guía de

LIDERAZGO Y OPTIMIZACIÓN

de recursos humanos en las Asociaciones de Mujeres

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ZARAGOZA

Primera edición, febrero 2006.
© Diputación Provincial de Zaragoza.
© Textos: Códice Europa S.L.
© Fotografía: Sus autores/as.

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ZARAGOZA.
ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL Y DESARROLLO.
PLAN DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.
Plaza de España, 2, 2ª Planta · 50071 ZARAGOZA.
TFNO.: 976 28 89 23.
e-mail: csm@dpz.es

Diseño y Maquetación: Zomba Comunicación & Publicidad.
Impresión: Eujoa Artes Gráficas.
Depósito Legal:

ÍNDICE

Presentación 4
Introducción 5
¿Cómo puedo ser una buena líder? 7
Una nueva forma de tomar decisiones: El consenso 11
Pasos para la toma de decisiones por consenso 12
Utiliza la escucha activa 14

PRESENTACIÓN

Esta pretende ser una guía de liderazgo para asociaciones; en las páginas que siguen trataremos el tema desde un doble enfoque: dar pautas a todas las personas que quieran liderar una asociación y a su vez dirigirnos a aquellas que están siendo lideradas, intentando dotar a todas de un análisis crítico y autocrítico de las diferentes situaciones a las que se enfrenten.

Atrás ha quedado ya esa imagen de líder-jefe autoritario y privilegiado, más ilustrado y competente que sus subalternos a quiénes maneja como fichas.

Nos encontramos ahora con otro concepto de líder, un/a líder más democrático/a, con más preocupación por las personas… más apertura al cambio.

Debido quizá a un sistema social en el que continúa vigente el patriarcado siguen siendo relativamente pocas las mujeres que se sienten capacitadas para liderar un grupo, acostumbradas como estamos a que sean otros quienes hablen por nosotras y nos representen. Por nuestra experiencia en las diferentes asociaciones de mujeres de la zona, desde la Diputación Provincial de Zaragoza, hemos podido constatar cómo el tema de que cualquiera pueda convertirse en líder sigue dejando a las personas un poco perplejas.

Pues bien, a través de estas páginas reflejaremos que el liderazgo no es necesariamente una capacidad innata, es más, el liderazgo es, por definición una característica social, y los seres humanos no nacemos conscientes de que formamos parte de un grupo. Nos gustaría con esta Guía de Liderazgo para Asociaciones hacer ver de qué manera a través de la autoafirmación y el desarrollo personal todas podremos desarrollar capacidades de liderazgo.

Diputación Provincial de Zaragoza.

INTRODUCCIÓN

Comencemos sin más dilación por buscar una definición:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Históricamente, y debido a la influencia de la corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, se ha venido hablando de tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: **líder carismático,** quiénes le siguen le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros/as dirigentes; **líder tradicional,** que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y **líder legal,** que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de persona experta sobre las otras personas. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

Para nosotras, la persona que lidere un grupo debe cumplir las siguientes características:

- La líder debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con las demás personas de la asociación los patrones culturales y significados que ahí existen.
- Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.
- Preocupada, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar.
- Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección.
- Abierta al cambio.
- Proactiva: La proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tener un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir. Proactiva influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre, es decir, no se pasma frente a ella.

Para la proactiva no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar y el soñar, e ir hacia el actuar. Es sumar acción e imaginación de manera continua y simultánea.

- La primera significación de líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc...).

•La líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades de la líder, son llamadas también carisma.

Las principales diferencias entre el tradicional concepto de jefe y el concepto de líder son las siguientes:

JEFE/A	DIFERENCIAS	LÍDER
•Existe por la autoridad. •Considera la autoridad un privilegio de mando. •Inspira miedo. •Sabe cómo se hacen las cosas. •Le dice a una: ¡Vaya!. •Maneja a las personas como fichas. •Llega a tiempo. •Asigna las tareas.		•Existe por la buena voluntad. •Considera la autoridad un privilegio de servicio. •Inspira confianza. •Enseña como hacer las cosas. •Le dice a una: ¡Vayamos!. •No trata a las personas como cosas. •Llega antes. •Da el ejemplo.

Cada vez más personas expertas en el tema organizacional, coinciden en señalar que las organizaciones hoy requieren de líderes más que de gerentes o jefes/as. Y ¿esto que significa?. Que todas las personas, indistintamente de su posición jerárquica dentro de la compañía o asociación -aunque las jerarquías sigan existiendo-, tienen la posibilidad de liderar actividades y de marcar la diferencia que pueda llevar al éxito.

Dentro de un grupo, una líder debe ser capaz de combinar sus características personales, y también sus propias metas, con las del grupo. Debe poseer una mente abierta, y debe ser capaz de comunicar claramente sus ideas, pero también debe ser capaz de entender a las demás y sobre todo, debe mantener su mente abierta frente a nuevas ideas.

¿CÓMO PUEDO SER UNA BUENA LÍDER?

A continuación exponemos un conjunto de aspectos que la persona deberá desarrollar para ser una buena líder:

•¿Debo un pensamiento pragmático y constructivo?

Santificar a quien lidera es lo peor que puede hacerse, santificar patriotas, dirigentes, jugadores de fútbol, etc... es pretender crear superhéroes perfectos a partir de algo que es imperfecto, es decir, la naturaleza humana, y por ello, tales acciones siempre estarán destinadas al fracaso. La persona que lidere debe ser una persona autocrítica y saber reconocer sus errores. Una buena líder dejará además un balance positivo al irse, no debe dejar las cosas como las encontró ni mucho menos peor, puesto que de esta manera sería una mera administradora.

•Demostrar buenos modales y verdadero respeto por las demás personas.

Tratar a las demás siempre como nos gustaría que nos tratasen, a nadie le gusta que le ignoren o le traten con desprecio. Siempre cosecharemos mejores resultados si demostramos respeto a nuestras compañeras de la asociación.

•¿Es bueno conocer y participar de las normas?

Hablar de reglas, en términos subjetivos, trae a la mente de muchos el autoritarismo. Sin embargo, poseer reglas, tomarlas seriamente y mantenerlas no significa ser una persona totalitaria. Menos totalitarias aún serán esas normas si se deciden por consenso, analizando los fines de la asociación y respondiendo a las necesidades de todas las personas que la componen. Las normas las hacen las personas y por tanto podrán cambiarse cuando las personas así lo decidan.

•¿Crees que es importante estar atenta a los detalles?

En ocasiones hay que prestar atención a pequeñas cosas que parecen no tener importancia pero que pueden acabar afectando al funcionamiento de la asociación. Es mejor atajar estos pequeños contratiempos a medida que vayan surgiendo y averiguar qué los provoca para evitar conflictos mayores. De esta manera lograremos evitar comunicaciones viciadas como rumoreos, etc… cuando algo esté afectando a la marcha de la asociación habrá que trabajarlo para buscar soluciones. Por ejemplo, una pequeña discusión sin importancia entre dos compañeras puede ser la manifestación de un conflicto mayor entre ellas (que incluso puede que tenga que ver con alguna antigua rencilla totalmente aparte de la discusión actual) y si no estamos atentas puede acarrearnos problemas para toda la asociación.

•¿Cómo debe ser nuestra idea sobre autoridad y responsabilidad?

Creer en modelos de una manera dogmática, haciendo profesión de fe más que un verdadero análisis objetivo de la situación es un riesgo para cualquier organización. La aplicación práctica de dichos modelos es el resultado de la falta de debate previo, de la falta de participación de las integrantes de dicha organización o sociedad, y de la falta de control interno de la misma. Si una organización, desde un club hasta una nación, desea contar con una estructura institucional seria y que esté al servicio de sus miembros, debe fortalecer sus instituciones internas por medio de la creación de ideas, y esto quiere decir, que toda organización o grupo social que desee tener un futuro a largo plazo debe estimular la producción cualitativa y cuantitativa de conocimiento. La persona que lidera debe considerarse una motivadora, no una jefa. A la vez, el resto de personas que coronen la asociación deberán ser capaces de ver tanto las virtudes como errores de la persona que lidera y actuar en consecuencia.
No debemos confundir nunca liderazgo con tiranía ni tampoco olvidar que una buena lider es representativo del grupo. Es por y para la asociación y actuará en base a los intereses de la asociación que represente, en la cual estarán recogidos los suyos propios, por su carácter de miembro, pero también el del resto de asociadas.

•Cultivarse…

¡Por supuesto! El saber no ocupa lugar y tanto como si nos interesa liderar la asociación como si no, siempre es bueno aprender nuevas cosas y desarrollarse intelectualmente. Esto aparte de ejercitar nuestra mente nos dará más seguridad y confianza en nosotras mismas.

•Da ejemplo.

Se acabó aquello de "Haced lo que yo os diga pero no hagáis lo que yo haga" con que nos regalaban antiguamente los oídos. La persona que lidera debe ser un ejemplo para el resto. Es muy complicado transmitir lo que una misma no cree o no hace. Es decir ¿como pretendemos fomentar el respeto en nuestra asociación si nosotras no respetamos?. ¿Cómo vamos a decir a nuestras compañeras lo importante que es la sinceridad si mentimos habitualmente?. ¿Y que pasa con la honradez?.

•¿Qué tal si adoptamos una postura autocrítica?

Es muy importante saber dónde estamos para saber dónde queremos llegar. Si creo que estoy en Cantabria, aunque en realidad estoy en Zaragoza, y me dispongo a llegar a Madrid obviamente no tomaré el camino adecuado y no llegaré a mi destino. Para llegar a donde queremos debemos primero hacer un verdadero análisis de nuestra situación real, no de lo que nos gustaría que fuera, sino de lo que es, pues sólo de esta manera conseguiré cambios. Una postura autocrítica no permitirá que echemos la

culpa a otras de nuestras acciones erróneas. Somos personas y como tal nos equivocamos, pero sólo si lo reconocemos podremos trabajar para cambiarlo y enmendar los errores cometidos. Una buena líder empieza preguntándose si lo será y comportándose de manera autocrítica. Una mala líder es aquella persona que afirma justamente lo contrario.

•Intentemos desarrollar una responsabilidad grupal y visión de futuro.

Todas las personas de la asociación y con más razón la persona que la lidere, deberán ser totalmente responsables de sus actos. Conectamos aquí de nuevo con la conveniencia de desarrollar unas normas consensuadamente, entre todas las personas que conformen la asociación. De esta manera cada persona se siente implicada de manera directa, puesto que esas normas forman parte de lo que ella ha decidido en base a sus intereses y necesidades. Para ello es importante también que la asociación sea un espacio donde cada persona miembro se sienta en la confianza de encontrarse en un espacio flexible, donde será posible la comunicación y el diálogo y donde a nadie se le recriminará el expresar su opinión. Una vez más la persona que lidere actuará aquí como facilitadora de este proceso de comunicación a la par que como motivadora del mismo.

•¿Cómo puedo aprovechar mejor el entorno y las oportunidades?

Cada persona del grupo tiene sus propias potencialidades y puede ser líder de diferentes facetas dentro de la propia asociación, así, mientras una persona tiene los conocimientos administrativos, otra es la creativa y otra la que más facilidad tiene para las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos. La persona que lidera no es una diosa y no tiene por qué ser líder en todas estas cosas, si bien sabrá ver las virtudes de sus compañeras y potenciarlas, actuando una vez más como facilitadora y motivadora del grupo, ayudando a la coordinación entre todas las personas que lo compongan y motivando la iniciativa personal. De esta manera y unido a una toma de decisiones satisfactoria para todas las personas del grupo se logra una mayor autodisciplina y responsabilidad de cada miembro sin necesidad de una dura imposición externa.

•¿Cómo consigo cohesionar y organizar al grupo?

El grupo puede ser sencillamente un conjunto de gente o puede ser un equipo. La persona que lidere deberá facilitar el camino para que cada persona dentro de la asociación desarrolle sus mejores talentos y se sientan pertenecientes a ella. Para conseguir esto resaltamos de nuevo una toma de decisiones en consenso, donde cada persona tenga palabra dentro del grupo y por consiguiente más responsabilidad en los actos que realice. La persona que lidere deberá motivar un espacio de respeto y coordinar

las habilidades de cada compañera para lograr un beneficio común, que puede ir desde la consecución de un objetivo concreto hasta la satisfacción personal de cada miembro por pertenecer a un grupo donde se escucha y respeta a cada uno.

•Escucha…

Si las demás personas perciben que una no les escucha, entonces tampoco estarán dispuestas a dar nada a cambio de nada, y por consiguiente, la propia esencia e idea principal detrás de la formación de nuestra asociación quedará destruida. La esencia de la buena convivencia reside en saber escuchar a las demás personas, aunque creamos sinceramente que están equivocadas. Si para nosotras lo están, solo escuchando podremos explicarles correctamente cómo vemos nosotras las cosas, y si no están equivocadas, entonces seremos nosotras las afortunadas que aprenderemos algo. La persona que lidere la asociación deberá no sólo saber escuchar sino facilitar la escucha activa y los procesos de comunicación entre todas las personas de la asociación. Siempre pensarán mejor cinco cabezas que una sola. En ocasiones es muy beneficioso escuchar las aportaciones de todas las personas del grupo, ponerlas en común y tratar de llegar a un consenso. La persona que lidera no tiene por qué estar siempre en posesión de la verdad ni saber siempre cómo actuar. Entre todas se conseguirán mas cosas, si no... ¿Qué motivo tendría asociarse?. No subestimes a las demás ni a ti misma.

•¡Coloca cada problema en su dimensión apropiada!

Los problemas personales deben dejarse en casa y no deben influir en nuestra manera de liderar la asociación. Así mismo las personas que la forman tampoco lo harán ni permitirán que se haga, una vez más si un conflicto de este tipo surge será necesario por el bien común hablarlo y trabajar en consecuencia.

•Si tu ganas…¡Yo gano! ¡Aprende a negociar!

Es importante cambiar las concepciones competitivas en las negociaciones. Habitualmente, cuando negociamos acerca de algo tendemos a tomar la postura "yo gano-tu pierdes" o viceversa. Este es el claro ejemplo de un juego competitivo, que tiene como consecuencia que siempre una de las dos partes quede insatisfecha. Esta concepción del juego puede cambiarse por una mucho más sana "yo gano-tu ganas" que conllevaría un "si tu pierdes, yo pierdo". Es decir, en la medida en que estamos negociando por un bien común, en este caso un beneficio para la asociación y un bienestar personal de cada miembro, esta postura es, si bien más difícil acostumbradas como estamos a competir, mucho más satisfactoria para ambas partes. La persona que lidere el grupo será además mediadora en estos procesos de conflicto que surjan dentro del mismo, no árbitro, ni jueza. La líder se encargará de que las partes en conflicto tomen ellas

mismas el acuerdo que más convenga a ambas. Esta concepción del juego no competitiva sería bueno aplicarla a todas las negociaciones que atañen a la asociación, pues siempre se gana más con ella que compitiendo.

UNA NUEVA FORMA DE TOMAR DECISIONES: EL CONSENSO

El consenso es una manera muy creativa de llegar a una decisión. En teoría, el consenso es el resultado de las mejores ideas de todas y concede prioridad a la cohesión y a la estabilidad del grupo en lugar de buscar respuestas rápidas. Es un proceso lento y arduo el reconocer que si una persona del grupo tiene un problema todas las demás lo tienen. No obstante, cuando se escucha a las voces minoritarias, la decisión a la que se llega muchas veces es mejor que la que puede imponer rápidamente una mayoría simple, y de esta manera el resultado es más satisfactorio para todo el grupo.

Para que la vía del consenso funcione debe existir una buena cohesión en el grupo, que haya buena relación entre las personas que lo componen y mucho respeto. Sin embargo cuando hay personalidades dominantes dentro de la asociación que puedan debilitarlo (por ejemplo influyendo en la decisión de las demás), cuando no hay datos suficientes para tomar una decisión, cuando ninguna opción de las propuestas es viable o cuando el asunto en cuestión es trivial, la toma de decisiones por consenso no es la más apropiada. También se ha criticado su tendencia a desembocar en decisiones conservadoras. Todas las personas de la asociación tienen la posibilidad de bloquear cualquier decisión con la que estén en profundo desacuerdo, aunque el abusar de este "veto" puede dificultar el proceso.

El consenso no es necesariamente ceder, sino analizar y buscar alternativas. La idea no es tanto marcar las diferencias, sino ampliar las perspectivas.

Antes de explicar brevemente cómo se realizaría una toma de decisiones de forma consensuada deberemos observar que en nuestro grupo no se den por parte de la persona que lo lidere ni de ninguna otra las siguientes actitudes:

No saber escuchar al resto de compañeras: formular respuestas tras las primeras frases de personas de la asociación sin escuchar nada más. Intervenir rápidamente a la primera pausa realizada. Interrumpir mientras las demás hablan.

Alguien quiere acaparar la escena: hablando demasiado tiempo y demasiado alto, en ocasiones con gesticulación excesiva. Usa toda clase de recursos para llamar la atención.

Tiene solución para todos los problemas: dando continuamente soluciones y respuestas a todas las cuestiones que surgen antes de que todas tus compañeras hayan tenido oportunidad de contribuir.

Está en posesión de la verdad absoluta y sienta cátedra: dando las propias opiniones como la última palabra en la discusión, frecuentemente agravándolo con la postura del cuerpo y el tono de voz.

Se comporta de manera puntillosa: señalando los menores defectos en las manifestaciones hechas por otras y hacer constar la excepción a cada generalidad.

Repetitiva: decir de otra manera lo que otra asociada acaba de decir de forma totalmente clara.
Inflexibilidad: obstaculizar la toma de decisiones, alegando no estar de acuerdo hasta en los más mínimos detalles.

Evitar sentimientos: intelectualizar, refugiarse en la pasividad o hacer chistes cuando es el momento de expresar sentimientos personales.

Condescendencia y paternalismo: "¿Tiene que añadir algo alguien?". "Yo antes pensaba también así, pero ahora...". "¿Cómo es posible que digas que..."

Querer ser permanentemente protagonista en todo: asumir tareas antes de que otras hayan tenido oportunidad de ofrecerse.

Todas estas actitudes deberemos evitarlas en el grupo si queremos lograr que la toma de decisiones por consenso funcione, así como el bienestar y la responsabilidad de cada persona que forme la asociación.

PASOS PARA LA TOMA DE DECISONES POR CONSENSO

Se define y se da un nombre al problema o a la decisión que hay que tomar. Facilita mucho las cosas hacerlo de manera que se separen los problemas y las cuestiones de los aspectos personales.

ACLARACIÓN	1. Iniciar una tormenta de ideas sobre posibles soluciones. Escribirlas todas, incluso las disparatadas. Mantener la energía para hacer propuestas rápidas y racionales.	
	2. Abrir una ronda de preguntas para aclarar la situación.	
	3. Debatir las opciones anotadas. Modificar unas, eliminar otras y elaborar una lista corta. ¿Cuáles son las favoritas?. Para abreviar este proceso, un grupo de trabajo se puede encargar de hacer elecciones razonadas para someterlas después a la consideración de todo el grupo.	¿Hacen falta más propuestas?. ¿Se han propuesto combinaciones o variaciones?. Retomar punto 1.
DECISIÓN	4. Formular las propuestas o la elección entre ellas de manera que estén claras para todo el grupo.	
	5. Debatir los pros y los contras de cada propuesta, asegurándose de que todo el grupo tiene ocasión de aportar algo.	
	6. Si hay alguna objeción importante, regresar al paso 5 (esto es lo que lleva más tiempo). A veces es necesario volver al paso 4.	SÍ. Debate. Nueva propuesta. Volver al punto 4.
	7. Si no hay ninguna objeción importante, redactar la decisión y comprobar que todas están de acuerdo.	
	8. Tener en cuenta las objeciones menos importantes e introducir enmiendas amistosas.	
	9. Debatir.	
	10. Comprobar que existe consenso.	

Algunas herramientas útiles:

- Tormentas de ideas (que cada persona del grupo exponga una idea y se recojan en un tablero o papelógrafo).
- Pequeños debates en grupo, breves silencios para poder escuchar.
- Comprobar que existe acuerdo sobre puntos concretos de la propuesta.
- Escuchar, no interrumpir a las compañeras y tratar de entender los otros argumentos.
- Tener información completa sobre el asunto a tratar. No traer ideas preconcebidas.
- Buscar en principio lo que nos une.
- Tener claro cual es el objetivo general.
- Voluntad de consensuar y esclarecer prioridad.

Estos son los siete pasos para llegar a un consenso:

1. Consensuar la información de manera clara y tratada por todas del mismo modo. Si la información no es consensuada hay un gran problema para un consenso final.
2. Plantear y exponer los criterios.
3. Hay que explorar los recursos.
4. ¿Cuál es el objetivo?.
5. Buscar las soluciones. Posible propuesta.
6. Establecer los aspectos prácticos, repartir las responsabilidades, concretizar y llevar a cabo la solución consensuada.
7. Evaluación de los resultados.

UTILIZA LA ESCUCHA ACTIVA

Se produce escucha activa cuando tu interlocutora, en el momento que está hablando, ve y siente que le escuchas de verdad, que te interesa lo que dice y se siente cómoda, atendida, reconfortada, en una palabra estás cien por cien con él.

¿Qué cosas puedes hacer para que la persona con la que hablas sienta que le escuchas?

- Mirar a los ojos.
- Hacer comentarios acerca del tema del que te están hablando.
- Gestos de asentimiento.
- No interrumpir.
- Preguntas aclaratorias.
- Reflejar, hacer un poco de espejo de la información.
- Posturas iguales.
- Contexto.
- Parafrasear, pequeños resúmenes con las propias palabras mostrando interés y ganas de verificar si se está entendiendo.
- No juzgar a la persona, no emitir juicios de valor.
- En la escucha activa se puede hablar, pero no se puede interrumpir y no se puede cambiar el protagonismo de la historia.

Cuando estamos escuchando, estamos escuchando y no tenemos que intentar solucionar los problemas en ese momento. Ya habrá tiempo después. Es momento de escuchar para que salga todo en ese instante porque si no después habrá problemas.

Plan de igualdad de oportunidades

DIPUTACIÓN D ZARAGOZA
BIENESTAR SOCIAL Y DESARROLLO