esta manera podemos abrir una conversación y restablecer la comunicación.
- Reflexionar sobre cómo he contribuido al problema, por tanto, cómo puedo contribuir a la solución, sobre qué impacto quiero tener en el sistema, qué quiero crear y cómo lo voy a hacer.
- En general, es más práctico y eficaz que cada persona se enfoque en cómo quiere ser más que en cómo son las demás, porque las toxinas no pueden vivir solas, necesitan respuesta y compañía.

Practicar la escucha activa y utilizar la regla del 2%, es decir, tratar cualquier queja o crítica como si tuviera un 2% de verdad.

Fases de la gestión de un conflicto

A continuación, se propone un esquema con las distintas etapas que marcan la solución de un conflicto, aunque se ha de tener en cuenta que no es un proceso lineal. Se puede volver a etapas anteriores. De ahí la necesidad de ir buscando acuerdos parciales:

1. **Normalizar:** el conflicto es consustancial a las relaciones humanas y consustancial a la actividad política.
2. **Identificar el tema:** a veces se toma por el tema una de las posiciones en el conflicto.
3. **Escuchar las distintas opiniones,** tratando de comprender la perspectiva de las demás personas y sus razones. Escuchar también, no sólo las distintas posiciones (opiniones) sobre un problema, sino también los intereses o necesidades que subyacen. Los conflictos se suelen procesar en este segundo nivel.
4. **Comprobar la escucha:**
 - A ver si lo he entendido bien ...
 - Desde tu punto de vista, la situación es ...
 - Escucho también (enfado, dolor ...) Entiendo que estás preocupada con ...
5. **Buscar un primer alineamiento:**
 - ¿Por qué es importante resolver esto? (Tener en cuenta los objetivos del proyecto, de la reunión ...)
 - ¿Estáis dispuestos a resolver esto sin culpabilizaciones o acusaciones?
6. **Buscar lo común,** en lo que se está de acuerdo.
 - ¿En qué estamos de acuerdo?
 - ¿Qué nos importa a todas las partes?
 - ¿Cuál es el interés común? ¿El propósito?
 - ¿Necesidades de las partes?
7. **Buscar alternativas ganar-ganar (frente a perder-ganar)** que se refieran al interés común y/o a las necesidades de las partes:

- Se trata de respetar las necesidades o intereses de las partes en las alternativas que manejemos o basarlas en el interés común

8. Acuerdos:

- ¿Cuál es el siguiente paso?
- ¿A qué nos comprometemos? ¿Cómo lo haremos? ¿Cuándo?

Elementos clave para solucionar los conflictos

- Querer resolverlo
- Eliminar toxinas
- Diferenciar entre posiciones e intereses o necesidades
- Buscar el interés común: por qué es importante solucionar esto
- Enfocar al propósito
- Enfocar hacia las soluciones, en vez de seguir hablando sobre el problema
- Proponer alternativas ganar-ganar (cedo algo, negocio)
- Llegar a y cerrar acuerdos parciales
- Cómo me quiero comportar yo
- No tomarlo como algo personal: se dirigen a mi rol

Muchas veces no está en mi mano solucionar un conflicto, y menos en la esfera de la actividad política, pero sí puedo elegir cómo quiero ser yo y cómo me quiero relacionar, qué impacto quiero tener y cómo puedo contribuir a la solución. Otras veces el conflicto no tiene solución y tengo que convivir con él. ¿Cómo quiero ser?

5.

LA IMPORTANCIA DE CONSTRUIR REDES ENTRE ELECTAS

En la introducción de esta Guía hemos señalado algunas de las dificultades con que las nuevas electas se encuentran en el ejercicio de su función, muchas de ellas debidas al contexto social de desigualdad y a la escasa presencia de mujeres en el ámbito de la política institucional. En los siguientes apartados hemos ido indicando algunas técnicas y perspectivas que te permitirán desarrollar tu propio liderazgo. Ahora bien, ¿es esto suficiente?

Parece que la apertura de la esfera de la política a las mujeres y la paulatina eliminación de dificultades específicas derivadas del contexto social de desigualdad pide algo más que una acción individual. Una parte importante del desarrollo del liderazgo implica también, desde esta perspectiva, contribuir a desarrollar un trabajo colectivo que ayude a establecer condiciones que os permitan desempeñar el cargo en igualdad de condiciones con los hombres, eliminando aquellas dificultades específicas por el hecho de ser mujeres. Es evidente que cada una debe lealtad a su partido de referencia, y a sus distintas propuestas políticas, lo cual no está reñido con la necesidad de lograr un espacio de trabajo igualitario que sólo entre todas se puede conseguir.

Y, de paso, esta acción compartida contribuirá a cumplir el propósito del sistema político local: ponerse al servicio del bien común implementando políticas que garanticen la igualdad de oportunidades a toda la ciudadanía, hombres y mujeres.

De este modo, la última propuesta que plantea esta Guía es la de establecer redes y alianzas entre electas, que permitan modificar el contexto del trabajo político a favor de la eliminación de las barreras de género. Romper con la creencia de que "las dificultades son mías" porque "no sé", "no puedo", "no soy capaz" o "no llego", mirar hacia los lados y darse cuenta de que, en realidad, son compartidas por la mayoría de electas locales y que tienen más que ver con un contexto que es modificable por la acción concertada.

Este es uno de los retos clave: ¿cómo nos queremos relacionar reconociéndonos unas a otras como líderes? ¿Cómo contribuir a este cambio desde una perspectiva ganar-ganar en la que también gana la sociedad en su conjunto?

6.

BIBLIOGRAFÍA

Laura Whitworth, Karen y Henry Kimsey-House y Phillip Sandahl "Coaching Co-Activo", Editorial Empresarial, S.L. Madrid 2009.

Schamer Otto y Kaufer, Katrin "Leading from the emerging future". Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Experta colaboradora: M^a Eugenia Sarasola Anzola

Es licenciada en Sociología Política por la Universidad Complutense de Madrid y realiza los cursos de doctorado en la Universidad del País Vasco, en el programa de Desarrollo y Aplicación del Método Sociológico. El claro enfoque hacia el emprendizaje, con el que se inicia profesionalmente en el año 1990, ha marcado su forma de estar en el mundo laboral. Ha sido socia fundadora y co-líder de distintos proyectos empresariales de consultoría social: desarrollo local, políticas de empleo y formación, emprendizaje y políticas de igualdad de oportunidades de mujeres y hombres.

Inició en 2004 un largo proceso de formación y entrenamiento en coaching ejecutivo y de equipos, participando en distintos programas acreditados por diferentes organismos de prestigio internacional, tales como la ICF (Internacional Coach Federation) e Infosyon (Foro Internacional de Constelaciones Sistémicas en Organizaciones). En 2004 realizó el programa Co-Active Coaching, (CTI, Coaches Training Institute), en 2007 continuó con el programa de desarrollo del liderazgo Co-Active Leadership, de la misma escuela, y en 2008 se capacitó como coach de equipos y organizaciones en el programa Organization and Relationship System Coaching, (CRR, Center for Right Relationship), que la puso en contacto con el enfoque sistémico. Entre los años 2010 y 2012 se formó en constelaciones familiares con Jose Miguel Dóniz y en 2014 realizó el programa de formación en Coaching Sistémico y Constelaciones Organizacionales, promovido por Emana.