

Habilidades de Liderazgo

Capacitación Censo de Población y Vivienda



Introducción

Una de las habilidades requeridas en el CPV 2024 es el **liderazgo**, ya que las personas en **cargos de coordinación** tienen que **conducir y acompañar** durante todo el proceso de recolección censal a los equipos operativos bajo su responsabilidad, para de esa manera **lograr cumplir las metas definidas**.

En función de este propósito, en esta presentación reforzaremos tus habilidades para que puedas coordinar, liderar el trabajo en equipo y gestionar de mejor manera los eventuales conflictos.

¡Comencemos!

Contenidos

- 01.** Liderazgo
- 02.** Trabajo en equipo
- 03.** Gestión del conflicto
- 04.** El buen trato en el CPV 2024
- 05.** Actividad: análisis de casos



01.

Liderazgo





¿Qué es liderazgo?

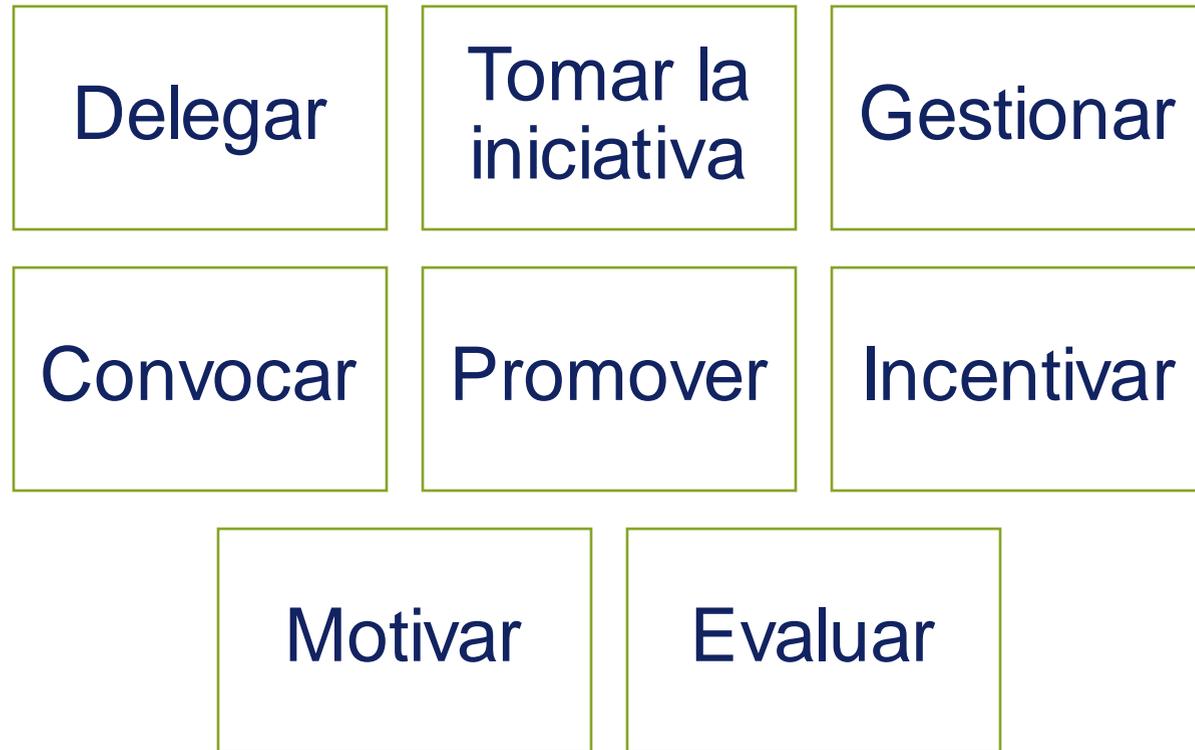
Es la capacidad de **guiar a un grupo** de personas para lograr un **propósito en común**.

Esto implica **tomar decisiones** rápidas y pertinentes; y **potenciar las capacidades** de cada integrante del equipo para que puedan realizar su trabajo de mejor manera, en este caso, para la recolección censal.





El liderazgo también se entiende como la capacidad de:



Partiendo de la base que todas y todos somos diferentes, para ejercer de mejor manera tu rol de líder es importante que reconozcas los grados de competencia y madurez de las personas con las cuales trabajas.

De acuerdo al Modelo de Liderazgo Situacional, en esta gráfica se ordenan los grados de competencia y madurez desde M1 a M4.



Basado en el "Modelo de Liderazgo Situacional" de Hersey-Blanchard.



Grado de Madurez presentados en personas del equipo



Tipo de Liderazgo a aplicar en personas del equipo



Este modelo propone acciones asertivas para mejorar las habilidades y la efectividad en la ejecución de las tareas de tu equipo.



Ejemplo nivel:

M1

- Persona que **no** tiene las competencias para realizar la tarea y/o se siente insegura

Caso con nivel de competencia y madurez 1:

Sandra, censista por reposición, acaba de llegar al Local Censal N°2 de la comuna de Providencia.

A pesar de haber recibido su capacitación, se muestra insegura respecto a qué debería hacer ante un rechazo por parte de alguna persona informante, a lo que pide ayuda a su Coordinadora de Grupo para aclarar su duda.

Acciones de un Liderazgo Directivo

Frente a la solicitud, Javiera, Coordinadora de Grupo, le dice lo siguiente:

*"Sandra, si la persona **no desea contestar de forma inmediata**, trata de **revertir el rechazo** de acuerdo a lo revisado en las capacitaciones, en particular; el **Secreto Estadístico** y la importancia del censo para conocer **las necesidades de la población** y la respectiva toma de decisión en infraestructura y servicios durante los próximos 10 años.*

Instrucción: entregar instrucciones claras.



Ejemplo nivel:

M2

- Persona con carencia de habilidades, pero con predisposición y confianza

Caso con nivel de competencia y madurez 2:

Alejandro es un censista que ha mostrado una gran confianza y disposición durante la recolección, abordando a las personas informantes de manera cordial y con bastante éxito, sin embargo, ha incurrido en algunos errores al identificar edificaciones y sitios durante su recorrido que su Coordinador de Grupo se ha percatado en terreno.

Acciones de un Liderazgo Persuasivo

Ante esto, el Coordinador de Grupo le indica:

*"Alejandro, he notado que al **caracterizar** algunas edificaciones como negocios y edificios que parecen oficinas, no has obtenido la información suficiente para verificar si efectivamente existe una **vivienda particular** al interior. Recuerda que siempre **debemos indagar** con las personas que veamos para confirmar la información, **evita confiarte de lo que observas, sacar conclusiones o inferir** sin antes indagar.*

*¡Salvo lo anterior, **lo estás haciendo muy bien**, sigue así!"*

Instrucción: explicar, aclarar, alentar.



Ejemplo nivel:

M3

- Persona tiene las competencias para llevar a cabo las tareas, pero es insegura o no está predispuesta

Caso con nivel de madurez 2:

Constanza es una censista que ha demostrado dominio del DMC así como también del cuestionario censal. Al inicio no ha enfrentado mayores dificultades y las personas han tenido buena disposición para responder. No obstante, ha mostrado inseguridad al presentarse con las personas informantes, ya que, no logra dar con un estilo que le permita abordar de buena manera a estos últimos.

Acciones de un Liderazgo Participativo

Dada la situación anterior, Constanza le pide algunos consejos a su Coordinador de Grupo para mejorar su presentación:

*"Constanza, tus compañeros han **compartido algunas ideas que les han ayudado**, como, por ejemplo, **evitar presentarse con preguntas que podrían dar espacio al rechazo de parte de la persona**. Sería una buena idea **hacer partícipe a la persona** en la presentación, de manera que colabore con responder el cuestionario. En el caso que **digan que no tienen tiempo**, preguntar de manera amable, si **puedes ir en algún momento de la tarde o fin de semana**. Eso último te ayudará a censar esa vivienda".*

Instrucción: colaborar, compartir ideas, facilitar la toma de decisiones.



Ejemplo nivel:

M4

- Persona tiene las competencias, está predispuesta y tiene confianza

Caso con nivel de madurez 4:

Manuel, CG del Local Censal N°2 de la comuna de Osorno. Durante la reunión en el Local Censal señala que, hay probabilidad de caída nieve al medio día, por lo que es necesario establecer un punto de encuentro y vehículos en caso de que esto ocurra, para una salida rápida del territorio del equipo de censistas.

Acciones de un Liderazgo Delegativo

Con el pasar del día, efectivamente el pronóstico de caída de nieve se hizo efectivo, imposibilitando el trabajo del equipo de censistas en terreno durante el resto de la jornada, por lo cual hubo que salir rápidamente. Al llegar les dice:

"¡Muy bien equipo!, siguieron las instrucciones que se plantearon durante la reunión, cada uno de ustedes llegó rápidamente al punto de encuentro donde estaban los vehículos.

¡Felicitaciones!"

Instrucción: no intervenir, sólo monitorear.



02.

Trabajo en equipo



Un buen trabajo en equipo trae múltiples beneficios, tales como:

Mayor **eficacia** en las tareas.

Generación de **mejores ideas.**

Desarrollo de **relaciones interpersonales.**

Mayor **compromiso** con la meta.

Mejora de la **comunicación.**

Estimulación de la **creatividad.**

Suma e intercambio de **conocimientos**





Además de las habilidades de liderazgo, para realizar un buen trabajo se necesita que las personas que conforman los equipos puedan **trabajar bien juntas.**



Esto es, cuando un conjunto de personas que tienen destrezas y conocimientos específicos, **se comprometen y ponen sus habilidades en función del cumplimiento de una meta común.**

Para esto es importante que los equipos posean:

- Claridad sobre los objetivos comunes.
- Compromiso y cooperación para cumplir las tareas.
- Comunicación efectiva que facilite el intercambio de información.

Claridad sobre los objetivos comunes

Llevar a cabo la recolección censal de acuerdo a los lineamientos establecidos por INE

Recomendación: es importante que los objetivos del CPV 2024 no sólo sean de conocimiento de todas y todos los integrantes del equipo, sino que **constantemente los refuerces**, esto ayudará a **mantener el enfoque y alcanzar los resultados.**



Compromiso y cooperación para cumplir las tareas

El equipo debe considerarse **responsable del cumplimiento de los objetivos comunes**, esto es fundamental para el éxito.



Recomendación: hazles **partícipes de los logros comunes y celebra los pequeños triunfos**, esto fortalece el compromiso.



Comunicación efectiva que facilite el intercambio de información

En el equipo de trabajo los lineamientos deben poder transmitirse de manera rápida y eficaz.

Recomendación: establece canales de comunicación como grupos de Whatsapp o correos grupales.

En las reuniones y/o reforzamientos **da a conocer la minuta temática y luego por estos canales**, de manera que todas las personas puedan saber lo que se coordina, decide o establece.





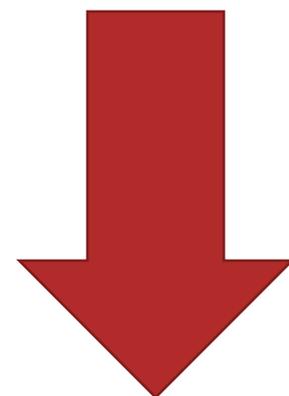
03.

Gestión del conflicto



Pero en los grupos los conflictos ocurren igual...

¿Qué hacemos en esas circunstancias?





Primero, comprender que en general los conflictos, tienen una connotación negativa:

Es considerado como destructivo de las relaciones personales



Genera un sentimiento desagradable

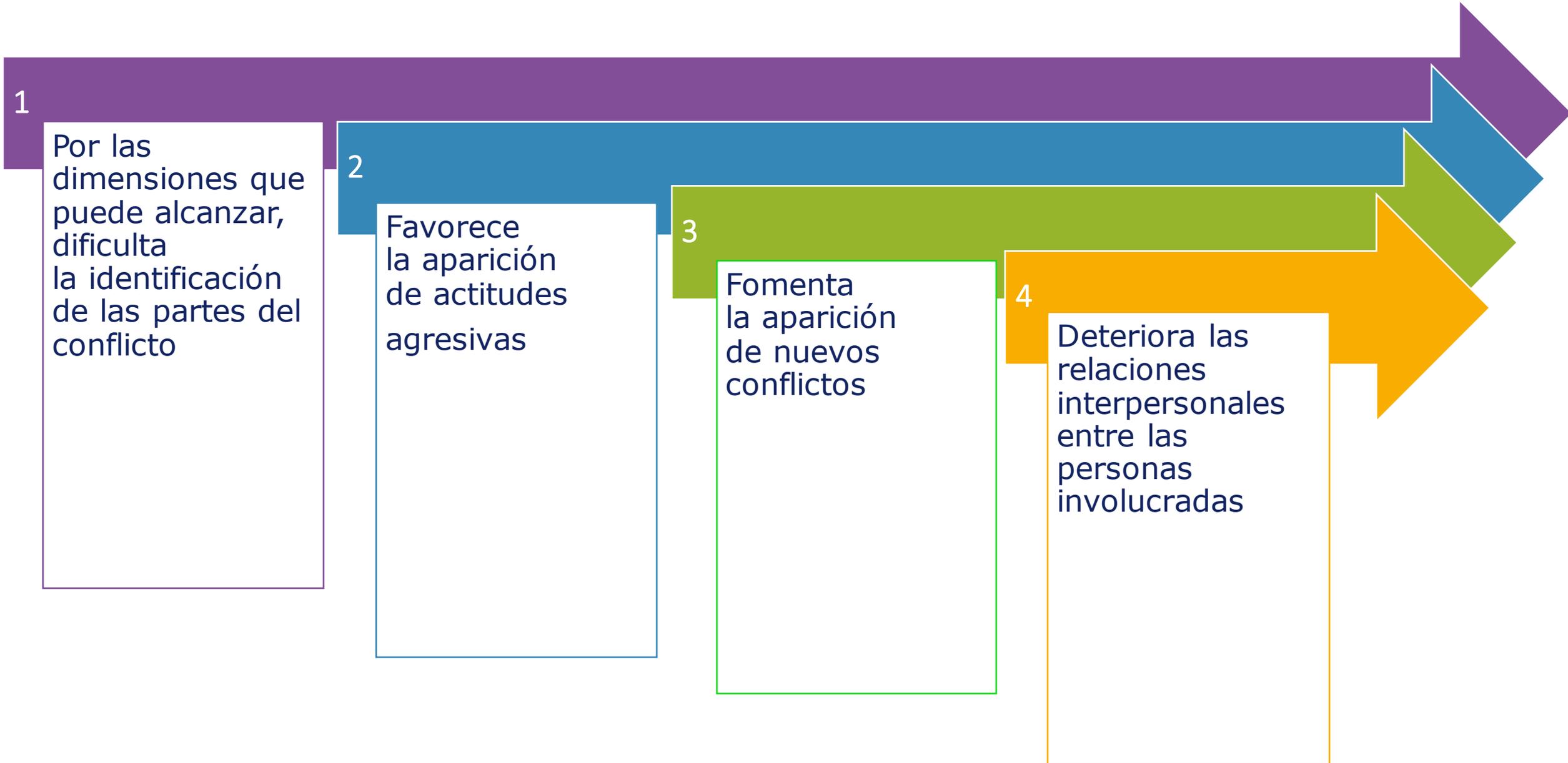


Por lo tanto, se evita



Asentando la creencia de que el conflicto desaparece si se niega

Pero ignorar los conflictos puede empeorar el escenario :





Cambiamos la mirada, ya que el conflicto:



Es parte de la **vida**



Es parte de las relaciones entre personas

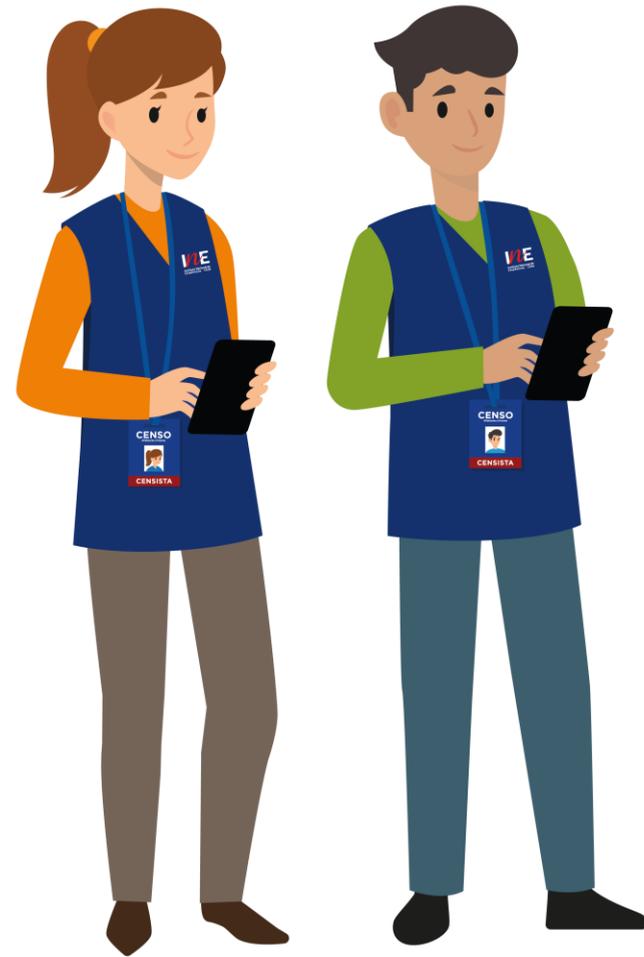


Ayuda a descubrir problemas que estaban ocultos e invita a buscar **soluciones**



Y, puede ser una oportunidad para desarrollar el **diálogo y la cooperación**

La resolución de los conflictos:



Favorece el
encuentro entre
las partes

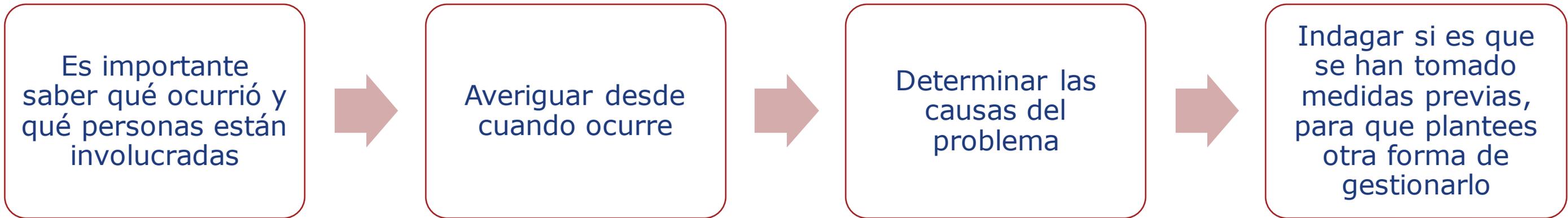
Previene la
aparición de
nuevos
conflictos

Recomendaciones para resolver un conflicto



Identificar el problema

Para esto, hay recabar información.





Elegir un momento y lugar adecuados

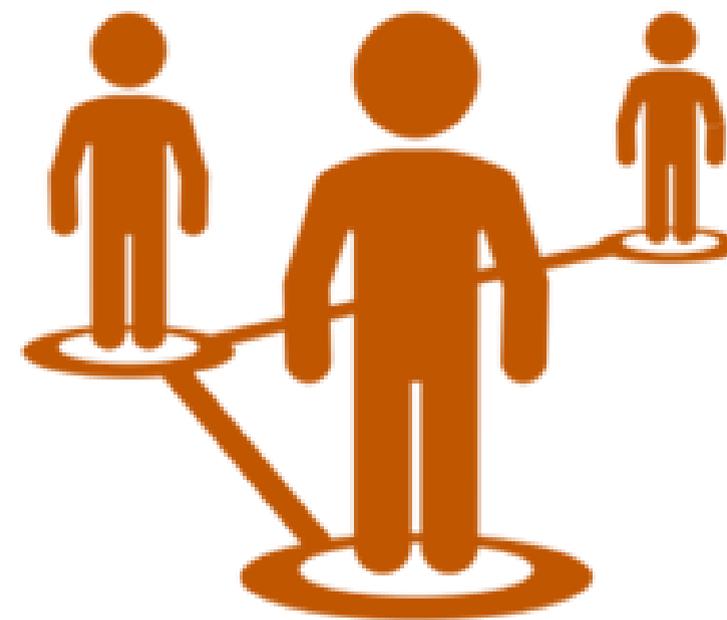
- Es recomendable esperar un día para que los ánimos se calmen.
- Buscar un espacio que entregue privacidad, de forma que las partes no se expongan al escrutinio público.
- Según el tipo de conflicto abordar de forma individual o con todas las personas involucradas.





Propiciar un acercamiento amable entre las partes

Al iniciar el diálogo, es importante **reconocer y valorar las capacidades, el desempeño y las habilidades** de cada una de las personas involucradas. Esto generará un clima más propicio para conversar sobre el problema.



Respetar las opiniones de las personas involucradas en el conflicto

- Durante el diálogo, las personas tienen que poder **contar sus "versiones de la historia"** en un tiempo acotado.
- Si es que reúne a las personas involucradas, **debe ser imparcial y resguardar que no haya ataques personales.**





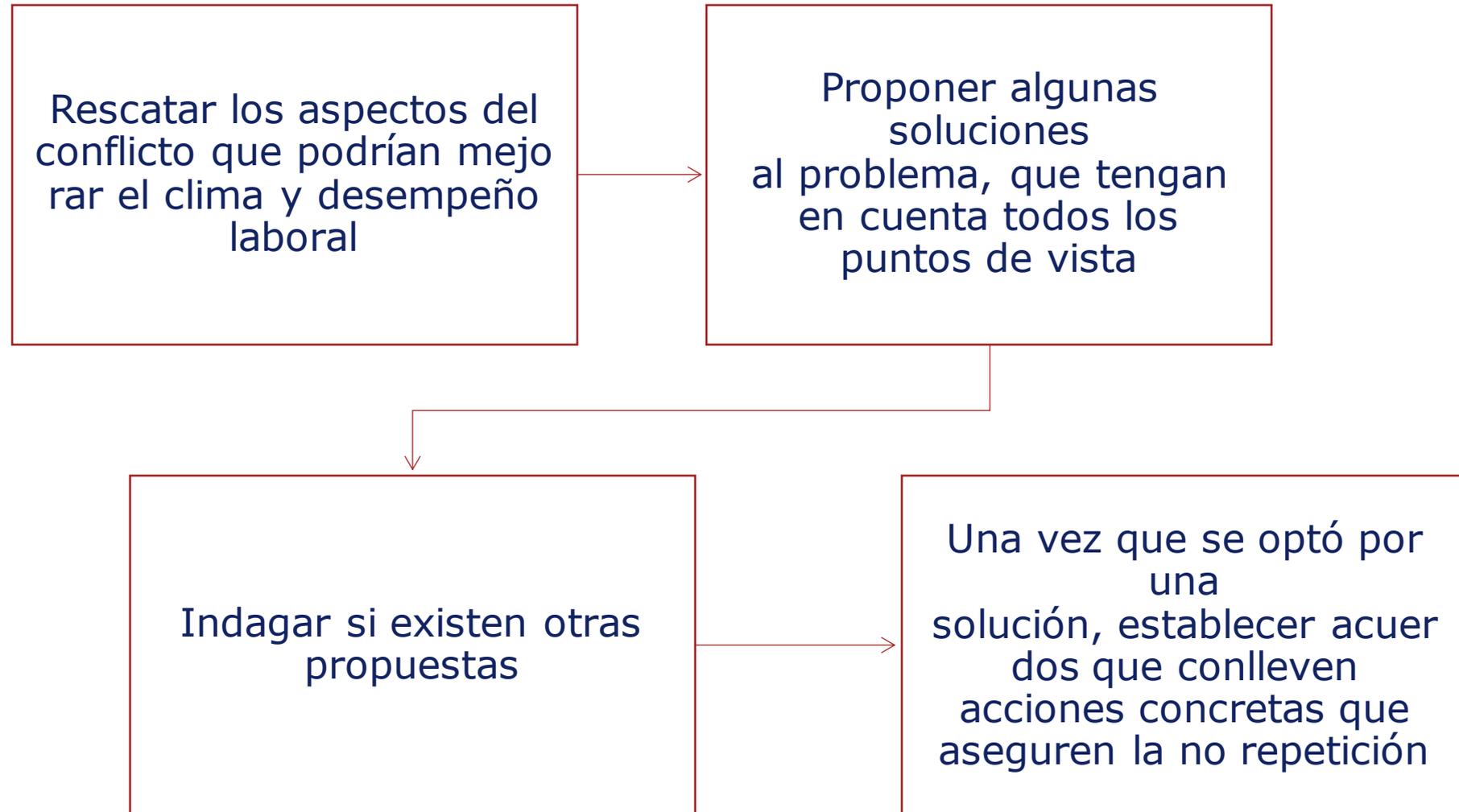
Buscar el beneficio de las partes

Es importante que, pese a que identifique que una de las personas es la causa del problema, **su labor** como persona a cargo es **ayudarle reconocer los errores** y, sobre todo, **buscar formas conjuntas para resolverlos.**



Para esto es importante que identifique qué motiva a las personas en el conflicto y a mejorar su desempeño.

Negociar las necesidades y establecer acuerdos verificables





04.



**El buen trato en el
CPV 2024**

¿Qué entendemos por buen trato?

1

Saluda y despídete de las personas, sobre todo de las y los integrantes de tu equipo (con un "buenos días", "hola" y "buenas tardes", "hasta mañana", "chao" es suficiente).

3

Llama a las personas por su nombre.

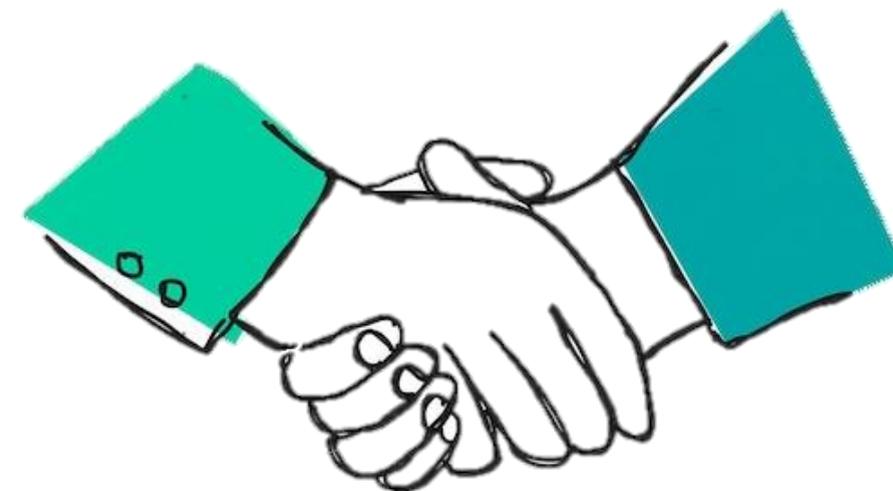
Erradicar los sobrenombres o denominaciones en tono de burlas al referirte o relacionarte con otra persona del equipo disminuye los conflictos.

2

Haz los requerimientos con amabilidad y respeto, utilizando "por favor" y dando las "gracias".

4

Fomenta la igualdad de trato, sin sesgos ni estereotipos de género, por edad, raciales, afinidad personal, u otros.





05.

Análisis de casos



CONSIDERACIÓN

Los casos que se revisarán a continuación corresponden a situaciones reales ocurridas durante el Operativo Censal y que han quedado registrados en la Mesa de Ayuda de Equipos Operativos.

En ellos se observan comportamientos de maltrato que impactan de manera negativa en el clima organizacional y podrían tener consecuencias en el levantamiento censal (términos anticipados de contrato, desmotivación, bienestar emocional, etc.).

Es importante mencionar que dichos comportamientos **NO SON AVALADOS POR EL INE.**

Se espera que quienes cumplen roles de coordinación en el Censo 2024, generen climas laborales positivos, lo que significa mantener una actitud de empatía, respeto y cordialidad, reconociendo de manera permanente los aspectos positivos y apoyando a quienes presentan dificultades.

Lo anterior implica que quienes ejercen cargos de coordinación deben integrar elementos de los estilos: afiliativo/a, entrenador/a y visionario/a.



CASO 1. COORDINADOR DE GRUPO

Caso*	Consultas
<p>Coordinador de Grupo indica que está sufriendo acoso laboral de parte del Coordinador de Local Censal y también de parte del Gestor Administrativo. Ha recibido palabras de menoscabo y lo ha dejado en ridículo delante de los demás. Nunca le informaron cuántas horas debía trabajar y lo acosan después del "horario laboral" por teléfono. El Coordinador de Local usa su nombre delante de todos para ejemplificar la mala gestión. No aguanta el maltrato, ya ni duerme pensando que ella lo denuesta en todo momento y por eso decidió denunciar. Cuando asignan los vehículos para salir a trabajar constantemente lo dejan afuera. No lo dejan realizar su trabajo con el grupo a cargo. Cuando ve a la Coordinadora de Local Censal indica que le duele el estómago y siente que ya no quiere ir</p>	<p>¿Qué estilo de liderazgo ejerce el Coordinador de Local Censal?</p> <p>¿Qué efectos tiene la situación en la salud física y mental del Coordinador de Grupo?</p> <p>¿Qué competencias de la inteligencia emocional servirían para contrarrestar la situación?</p>

*Caso real extraído de la Mesa de Ayuda de los equipos operativos

CASO 2. CENSISTA ACCIDENTADO

Caso*	Consultas
<p>Censista tuvo un accidente el domingo 17/03 y estuvo hospitalizada hasta el 18/03. Se torció el pie y le mandó foto a su coordinador. Se negaron a darle atención por accidente laboral y la mandaron al hospital. Esa misma noche, estando hospitalizada, la empezaron a hostigar telefónicamente. Al salir del hospital se comunicó con su Coordinadora de Grupo quien le entregó el N° del seguro. Del seguro la mandaron a la Mutual. El 19/03 fue a la Mutual donde verificaron que era Censista, pero luego, cuando la atendió el médico, la verificaron nuevamente y ya no aparecía como censista. Le informaron que se había dado la orden de desvinculación. La están obligando a firmar la carta de renuncia y le señalaron (con tono de amenaza) que irían a su casa a buscar los implementos y que debía firmar por las buenas o por las malas su renuncia. Está asustada.</p>	<p>¿Qué elementos del liderazgo ejercido en este caso le llaman la atención?</p>
	<p>¿Qué efectos tiene el actuar de la coordinación en la salud física y mental del Censista?</p>
	<p>¿Qué efectos tiene el actuar de la Coordinación en el clima laboral?</p>

*Caso real extraído de la Mesa de Ayuda de equipos operativos

CASO 3. CENSISTAS AGREDIDOS

Casos*	Consultas
A una Censista la enviaron a un nuevo lugar, por lo que discutió con la Coordinadora de Grupo. La Coordinadora la trató mal, le levantó la voz. Le dijeron que no sirve para censar, la tienen en el Local Censal sin hacer nada. Está encerrada en el gimnasio, la amenazan de despido	<p>¿Qué aprendizajes podría extraer el grupo a partir de la situación?</p> <p>¿Qué competencias de la inteligencia emocional se podrían fortalecer para prevenir situaciones como éstas?</p>
Un Coordinador de Grupo supervisa con el afán de corregir de mala manera, mediante gritos y malos tratos, en privado y frente a la ciudadanía. La situación se ha repetido	

*Casos real extraído de la Mesa de Ayuda de equipos operativos

Para Finalizar...

Reflexionemos sobre cómo las habilidades de liderazgo pueden fortalecer tu desempeño como Coordinadora o Coordinador de Grupo

- ¿En qué aspectos específicos de tu rol como líder crees que podrías aplicar los principios de liderazgo revisados para optimizar la colaboración y la eficacia en tu equipo?
- ¿Cómo podrías potenciar o desarrollar las habilidades de liderazgo que requieres para desempeñarte como CG?





Liderar de buena manera y resolver adecuadamente los conflictos puede ser una **oportunidad de cambio para mejorar las relaciones entre las personas, cohesionar los equipos de trabajo y mejorar los resultados.**

**¿Alguna pregunta
o comentario?**



¡Muchas gracias!





www.censo.cl