

Plan ReprograTRA 2.1

DEPARTAMENTO: Administrativo

PROCESO: Recursos Humanos

CONDICIÓN: (Nuevo o Actualización)	Nuevo
VERSION:	001

ELABORADO POR:	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	REVISADO POR:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
	Ivonne Solano Ugarte Profesional en Gestión Humana		Luis Socatelli Porras Director Administrativo

APROBACIÓN: (Por el órgano Colegiado)	Sesión	Acuerdo	Fecha
	Ordinaria 19-2021	TRA-SE-075-2021	29 de abril de 2021

TABLA DE CONTENIDO

CONTROL DE VERSIONES Y CAMBIOS.....	3
RESPONSABLE DE ACTUALIZACION.....	3
OBJETIVO.....	4
ALCANCE.....	4
JUSTIFICACION.....	5
NORMATIVA.....	6
DEFINICIONES.....	7
ABREVIATURAS.....	8
Plan ReprograTRA 2.1.....	9
Introducción.....	9
Antecedentes.....	10
ReprograTRA2.1.....	11
Planteamiento.....	12
Estrategias.....	16
1. Liderazgo corporativo.....	16
2. Estrategias de comunicación – comunicación asertiva.....	22
3. Resolución de conflictos.....	33
4. Fases de las estrategias.....	36

CONTROL DE VERSIONES Y CAMBIOS

Número de versión	Fecha de aprobación	Sesión en que se aprueba	Acuerdo de aprobación	Razón del cambio
001	29de abril 2021	Ordinaria 19-2021	TRA-SE-075-2021	Procedimiento inicial
002				
003				

RESPONSABLE DE ACTUALIZACION

Ivonne Solano Ugarte, Profesional en Gestión Humana

OBJETIVO

- Proporcionar al personal del Tribunal Registral Administrativo herramientas cognitivas para facilitar el acceso a los recursos de los que no se tiene conciencia o se encuentran desaprovechadas, con la finalidad de un cambio de clima y cultura organizacional.
- Mejorar la comunicación asertiva del personal del Tribunal Registral Administrativo en todas sus formas a través de técnicas y herramientas con la finalidad de tener procesos de comunicación más acertados y con esto buscar una mejora del clima organizacional.
- Facilitar desprenderse de hábitos tóxicos mejorando la salud al conseguir superar estados emocionales negativos y potenciar la seguridad personal, lo que permite la superación de timidez, complejos y situaciones traumáticas liberándose de comportamientos limitantes.

ALCANCE

El presente plan de reprogramación aplica para todos los funcionarios el Tribunal Registral Administrativo, incluyendo las jefaturas y el Órgano Colegiado a fin de fomentar una mejora a nivel de clima y cultura institucional, mismo que será implementado de forma gradual por departamentos.

JUSTIFICACION

Las instituciones crecen de acuerdo con la evolución que vayan teniendo sus colaboradores, por lo que, al favorecer el crecimiento personal, permitirá que tanto el desarrollo como el avance institucional sea directamente proporcional a la formación que se le dé a cada uno de ellos. Es por esto que trabajar en las herramientas de valor en los colaboradores puede generar efectos magníficos en los resultados de cada meta.

Para este plan se va a trabajar desde la Programación Neurolingüística (PNL), siendo esto un conjunto de modelos, habilidades cognitivas y técnicas para actuar, pensar y sentirse de forma positiva en todos los aspectos de la vida, además de centrarse en la comprensión de los procesos mentales y emocionales de los colaboradores del Tribunal Registral Administrativo.

Este proceso es fundamental para aprender a comunicarnos, decir lo que se quiere en lugar de lo que no, hablar desde un lenguaje empoderado y que cada uno sea congruente en toda la comunicación tanto a nivel verbal, corporal y asincrónica. Entender el mundo a través de percepciones y de acuerdo con estas ayuda a cerrar o abrir a otras posibilidades, por esto procurar un buen rapport con los equipos de trabajo y hablar en el mismo canal de percepción son algunas de las técnicas más eficientes de la PNL para entrar en sintonía con las otras personas y relacionarnos armónicamente.

NORMATIVA

- No hay normativa relacionada.

DEFINICIONES

Capacidades cognitivas: Grupo de procesos mentales relacionados con el procesamiento de la información que nos permiten interactuar y relacionarnos de forma adaptativa en la vida diaria.

Cognitiva conductual: Toma de conciencia de pensamientos imprecisos o negativos para visualizar situaciones exigentes con mayor claridad y responder a ellas de forma más efectiva.

Feedback: Capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido.

Función fática del lenguaje: También conocida como función relacional, es aquella que se centra en el canal comunicativo que permite la transmisión física de la información entre emisor y receptor.

Liderazgo transformacional: Estilo de liderazgo en el que los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios, de manera que ayuden a crecer a una empresa y darle forma a su éxito futuro.

Mapa interior: Percepción individual y mental que tiene una persona del mundo, está determinado por la estructura genética y la historia personal. De ahí que es imposible que dos personas tengan exactamente la misma percepción ante un mismo hecho.

Mirroring: Reflejo del lenguaje corporal, duplicación de una forma poderosa de comunicación no verbal.

Rapport: Proviene de la psicología y es utilizado para referirse a la técnica de crear una conexión de empatía con otra persona, para que se comunique con menos resistencia. Significa “traer de vuelta” o “crear una relación”.

Resiliencia: Capacidad para adaptarse a las situaciones adversas con resultados positivos. Sin embargo, el concepto ha experimentado cambios importantes desde la década de los sesenta.

Validación emocional: Práctica de aceptación profunda de las emociones del otro sin juzgar, sin aconsejar, sin intentar cambiar nada en ese momento, importancia de lo que siente la otra persona y se toma como algo legítimo.

ABREVIATURAS

SIGLAS	SIGNIFICADO
TRA	Tribunal Registral Administrativo
PNL	Programación Neurolingüística

Plan ReprograTRA 2.1

Introducción

En la actualidad las instituciones tanto públicas como privadas se encuentran afrontando cambios organizacionales, culturales, estructurales, tecnológicos, personales, entre otros, es por esto que se deben tomar acciones concretas para lograr estos cambios, llevando a las instituciones a mejor puerto.

Sea que la institución vaya bien o tenga puntos de mejora, es conveniente analizar cuándo es el mejor momento de plantearse un cambio organizacional y estudiar profundamente cómo se debe llevar a cabo para que el impacto sea positivo tanto para la institución como para el personal, haciendo que no desorienten con las mejoras. Para realizar estas mejoras se requieren de algunos aspectos básicos, como una buena comunicación, buenas decisiones, estrategias efectivas para aplicarlas en el momento.

Dependiendo el departamento de la institución en la que se tengan que realizar los planes de mejora, se van a enfatizar los requerimientos; para iniciar el proceso se va a trabajar desde el Departamento Administrativo, luego en el Departamento Técnico, para finalizar extendiéndose a todo el Tribunal.

Antecedentes

El Tribunal Registral Administrativo, ha realizado varios estudios de clima organizacional, sin embargo, es hasta en el año 2017, que se inicia con plan para realizar un cambio de clima y cultura organizacional, si bien es cierto, anteriormente se habían realizado otros estudios, es para este 2017, que ya se cuenta con una Comisión la cual se encargó en ese momento de la atención de las recomendaciones del estudio, además del seguimiento y propuesta de un nuevo estudio para el año 2020.

Para el seguimiento y atención de ambos estudios se han venido realizando actividades donde se incluye a todo el personal del Tribunal Registral Administrativo, para esto se trabajaron cuatro categorías: potencial humano, diseño organizacional, estilo de liderazgo y cultura, que se dividió en valores y principios, cada una de ellas con las variables necesarias para abarcar un nuevo cambio.

En el año 2020, el Tribunal se enfrenta a dos nuevos retos, primero luego de seis meses sin Órgano Colegiado, es en marzo de ese año que nombra la nueva integración e ingresan para asumir funciones y es casi en ese mismo momento en que presenta el segundo reto del Tribunal, ya que se da una declaratoria de pandemia por el COVID-19, y se implementa el Teletrabajo para todos, desde ahí hasta la fecha se ha mantenido esta variable, aunque con un poco más de apertura.

Esto ha dado pie para que el estudio del 2020 y seguimiento para el 2021, se venga dando como un reto, ya que las actividades se han venido realizando de manera virtual, lo que no ha opacado el trabajo realizado. Sin embargo, se requiere de parte del proceso de Recursos Humanos, de un trabajo más pormenorizado, donde se ha llegado a trabajar bajo el concepto de oficina virtual, condición que requiere reforzar algunos temas con el personal, entre ellos, comunicación asertiva, manejo de conflictos y liderazgo corporativo, aspectos que derivan en los procesos de autogestión y cumplimiento de objetivos. Estos aspectos, son fundamentales para empoderar el personal de la

institución bajo esta nueva modalidad de trabajo, que lejos de observarse como un asunto transitorio, es una condición laboral que vino para quedarse y del cual el Tribunal, bajo un enfoque de mejora producto de una administración en la era exponencial, exige cambios rápidos y oportunos para poder manejar el entorno y mejorar la gestión institucional.

El proyecto se llevará a cabo en fases, las cuales se implementarán según el avance del personal, y además por departamentos, iniciando la implementación en el Departamento Administrativo y luego se irá expandiendo a los demás departamentos y unidades, para finalmente lograr que el Tribunal se vea inmerso en este cambio que se denominará “ReprograTRA2.1.”

ReprograTRA2.1

Desde la creación del Tribunal, hasta la fecha, se han venido presentado muchos logros, no sólo en materia de infraestructura, sino en la legitimidad de la gestión institucional al ser la primera instancia que tiene el Administrado para resolver los asuntos que en materia notarial – registral se discuten en la Sede del Registro Nacional y nuestra institución.

Como otro dato importante a destacar en este proceso de cambio, corresponde indicar que más de un 50% de los colaboradores del Tribunal rondan los diez años o más de laborar en esta institución, lo que ha creado una identificación, una personalidad arraigada a los valores personales fusionados con los institucionales, las demandas, necesidades, en fin, se ha programado a los colaboradores con una identidad del Tribunal. Siendo que es normal, en este tipo de instituciones que, con el paso del tiempo, esta identidad se hace más y más fuerte, y lo que puede llevar a procesos denominados como zonas de confort, sin embargo, la realidad exige un paso más allá, para ponernos a tono con los signos de los tiempos que atraviesa la Administración Pública Costarricense, y que requiere puntos de mejora para generar esta nueva identidad de la institución.

Debe destacarse, que los logros del Tribunal hace diez años, no son los mismos de hoy, cada día se va en avanzada y mejoramos en muchos aspectos, lo que debe llevar a actualizar el compromiso no solo laboral, si no, en el ámbito de mejora personal, misma que además debe ser acorde con los procesos informáticos, rendición de cuentas, transparencia y de gestión digital que implica un autocompromiso y resiliencia ante los cambios que cada vez son más rápidos en nuestra sociedad.

En virtud de lo anterior se propone realizar una reprogramación a mejora completa del compromiso personal con la institución iniciando con tres áreas importantes, como lo son: comunicación asertiva, manejo de conflictos y liderazgo corporativo, para esto se va a trabajar con Programación Neurolingüística, aplicada de manera individual, para llevarlo a lo institucional.

Ahora bien, ¿cómo se va a trabajar?, siendo que la Programación Neurolingüística es una serie de estrategias que se centran en identificar y usar modelos de pensamiento que influyen sobre el comportamiento de una persona como una manera de mejorar la calidad y resolver problemas, se van a tener como objetivos, corregir las representaciones cognitivas, haciéndolas más útiles, y proporcionar una serie de estrategias y habilidades eficaces para la mejor adaptación de aquellas situaciones que surgen en el día a día, a todo esto le vamos a llamar ReprograTRA2.1.

Planteamiento

Para realizar esta reprogramación es necesario trabajar desde algunos principios básicos generales, que llevan al éxito de esta, entre ellos podemos mencionar:

1. Cada colaborador es único, por lo que las percepciones que tiene del mundo que los rodea son únicas, su forma de orientarse y su personalidad son únicas, a esto se le llama mapa interior único, no hay dos iguales, este mapa interior se construye desde las etapas tempranas de la vida siendo inicialmente simple, sin embargo, a medida que la persona crece el mapa se hace

más complejo y se van abriendo nuevos caminos. Ahora, cuanto más completo sea el mapa, más alternativas de éxito tendrá la persona.

2. Cuantos más caminos tengamos, el mapa mejora, lo que quiere decir que el mapa más completo también es más exacto y ofrecerá más oportunidades de llegar a un objetivo o resolver el problema. Esto tiene que ver con la flexibilidad y la posibilidad de reaccionar de diversas maneras ante un suceso vital. El mapa no es el territorio que representa, pero si es correcto tendrá una estructura semejante al territorio y será más útil.
3. Cada comportamiento tiene una intención positiva, aunque puede ser un punto muy discutido, se hará referencia a que cada persona y cada comportamiento tiene de forma intrínseca una intención positiva. Ahora se puede decir que algunos comportamientos no son positivos, sin embargo, se intentará redirigir esa intención positiva hacia un patrón de conducta más adaptativo y adecuado para la persona y para la institución.
4. La estructura de la experiencia, acá vamos a demostrar como cada experiencia está compuesta de una estructura determinada. Cada pensamiento, sentimiento, recuerdo o experiencia está formado por una serie de elementos. Esto quiere decir, que, si cada experiencia tiene una estructura, gracias a un cambio en su composición se puede cambiar su efecto.
5. Todos los problemas tienen solución, nos vamos a centrar en las soluciones y no en los problemas, pese a que puede parecer utópico, ya que, en ocasiones, no se pueden llevar a cabo determinadas soluciones. En otros momentos, habrá problemas que no tengan una solución clara. Esto tiene que ver con el mapa que posee la persona, ya que cuantos menos caminos o alternativas posea, menos soluciones podrá dar a la situación concreta. Además, la interpretación del problema tiene que ver con el contenido del mapa. Un mapa más rico y que ofrece más recursos, percibirá ciertas situaciones como menos problemáticas.

6. Todos poseemos la fuerza que se necesita, esto tiene que ver con el desarrollo personal de cada colaborador, ya que se refiere a que cada uno posee la fuerza necesaria para conseguir lo que se proponga. El problema surge cuando la autoconfianza se ve afectada por las creencias limitantes de la persona.
7. Somos seres bio-psico-sociales, todo forma parte del mismo sistema, en otras palabras, cada sentimiento y cada emoción afectan al cuerpo. Esto también se cumple a la inversa. Por ejemplo, una enfermedad que afecte al cuerpo va a tener repercusiones a nivel psicológico, sin dejar de lado la parte social, la afectación de uno va a ser para los tres. Por tanto, los cambios de pensamiento que modifican los problemas corporales son importantes puesto que van a tener afectan en las tres áreas.
8. El significado de la comunicación depende del resultado, bajo este principio es importante mencionar que se deben establecer pautas de comunicación claras, que no den lugar a malentendidos, ni opción a interpretaciones personales sesgadas por parte del receptor del mensaje.
9. No existen los fracasos sino las oportunidades, cuando una persona está continuamente en movimiento tienen diferentes caminos para alcanzar la meta. Los fracasos deben ser vistos como oportunidades, es decir, como medidas que permiten superarse y avanzar en la dirección deseada.
10. Si algo no funciona hay que intentar otra cosa, en ocasiones, las personas insisten en hacer algo que no funciona, además no cambian la manera de actuar. En este punto tiene sentido la famosa frase “no esperes resultados diferentes si haces siempre lo mismo”. Es por esto que se va a ayudar a reconocer y modificar esos comportamientos que no son eficaces y que hacen

tropezar, una y otra vez, con la misma piedra. Además, considerar el aprendizaje de cursos de acción que antes no han funcionado para intentar otras alternativas, bajo un principio de aprendizaje continuo.

Bajo estos diez principios se va a lograr entre todos una reprogramación exitosa para dar un nuevo giro al clima en todos los departamentos que comprenden el Tribunal Registral Administrativo.

Estrategias

Para todo el proceso de reprogramación se va a trabajar con los primeros tres pilares para el mejoramiento del clima organizacional, el cambio de cultura y la renovación de los colaboradores del Tribunal Registral Administrativo. Entre ellos se va a trabajar:

1. Liderazgo corporativo

Las instituciones requieren de liderazgos sólidos y estables para lograr los mejores resultados, siendo que el liderazgo puede ser innato o adquirido, se estarán reforzando desde donde se encuentre el colaborador. Cuando hablamos de liderazgo corporativo trata tanto con factores de psicología humana, así como tácticas especializadas, enfatiza el desarrollo de las habilidades y capacidades que sean relevantes para la organización. Lo que significa motivar a los individuos a enfrentarse en situaciones difíciles, y aun así continuar aprendiendo y creciendo como profesional.

Cuando se habla de liderazgo corporativo, no solo es hacia la organización, sino, hacia la persona, por lo que se va a iniciar el proyecto con un liderazgo corporativo transformacional, donde se alientan, inspiran y motivan a los colaboradores a innovar y crear cambios, de manera que ayuden a crecer a la institución y darle forma al éxito futuro. Esto se logra implementando un fuerte sentido de pertenencia, iniciativa laboral y de independencia en el lugar de trabajo. Cuando se es un líder transformacional se inspira al equipo sin usar microgestión: lo que quiere decir que cada uno confía en que los demás están con la suficiente capacidad y capacitación para que tomen autoridad sobre decisiones.

El líder corporativo debe ser optimista, mostrar empatía y comprender la necesidad de los miembros del equipo. Además, debe guiar a otros de forma individual y gestionar las acciones de forma grupal, se podría decir entonces:

2. Como líder es esencial que sea responsable en sus acciones, un verdadero líder no puede ser autoritario
3. Deben saber cómo controlarse a sí mismos, solo así pueden liderar a otros
4. El compromiso tanto en el ámbito personal como profesional es pieza clave para un buen liderazgo
5. Los verdaderos líderes deben ser ejemplo para todos los miembros del equipo
6. El impulso y motivación es otro factor importante, debe darse de tal manera que todo el equipo de comprometa.
7. Es fundamental que el líder se familiarice con el equipo, se preocupe por ellos y los motive a tomar la iniciativa en cualquier situación.
8. Los verdaderos líderes deben trabajar en equipo, así como apoyarlos y respaldarlos

El liderazgo corporativo consta de todos los procesos y posibles resultados que lleven al desarrollo y al éxito de las instituciones, esto incluye el desenvolvimiento de los colaboradores, veracidad, habilidades para escuchar, así como estrategias de comunicación.

Los líderes corporativos no están definidos por el tamaño de la institución o por la labor que realiza, ya que pueden identificarse porque demuestran fortaleza, tenacidad, visión para los negocios y, según David Goleman, un atributo que él acuñó como inteligencia emocional. La inteligencia emocional consta de cinco componentes, Goleman escribe en su artículo de enero de 2004 “Harvard Business Review” titulado “¿Qué hace un líder?” Goleman dice que los líderes tienen “autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social”.

Entonces, según Goleman los líderes más efectivos son similares ya que todos poseen un alto componente de inteligencia emocional. No coeficiente intelectual, ni conocimiento técnico, sino que

es dos veces más importante la inteligencia emocional que el coeficiente intelectual, por lo que se distinguen estas cinco características:

1. Conciencia de sí mismos.

Goleman caracteriza esto como conocer las reacciones emocionales, las destrezas y debilidades de uno, además de cómo afectan a los que me rodean. Las personas con alta conciencia de sí mismos saben que los motiva, cuáles son sus valores y metas en la vida, también pueden hablar de ellos abiertamente, sus miedos y de aquello que son fuertes.

Buscan constantemente crítica constructiva de sus pares y subordinados en busca de hacer mejor las cosas, tienen la capacidad de reírse y sacar provecho de sus propios defectos. Son personas honestas con ellas mismas y con otras personas.

2. Autorregulación

Los líderes controlan y redirigen sus emociones fuertes e impulsos y las canalizan como energía de trabajo. Los impulsos biológicos llevan nuestras emociones, los líderes son maestros en manejar sus emociones. No son prisioneros de sus emociones. No son impulsivos en sus decisiones, se toman un tiempo para pensar detenidamente. Son personas integra.

Saben controlar su enojo y crean un ambiente de personas que controlan sus emociones a su alrededor, pues ellos parecen no enojarse por nada. Esto aumenta su productividad. Se aproximan con calma a sus subordinados entregando crítica constructiva ante cualquier fracaso, de una manera amable, explicando claramente su punto de vista, en vez de gritando.

Se adaptan con facilidad a los cambios y no se alteran por ellos. Trabajan por adaptarse a las nuevas tecnologías que surgen con el avance de la sociedad.

3. Motivación.

Son personas que quieren lograr cosas sólo por lograrlas. Tienen pasión por el trabajo que hacen y por nuevos desafíos en este, buscan lograr alcanzar sus metas e ir más allá de lo que se espera de ellos. Siempre buscan formas de hacer mejor las cosas. Rastrean constantemente su progreso personal y el de su equipo de trabajo.

Son apasionados por el trabajo, buscan desafíos creativos, les encanta aprender cosas nuevas, no buscan premios (mejor paga, ascender, estatus) sino más bien buscan lograr sus metas. Son orgullosos del trabajo bien hecho.

Se mantienen optimistas aun cuando las cosas van en su contra. Combinada con la autorregulación les permite superar la frustración y remontar situaciones adversas. Son altamente comprometidos con su organización. Establecen altos estándares de rendimiento para ellos mismos y trae como consecuencia que su equipo también trabaja bajo altos estándares. Lideran a través de la acción más que a través de las palabras. Contagian a su equipo de sus ganas de superar las metas y de realización de un trabajo excelente.

4. Empatía.

De todas las destrezas de liderazgo, la empatía es la más fácil de reconocer. Sin embargo, la palabra empatía no parece tener mucha relación con los negocios. Pero no hay que tomar la empatía en el sentido de que “yo estoy bien, tú estás bien”. Para un líder esta característica no significa adoptar las emociones de otras personas como suyas propias, sino que más bien implica considerar las emociones de las personas que están a su cargo para la toma de decisiones inteligentes.

Goleman considera la empatía importante por tres razones, en primer lugar, cada vez más se trabaja en equipo, con esto surge la necesidad del líder del equipo de tener muy en cuenta la estabilidad emocional de sus colaboradores en su toma de decisiones. En segundo lugar, por el rápido avance de

las relaciones internacionales comerciales, aumentando las relaciones multiculturales, donde la empatía es una habilidad clave para la correcta comunicación entre dos personas totalmente distintas, en virtud del fenómeno de la globalización. En tercer lugar, por la necesidad de retener a las personas talentosas, cuando esas personas las dejan, se llevan el conocimiento de la empresa con ellos.

5. Habilidades Sociales.

Junto con la empatía son las habilidades para manejar las relaciones con otras de la inteligencia emocional, mientras que las tres primeras son habilidades para manejarse a uno mismo. Las habilidades sociales no son tan simples como suenan. No sólo implica ser amigable, sino que significa ser amigable con un propósito: Mover a la gente en la dirección que uno desea, ser persuasivo, lograr contagiar el entusiasmo por un nuevo proyecto o bien, lograr un acuerdo transversal respecto de una estrategia de marketing.

La gente con buenas habilidades sociales, tienen facilidad para encontrar terreno en común con otras personas, ellos saben que no pueden sacar el trabajo importante solos, por lo que tienen una red de contactos listas cuando necesitan tomar acción.

Las habilidades sociales suelen ser la espiral de las otras habilidades de la inteligencia emocional. Generalmente se presenta cuando la persona ya es consciente de sí misma, se autorregulan, son motivadas y pueden empatizar con otros individuos.

Aquellos que tienen habilidades sociales desarrolladas son generalmente quienes manejan los equipos, son excelentes persuadiendo a otras personas, con buenas razones de por qué la forma que ellos proponen para trabajar es mejor. Su pasión por el trabajo se contagia y están enfocados en buscar soluciones. Generalmente se llevan bien con personas de todas partes de la institución independientemente de su sección, por lo que ante cualquier adversidad pueden recurrir a cualquiera

de estas personas en busca de ayuda. En definitiva, manejan sus relaciones efectivamente, no hablan mal de otras personas y constantemente motivan a otros a realizar un mejor trabajo.

2. Estrategias de comunicación – comunicación asertiva

La comunicación debe ser siempre auténtica y transparente, pero en tiempos de crisis, es aún más indispensable. Una autenticidad que tiene mucho que ver con la humanización de los mensajes claves utilizando, además, un tono empático y cercano. En este contexto, es imprescindible para los líderes y decisores enfocar las estrategias de comunicación hacia los colaboradores. Asimismo, es ineludible empoderar a todo el equipo, como principales “embajadores o representantes” de la institución.

El factor emocional es determinante en la estrategia de comunicación en el actual entorno. En muchas instituciones, debido a sus características y a las condiciones excepcionales de la situación que se vive actualmente, la comunicación vía medios digitales se ha convertido en la única vía para mantener el contacto.

En una situación de crisis, para no perder el foco, es esencial que alguien lidere la comunicación, el verdadero líder entiende que la clave está en los equipos, convirtiéndose en un motor de su desarrollo y de su sentimiento de pertenencia. Su papel es clave a la hora de mantener a los demás colaboradores en un plano de realidad compartiendo una información constante, transparente y veraz, reforzando su coraje y energía para seguir construyendo.

La diferencia entre comunicar bien o mal tiene profundas implicaciones en el desempeño de toda la organización. La comunicación es esencial para el desarrollo de la institución y, por tanto, debe basarse en tres reglas fundamentales: escuchar antes de ser escuchado, aclarar el significado de todo aquello que pueda ser entendido de forma ambigua y no olvidarse de comprobar que el mensaje ha sido comprendido correctamente.

Escucha activa: Cambiando la forma de escuchar

La escucha activa es una habilidad que puede ser adquirida y desarrollada con la práctica. Sin embargo, puede ser difícil de dominar, pues hay que ser pacientes y tomarse un tiempo para desarrollarla adecuadamente. Se refiere, como su nombre indica, a escuchar activamente y con conciencia plena. Por tanto, la escucha activa no es oír a la otra persona, sino a estar totalmente concentrados en el mensaje que el otro individuo intenta comunicar, o sea, escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

Pese a que puede parecer que escuchar activamente es tarea fácil, este tipo de escucha requiere un esfuerzo de nuestras capacidades cognitivas y empáticas. Saber escuchar es muy importante en la comunicación, y aunque no lo parezca, en muchas ocasiones pasamos mucho tiempo pendientes de lo que nosotros pensamos y de lo que nosotros decimos en vez de escuchar activamente al otro.

La escucha activa no es escuchar de manera pasiva, sino que se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está intentando expresar. En la escucha activa, la empatía es importante para situarse en el lugar del otro, pero también la validación emocional, la aceptación y el feedback, pues se debe escuchar sin juzgar y es necesario comunicar a la otra persona que se le ha entendido. Por esto, existen dos elementos que facilitan la escucha activa:

- Disposición psicológica: la preparación interna es importante, estar en el momento presente, prestar atención constante y observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.

- Expresión de que se está escuchando al otro interlocutor con comunicación verbal, en lo que se conoce como la función fática del lenguaje (ya veo, umm, uh, etc.) y el lenguaje no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

Aplicando estos dos elementos de la escucha activa, se pueden mencionar algunas señales que muestran a la otra persona que se le está escuchando activamente. Las cuales como se mencionó, estas pueden ser verbales y no verbales, para que se logre adaptar un estilo comunicativo hacia un mejor entendimiento y comprensión del interlocutor.

1. Señales no verbales

Las personas que escuchan activamente suelen mostrar las siguientes señales no verbales:

- *Contacto visual*

El contacto visual muestra a la otra persona que se está prestando atención a lo que dice y siente y, además, puede mostrar sinceridad. Combinar el contacto visual con otras señales verbales y no verbales, muestran interés por lo que la otra persona está expresando.

- *Sonrisa ligera*

Esto asegura al interlocutor que la información que está transmitiendo está siendo bien recibida y le que le motiva a seguir hablando. Por tanto, actúa como reforzador, además de dar un mensaje de empatía.

- *Postura corporal receptiva*

La postura da información del emisor y el receptor en el proceso de comunicación. La persona que escucha activamente tiende a inclinarse ligeramente hacia adelante o hacia los lados mientras está sentado.

- *Reflejo automático*

El reflejo automático o mirroring de cualquier expresión facial del hablante puede ser señal de escucha atenta. Estos gestos expresivos parecen indicar simpatía y empatía en las situaciones emocionales. Por el contrario, la imitación consciente de gestos faciales (no automáticos) parece ser señal de inatención.

- *No distracción*

El oyente activo no se va a distraer, pues su atención está puesta en las señales verbales y no verbales que emite en oyente.

2. Señales verbales

- *Emitir palabras de refuerzo o cumplidos*

Este tipo de verbalizaciones refuerzan el discurso del hablante al transmitir que uno valida su punto de vista. Frases como “lo hiciste muy bien”, “me gusta cuando eres sincero” o “debes ser muy bueno jugando al fútbol”, muestran atención por parte de la persona que escucha. Pese a que estas frases pueden ser positivas, no hay que usarlas en exceso, pues pueden distraer al emisor.

- *Parafrasear*

Parafrasear hace referencia a verificar o expresar con las propias palabras lo que parece que el hablante acaba de decir. De esta manera, es posible que el emisor informe al receptor si este último ha entendido bien el mensaje. Un ejemplo de parafrasear puede ser: “¿Quieres decir que te sentiste de esta manera...?”.

- *Resumir*

Una persona que domina la habilidad de la escucha activa suele resumir lo que le acaba de comunicar el otro interlocutor. Esto ayuda a dejar claro que se entiende el punto de vista del otro antes de exponer el suyo propio.

- *Hacer preguntas*

El oyente puede demostrar que ha estado atento al hacer preguntas relevantes. De esta manera puede clarificar la información que ha recibido y mostrar interés por lo que el emisor intenta comunicar.

Las experiencias previas, pueden ayudar a prevenir, a anticiparse a los acontecimientos y tomar decisiones, a favor de un equipo de trabajo, de la institución misma. Sin embargo, cuidado con establecer juicios, ya que estos empañan una comunicación efectiva. Establecer una conversación con escucha activa, ayudará a conocer mejor a las personas, erradicando falsas percepciones, establecer una percepción más precisa de la persona que está enfrente. Dentro de los errores que no se deben cometer en la escucha activa, es imprescindible mencionar:

- Distraerse durante la conversación
- Interrumpir al que habla
- Juzgarlo y querer imponer tus ideas
- Ofrecer ayuda de manera prematura y con falta de información
- Rechazar y no validar lo que el otro esté sintiendo
- Descalificar al dar tu opinión
- Contar tu propia historia en vez de escuchar la suya

Otro de los aspectos negativos en la conversación es el diálogo interno lo que contribuye a construir una brecha en la comunicación, ya que durante una conversación nos escuchamos a nosotros mismos y ya no al interlocutor. Una conversación exitosa, se lleva a cabo, cuando se aprende a controlar los pensamientos y emociones.

El manejo de las emociones es muy importante para la escucha activa, para la comunicación efectiva. Desarrollar la inteligencia emocional, será de mucha utilidad durante conversaciones difíciles.

Las palabras: Un significado en común dentro de conversaciones

Las palabras tienen el poder de invocar imágenes, sonidos, sentimientos. Que las palabras tengan un significado común entre dos o más personas es el objetivo principal en una comunicación efectiva.

Cuando las palabras tienen significados distintos, se producen fallas en la comunicación. Por ejemplo, existen palabras como casa, libro, llaves, que tienen un significado común, se conoce de qué se hace referencia. Sin embargo, existen palabras con significado abstracto, tales como cumplimiento, confianza.

Para el desarrollo de la comunicación efectiva, se debe aclarar el significado de estas palabras. Durante la escucha activa, es conveniente utilizar preguntas cuando el interlocutor las utiliza.

Por ejemplo

- ¿Qué significa para ti confianza?
- ¿Cómo sabrás que se ha alcanzado el cumplimiento?
- ¿Qué variables tangibles intervienen en el cumplimiento?

En estos casos, es conveniente interrumpir al interlocutor, con la finalidad de seguir manteniendo la comunicación efectiva.

Para trabajar mejor una comunicación asertiva, se debe eliminar algunos tipos de escucha, entre ellos:

- La Escucha apreciativa, es aquella mediante la cual escuchamos sin prestar atención, de manera relajada, buscando placer o inspiración. Oímos por entretenimiento. No prestamos atención.
- Escucha selectiva, es aquella que se practica cuando escuchamos seleccionando la información que nos interesa. Escuchamos algunos puntos del mensaje del comunicado, dejando el resto de lado. Prestamos atención tan sólo a una parte del mensaje, aquella que se considera más importante para nosotros.

Además de mejorar algunas conductas para ayudar a la comunicación activa y empática, por ejemplo, escuchar de forma activa, implica captar la totalidad del mensaje de nuestro interlocutor e interpretarlo desde el punto de vista de este, es decir, ponernos en su lugar. Esto no quiere decir que tengamos que estar de acuerdo o compartir su opinión. Así, la Asertividad, como habilidad comunicativa, facilita el saber decir “no” a nuestro interlocutor ante los mensajes en lo que no estemos de acuerdo sin crear un conflicto, dentro de estas conductas tenemos:

- Respuestas mínimas: Basta una palabra para mostrar al interlocutor que se tiene interés en la conversación y nos gustaría que continuase.
- Reflejo de sentimientos: Para indicar interés y atención resulta imprescindible reflejar los sentimientos que ha expresado la persona. A veces, las personas describen solamente acciones y a través de ellas debemos identificar sentimientos para reformular el diálogo.

- Solicitud de aclaraciones: Pedir aclaraciones, ayuda a identificar y comprender el significado de las palabras, a la vez que indica al interlocutor que se está tratando de comprender su punto de vista.
- Repetición de palabras o frases claves: En ocasiones también es útil repetir palabras o frases claves que ha utilizado la persona, en particular si ha expresado varias cuestiones a la vez, siendo útil captar la frase clave, lo que ayuda a conservar la conversación sobre los asuntos que le preocupan.
- Preguntas o afirmaciones con respuesta abierta: Lo que propicia la oportunidad de continuar la conversación. Si se desea obtener más información sobre un tema específico suele ser útil repetir la frase clave dándole a la persona oportunidad para comentar más.
- Análisis de soluciones: En ocasiones, es adecuado ayudar al análisis de posibilidades respecto a la solución de los problemas identificados, dándose cuenta de algunos factores de la situación que no han sido mencionados, incluyéndolos en sus comentarios o preguntas, pero teniendo cuidado de no opinar sobre lo que debe hacer. Se trata de ayudarlo a considerar los factores y posibilidades diversas que no se hayan tenido en cuenta.

La comunicación asincrónica

La comunicación asincrónica es un término que se origina en las telecomunicaciones. Se refiere a la transmisión de datos sin sincronizar con un reloj, lo que significa que esta información proviene de un intercambio intermitente y no de un flujo constante, es decir, que se refiere a cualquier comunicación que no se desarrolle en tiempo real. Por ejemplo, enviar una consulta a otro colaborador, vía correo, teams u otro medio, en lugar de levantarse y preguntar.

Esto significa que la comunicación original (la consulta) no se responde al instante, así como cualquier comunicación en la oficina no se desarrolla en un flujo constante de preguntas y respuestas. En cambio, la pregunta se responde después de un intervalo, en general porque los otros colaboradores

están ocupados con otra tarea en el momento de la consulta o fue realizada fuera de horas de trabajo. En pocas palabras, si se hace una pregunta o se envía un mensaje no se debe esperar una respuesta instantánea, denominándose esta formalidad comunicación asincrónica.

Ahora, la comunicación es un proceso que consiste en la transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor, desde cualquier canal que se utilice, por esto no podemos perder de vista las reglas básicas de respeto y asertividad para comunicarnos, en el caso de comunicación asincrónica se llama netiqueta.

Netiqueta

Cuando se habla de Internet en ocasiones se cree que son máquinas las que nos facilitan las comunicaciones entre unos y otros, y es verdad, pero no podemos olvidar que somos personas los que estamos ahí, disfrutando del servicio, tanto de envío como de recepción de información.

Por lo que se debe utilizar la netiqueta, para tener una comunicación asincrónica asertiva, siendo un conjunto de reglas que regulan el comportamiento de los usuarios para comunicarse en la red, es muy importante tenerlas en cuenta, para no generar conflictos o desagrazios en la comunicación dentro de las diversas plataformas virtuales existentes, esto es importante a nivel personal, pero se vuelve aún más importante cuando debemos utilizarlo a nivel laboral.

En virtud de lo anterior se van a enumerar algunas reglas básicas para la comunicación asincrónica, dentro y fuera del Tribunal Registral Administrativo:

- Recuerde lo humano – buena educación: se debe tratar a las personas con las que se comunica con respeto, medir las palabras que se dicen, pues lo que escribes puede ser archivado y

utilizado para algún asunto oficial, en general tratar a los demás cómo nos gustaría que nos traten, no se debe olvidar que del otro lado hay otra persona.

- Respete el tiempo y el ancho de banda de los demás: antes de enviar una información a una determinada persona asegúrese que lo que envía es de importancia, sea breve y conciso ya que el tiempo de los demás vale, y este deja de realizar otras actividades por dedicarle tiempo a leer lo que se envió, y en la medida posible, dentro de las horas laborales.
- Forma de escritura: utilice buena redacción y gramática para redactar tus correos o mensajes, sea claro y coherente con la información que transmite para que esta no sea distorsionada; sea sencillo, agradable, educado y evite utilizar lenguaje ofensivo porque puede molestar a alguien.
- Excuse los errores de otros: recuerde que todos somos humanos y, por lo tanto, todos nos equivocamos. Nunca se debe juzgar a alguien por sus fallos. En todo caso, ayudarlo o sugerirle cuando se encuentre un error y nunca mostrar prepotencia al encontrar un fallo y mucho menos reírse de la persona.
- Lecturas corroborativas: cuando elabore un mensaje reléalo antes de enviarlo y pregúntese cuál sería su reacción si lo recibiera. Cualquier tiempo invertido en hacer más clara nuestra comunicación en Internet es tiempo bien empleado
- La entonación: evite escribir en mayúsculas, ya que en la Red se considera "gritar" (a nadie le gusta que le consideren un mal educado por hablar a gritos) y además dificulta la lectura. Escribir todo el mensaje en mayúsculas lo hace extremadamente difícil de leer (aunque una pequeña parte del mensaje en mayúsculas podría servir para enfatizar un punto).

-
- Respuestas inmediatas: no espere recibir una respuesta inmediata. Si no recibe una respuesta en diez minutos no significa que le estén ignorando y no debería ser razón para ofenderse. Aunque usted pueda responder a sus mensajes instantáneamente, recuerde que algunas personas reciben tal volumen de correspondencia a diario que en algunas ocasiones no pueden contestar todo el mismo día. Puede también que para darle una respuesta fiable necesiten investigar sobre lo que ha preguntado.

3. Resolución de conflictos

Cuando se habla de un conflicto, discusión y cambios, se puede decir que estos ocurren de manera natural en la vida cotidiana, como también en las organizaciones, comunidades y naciones. La habilidad de encontrar una solución pacífica a desacuerdos a través de la resolución de conflictos es algo que todos necesitamos para crear una sociedad pacífica y productiva.

Entonces, una resolución de conflictos es la manera como dos o más individuos, u organizaciones encuentran una solución pacífica a los desacuerdos que enfrentan. Estos desacuerdos pueden ser emocionales, políticos, financieros o todos ellos. Un conflicto habitualmente implica una disputa entre dos o más individuos u organizaciones.

La resolución de conflictos a través de la negociación puede ser beneficiosa para todos los involucrados. Generalmente, cada lado conseguirá más al participar en negociaciones que al irse por su lado ya que una buena razón para negociar con la oposición es para llegar a un acuerdo que beneficie a todos los participantes. En esta clase de situación, el conflicto puede tener una tremenda recompensa para un grupo. Si hay un "ganador" en el conflicto, eso no necesariamente significa que también hay un "perdedor". Muchas veces, en una resolución cuidadosa, todos los participantes pueden "ganar" algo.

Otras de las razones por las cuales también se debe negociar es para conocer más acerca de ideas, creencias, motivaciones y antecedentes diferentes a los que se nos presentan. Los negociadores exitosos son maestros en "caminar una milla en los zapatos de otro". Para poder resolver un conflicto adecuadamente, necesitas aprender a ver el conflicto como lo ve el otro, y es en este proceso donde se aprende más acerca de la perspectiva y motivaciones de esa persona o grupo.

Se va a trabajar con algunos pasos para resolver los conflictos que se presenten a nivel institucional, de esta forma se va a tratar de llegar al final de estos de manera exitosa, trabajando entre ellos:

1. Se va a entender el conflicto, ya que estos surgen debido a una variedad de razones, es importante que cada uno sepa definir su propia posición e intereses en el conflicto, y entender aquellos de interés, los intereses juegan un papel importante en comprender el conflicto. Es preciso explicar cuáles son los intereses en lugar de ver cuáles son las posiciones y ver como se adecuan estos intereses.
2. Comunicación con la oposición, una vez que se cuentan con los intereses de todos se informa sobre la oposición, es importante ser empáticos, escuchar, dejar que hablen y expongan sus opiniones, ya que estas son la fuente del conflicto, si es importante para las partes se debe reconocer. Se debe evitar las reacciones emocionales, en lugar de eso se recomienda pedir disculpas ya que esto no es una respuesta costosa, no los rebaja, y es a menudo una técnica reforzante porque puede abrir las puertas al entendimiento. Otro aspecto es tener una escucha activa y parafrasear lo que se escuche a modo de pregunta, por supuesto que reconocer y aplicar todas estas estrategias no significa estar de acuerdo, significa que me interesa el asunto. Es importante evitar juicios prematuros o dejar que otros asuman el problema, se debe trabajar juntos.
3. Lluvia de ideas para posibles soluciones, una vez que se conocen cuáles son los intereses de ambas partes, y cómo comunicarse mejor con la oposición, se piensa en las posibles soluciones. Se deben tener a mano los intereses de cada parte, luego se buscan los comunes, se debe trabajar en un ambiente neutral, cómodo y seguro e incluso un tercero neutral. Es importante no juzgar las ideas de otros, todas son importantes, se deben priorizar las ideas ganar – ganar.

4. Se debe elegir la mejor solución, es importante definir cuáles son las mejores ideas para poder trabajar en ellas, sea mejorándolas o aclarándolas, la idea es usar las habilidades y recursos de ambos para obtener el mejor resultado para todos.
5. Usando a un tercero como mediador, esta persona no pertenece a ningún grupo, o sea, es neutral, pero alguien que ambos consideran justo. Es importante que el tercero trate de buscar alternativas de ganar – ganar y mantenga a ambas partes enfocadas, razonables y respetuosas y validar que ninguna de las partes se sienta que es el perdedor.
6. Explorar las alternativas, cada colaborador involucrado debe pensar sobre sus alternativas de solución tempranamente en el proceso de negociaciones, para esto se debe considerar los pros y contras de cada alternativa. No se debe olvidar la empatía en el asunto.
7. Hablar desde mi persona, hay una forma de decir las cosas que nos puede ayudar a manifestar lo que nos molesta, nos preocupa y lo que sentimos sin ofender a la otra persona y sin enojarla. Esta forma de hablar se llama “hablar desde mi persona”. Para hablar de esta manera, se usa una fórmula que consiste en tres partes: La primera se inicia con la palabra cuando (explicamos el comportamiento o el hecho que generó el descontento o la frustración); seguimos con la frase yo me siento (explicamos el sentimiento que genera esa situación o comportamiento), y finalizamos con porque (explicamos los efectos que tiene para uno el comportamiento o la situación que nos molestó)

4. Fases de las estrategias

- Presentación sobre lo que se va a trabajar

1. Liderazgo corporativo (personal)

- a. Que es
- b. A quien aplica
- c. Como se trabaja
- d. Principios

2. Comunicación asertiva

- a. El poder de las palabras (hablando en positivo)
- b. Escucha activa
- c. Escucha selectiva
- d. Comunicación asincrónica

3. Resolución de conflictos

- a. Que
- b. Quien
- c. Como
- d. Cuando

-
- Como se va a trabajar
 - 1. Conversatorio general presentación cuento
 - a. Luego se lanzan preguntas generales
 - b. Luego preguntas específicas
 - 2. Trabajo grupo
 - a. Como se sintió con el cuento
 - b. Como me identifico (de lo general a lo específico)
 - 3. Trabajo individualizado