



PODER JUDICIAL
R E P U B L I C A D E C H I L E



“Programa de Capacitación de Formadores en Manejo Emocional”



INDICE

Carta de Bienvenida
Presidente de la Corte Suprema

1

Introducción
Objetivos del Programa
Rol del Formador

3

Protocolo:
Fortalecimiento Emocional para Tribunales del Poder Judicial

5

Protocolo:
Entrenamiento en Autocontrol Emocional para Tribunales del Poder Judicial

19

Protocolo:
Comunicación para el Trabajo en Equipo para Tribunales del Poder Judicial

31

Protocolo:
Retroalimentación y Reconocimiento Eficaz del Otro para Jefaturas de Tribunales del Poder Judicial

49

Protocolo:
Manejo Asertivo de Situaciones Complejas en Tribunales del Poder Judicial

61





PODER JUDICIAL
R E P U B L I C A D E C H I L E

Carta de Bienvenida

Presidente de la Corte Suprema



Estimados integrantes del Poder Judicial,

Les escribo para saludarlos e informales que en el marco de las metas de gestión institucional del Poder Judicial, durante octubre se implementará el proyecto **“Programa de capacitación en manejo emocional. Innovando para nuestro cuidado”**.

Esta iniciativa busca entregar nuevas herramientas para el manejo emocional de diversas situaciones que afectan emocionalmente a las personas y los equipos de trabajo de los tribunales del país.

Para el Poder Judicial, las personas deben estar en el centro de nuestra gestión y es por esta razón que, este año, se implementará este programa, el cual pretende ampliar los conocimientos para enfrentar adecuadamente distintas situaciones laborales, favoreciendo el manejo del estrés, el autocuidado y la mejora de la calidad de vida.

Este proyecto estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, a través del Subdepartamento de Desarrollo Organizacional y lo ejecutará la empresa CDO Consulting Group.

Este programa permitirá capacitarnos en la aplicación de protocolos de acción y entrenamiento de habilidades de manejo emocional, gestión del clima laboral, comunicación asertiva y retroalimentación de los equipos de trabajo, junto a la prevención de riesgos psicosociales.

Además, contribuirá a la transferencia de conocimientos y experiencias, a través de formadores y la promoción de una comunicación empática y el intercambio de opiniones de los distintos integrantes de los tribunales, la conformación de una red de apoyo interna, el fortalecimiento del cuidado de los equipos de trabajo y la calidad de la atención de los usuarios de tribunales.

Este programa está dirigido de manera transversal a todos quienes integramos el Poder Judicial. En una primera etapa participará una muestra de tribunales de siete jurisdicciones del país: Santiago, San Miguel, Rancagua, Valparaíso, Concepción, La Serena e Iquique.

Agradezco a todos ustedes por la participación y colaboración de este programa, otorgando las facilidades para su desarrollo y asistencia de los funcionarios a los cursos que se programarán en esta primera etapa.

Recordemos que el espíritu con que desarrollamos nuestro trabajo hace la diferencia. Una buena disposición nos anima, nos impulsa y nos motiva. En fin, contribuye a crear un buen ambiente laboral, enfrentando de mejor forma los desafíos diarios.

Esperando su colaboración, los saluda atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a final horizontal stroke.

Sergio Muñoz Gajardo
Presidente
Corte Suprema de Chile



Introducción

El **Poder Judicial** tiene como objetivo ser la institución encargada de administrar la justicia en nuestro país. Para lograrlo, se ha preocupado por el desarrollo permanente de su capital humano, iniciando acciones orientadas a fortalecer los diversos roles de quienes trabajan en él para el logro de los objetivos organizacionales e institucionales, así como contribuir en su calidad de vida.

Visión: “Ser reconocido por la comunidad como la vía de solución de los asuntos de su competencia de la manera más pronta, justa y confiable.”

Misión: “Solucionar los asuntos de su competencia de manera clara, oportuna y efectiva, con plena vigencia de todos los derechos de todas las personas, contribuyendo así a la paz social y fortalecimiento de la democracia.”

Como podemos ver, tanto la visión como la misión de Poder Judicial, se ha centrado siempre en otorgar una atención y respuesta pronta a las personas y sus necesidades. En esta misma línea y con el fin de sumarse a un proceso de crecimiento tanto de la organización como de las personas, la institución ha iniciado un camino orientado a fortalecer y mejorar la gestión considerando las necesidades y desafíos en su quehacer.

Respecto de esto último, se busca orientar los esfuerzos a atender las necesidades que enfrentan las personas en el ejercicio de sus cargos en los tribunales en diversos temas asociados a dichas funciones y desafíos.

Por esto, se han desarrollado distintas iniciativas de estudio y planes de acción focalizados en la mejora del clima organizacional en los tribunales del país y de la CAPJ, que apuntan a fortalecer y potenciar a las personas, iniciativas que comenzaron el año 2012, con una línea común, una transversalidad de temas como por ejemplo la Comunicación, el Autocuidado y el Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales.

Entre los estudios realizados, adquiere relevancia como fenómeno el abordaje de la Contención Emocional, puesto que dada la naturaleza de la labor de los tribunales y sus funcionarios para la administración de justicia, se detectaron debilidades en la entrega de elementos de Contención Emocional, a nivel **organizacional**, que permitan manejar de forma adecuada las situaciones críticas o complejas a las que se ven enfrentados los funcionarios en las distintas unidades, generando desgaste emocional en ellos y traduciéndose en dificultades que impactan el bienestar de las personas y sus equipos.

Es por este motivo que el programa “**Innovando para nuestro Cuidado**” viene a sumarse a este proceso con el fin de invitarles a construir, a través de éste, espacios de trabajo y fortalecimiento (conjunto) de habilidades emocionales que permitirán crear nuevas formas de cuidado para los funcionarios como personas en la organización, así como para el usuario final a quien se atiende a diario.



Objetivos del Programa

El objetivo de este programa es realizar un proceso de sensibilización y capacitación en el uso de protocolos de acción para la contención emocional, el cual está dirigido a funcionarios de tribunales pertenecientes a los tres escalafones del Poder Judicial, con el propósito de capacitar formadores en la aplicación de dichos protocolos y así puedan transferir el conocimiento de estas herramientas al personal del tribunal al cual pertenecen.

El programa aborda cinco protocolos temáticos:

1. Fortalecimiento emocional
2. Entrenamiento en autocontrol emocional
3. Comunicación para el trabajo en equipo
4. Retroalimentación y reconocimiento eficaz del otro
5. Manejo asertivo de situaciones complejas

Cada protocolo tiene un tiempo de duración variable, incluyendo cada uno, una breve descripción de la temática a tratar, objetivos, contenidos y actividades que incluyen material y documentos de apoyo destinados a reforzar el proceso de reflexión y aprendizaje de los participantes. La propuesta incluye además sugerencias bibliográficas y enlaces de sitios web para la profundización de cada tema.

Rol del Formador

En este programa un rol fundamental para el éxito es de quienes harán que pasen las cosas, en este caso los formadores que tendrán un papel fundamental en los procesos de aprendizajes que conlleven cada uno de los protocolos.

La importancia de su rol es debido a que los cambios que se han introducido en los enfoques educativos ponen el eje en un aprendizaje activo y colaborativo, antes que en la enseñanza; promueve el protagonismo del sujeto que aprende y enfatiza un “aprender a aprender”, más que el incorporar “paquetes hechos” de contenidos. Busca superar el “enciclopedismo” en el campo educativo, implementando y promoviendo una educación para la vida práctica y el desarrollo.

Es por este motivo que el rol de los formadores es ser un facilitador, un mediador del aprendizaje; que guíe en los procesos de descubrimiento que realicen los participantes, donde cada uno de ellos es protagonista de sus aprendizajes.

Así entendida su principal función es: dar ocasión de abrir el acceso a experiencias, conducir procesos, etc., para que la persona misma protagonice su aprendizaje. En esta función es fundamental su competencia técnica, tanto en el dominio de su sector de aprendizaje, como en el dominio de estrategias pedagógicas que le permitan -más que transmitir contenidos- mediar los aprendizajes.

Las habilidades de comunicación que se requieren para el nuevo rol rebasan el plano de destrezas expositivas. El formador debería ser un experto en crear climas de aprendizaje, donde la empatía, la aceptación, la valoración y el respeto a la diversidad, la tolerancia y la democracia son el caldo de cultivo para aprendizajes de tipo significativo. Organizar y trabajar con grupos pone en juego otras habilidades de comunicación por sobre la tradicional oratoria requerida para las clases expositivas.

Es por esto que se espera de los formadores que no solo participen de las distintas actividades que serán parte de este programa, sino a ser parte activa en dichas actividades, y a ser sujetos de apoyo en sus equipos de trabajo para en un proceso que no termina aquí, seguir fortaleciendo y promoviendo espacios de cuidado, fortalecimiento y desarrollo.

PROTOCOLO:

“FORTALECIMIENTO EMOCIONAL PARA TRIBUNALES DEL PODER JUDICIAL”

OBJETIVO

Ofrecer a los Tribunales del Poder Judicial, un conjunto de conocimientos y técnicas para fortalecer su autocuidado emocional, junto con favorecer el desempeño profesional. Una forma de auto gestionar el cuidado para vivir de manera más armónica consigo mismo y con los demás, es a través de la escucha de sí mismo, de las señales del cuerpo, de los sentimientos, de las necesidades, de los límites, lo que abre un camino hacia la autoconciencia, el respeto, el cuidado de sí y de los otros.

“Eso que escucho, comprendo y acojo en mí, puedo fácilmente escucharlo y contenerlo en los otros ”.

ENFOQUE DEL PROTOCOLO

El enfoque del protocolo corresponde a la perspectiva de la psicología humanista, la cual afirma que cada persona posee de manera innata un potencial de crecimiento o desarrollo de sí mismo, orientado a metas positivas, como la armonía, el amor y la alegría. Tiene una visión del hombre como arquitecto responsable de sí, subjetivamente libre, que puede elegir, y cuyo objetivo es lograr la autorrealización personal. Trabaja en la “toma de conciencia” en el “aquí y ahora”. Tomar conciencia de lo que hacemos, cómo lo hacemos, qué queremos o necesitamos y cómo podemos conseguirlo. Trabaja a nivel corporal, sensorial, emocional y mental.

Focos de Trabajo del Protocolo:

- Estar conscientes de nuestro cuerpo
- Estar conscientes de nuestros sentimientos y necesidades
- Estar conscientes de cuánto, cuándo y cómo cuida de mí
- Estar conscientes de nuestros límites
- Estar conscientes de lo que nos hace bien y de lo que nos hace mal

ALCANCE

El protocolo está dirigido a todos los integrantes del Poder Judicial.

RESPONSABLES DE SU APLICACIÓN

El protocolo no requiere de un facilitador externo, pudiendo ser autoaplicado.

MOMENTO DE SU APLICACIÓN

Se sugiere seguir todos los ejercicios como una manera de generar fortalecimiento emocional y prevenir el estrés. Con el propósito de internalizar la técnica, se debe aplicar de manera continua, tomándose un momento diario para ir avanzando. Se puede aplicar cada vez que se necesite ó de forma periódica. Se sugiere no perder la continuidad y repetir el protocolo a lo menos cada tres meses, de modo de obtener resultados.

PROTOCOLO

“FORTALECIMIENTO EMOCIONAL PARA TRIBUNALES DEL PODER JUDICIAL”

PRIMER PASO

ESTAR PRESENTES en el cuerpo, emociones y pensamientos.

Estar presentes nos lleva a entrar en un espacio de conexión con nuestra persona. Si estamos conscientes de lo que nos ocurre, podremos estar más activos, más alertas y disminuir las reacciones emocionales negativas. Nos orienta a llevar nuestra energía al presente, sin centrarnos en preocupaciones pasadas o futuras. Estar consciente de qué nos pasa física, emocional y mentalmente, ayuda a centrarnos, restablecer nuestra energía, mejorar el ánimo y la salud.

EJERCICIO 1:

Durante 2 minutos deténgase y ponga atención a su cuerpo, no importando lo que esté haciendo. Con los ojos abiertos ó cerrados, sienta sus manos, sus pies, sienta el contacto con su ropa, atienda los puntos tensos que tiene su cuerpo, concéntrese en los sonidos y aromas que hay a su alrededor. Sienta también como el aire entra y sale de sus pulmones. Esté consciente de todo lo que pasa a través de su cuerpo y sentidos. Si es necesario modifique ciertas posturas incorrectas, por último observe los efectos de este simple ejercicio en su cuerpo. Se sugiere practicar éste ejercicio todos los días.

EJERCICIO 2:

Instálese confortablemente durante 3 minutos, cierre los ojos, enfóquese unos instantes en su respiración y luego pregúntese:

- ¿Cómo siento mi cuerpo en este momento? (sensaciones de: agrado, desagrado, relajo, tensión, dolor, etc.).
- ¿Qué emoción siento? (tristeza, felicidad, rabia, entusiasmo, etc.).
- ¿Cuáles son mis pensamientos en este momento?

SEGUNDO PASO

ESTAR PRESENTE en emociones y necesidades.

Estar presente en emociones y necesidades. También llamada «auto empatía» es la escucha de sí mismo y donde se «acoge-contiene» eso que nos pasa, para esto dos preguntas importantes:

- ¿Cómo me siento? ...
- ¿Cuál es mi necesidad-aspiración?...

Entenderemos la palabra necesidad bajo una connotación de mis aspiraciones, mis valores o sueños.

Es importante estar consciente de su vivencia, sobre todo en caso de dificultades, porque aunque se esté imposibilitado de cambiar alguna situación, el hecho de poner en palabras sus sentimientos, disminuye las tensiones interiores.

Por otro lado, si usted toma tiempo para conocer sus sentimientos y saber las aspiraciones que hay detrás de ellas, puede entender que hay «necesidades» satisfechas o insatisfechas. Y si hay claridad de esto, puedo adecuadamente hacer peticiones para la satisfacción de ellas.

Cuando algo va mal, por ejemplo, cuando tengo demasiada carga de trabajo porque algún funcionario faltó, yo puedo decidir «escuchar y acoger mis sentimientos» «¿Estoy cansado?... Sí, hoy necesito solidaridad y comprensión en mi trabajo. Lo que me gustaría, es hacer las cosas a un ritmo más calmo. Yo quisiera hablar con mis compañeros de trabajo para que encontremos sin tardar una solución, mañana voy a hablarles, está decidido».

Si no me doy momentos de auto empatía, podría buscar refugio en otras actitudes ó acciones que me dañan como: mal humor, auto-descalificaciones, descalificaciones a otros, culpar a otros de mi insatisfacción, aislamiento, fomentar rumores, fumar, comer en exceso, ingerir alcohol y diversas somatizaciones, entre otros.

EJERCICIO 3:

Piense en una situación desagradable que haya vivido recientemente y siga las etapas siguientes:

- 1. Observación (describir la situación ó hecho de manera neutra, es decir de la forma más objetiva posible).
- 2. Sentimientos (identifique los sentimientos que experimentó en relación con los hechos en ese momento y actualmente).
- 3. Necesidades (identifique qué necesidad quedó insatisfecha para usted producto de la situación.
Por ejemplo: necesidad de transparencia, respeto, escucha, etc.)
- 4. Acciones (busque acciones que pueda efectuar y que facilite la satisfacción de estas necesidades).

Ejemplo: “Cuando escuché el comentario que un compañero de trabajo había dicho que yo era incompetente, me sentí muy frustrada, porque tengo la necesidad de transparencia en las relaciones. Ahora yo elijo hablar directamente con él y que transparentemos la situación»

SITUACIÓN	OBSERVACIÓN	SENTIMIENTOS	NECESIDADES	ACCIONES
Situación Ejemplo	Escuché el comentario que un compañero de trabajo había dicho que yo era incompetente.	Me sentí muy frustrada.	Tengo la necesidad de transparencia en las relaciones.	Elijo hablar directamente con él y que transparentemos la situación.
Situación 1				
Situación 2				
Situación 3				
Situación 4				

TERCER PASO

OCUPARSE DE SÍ MISMO(A)

Ocuparse de sí mismo(a). Como vimos anteriormente, primero es tomar contacto con el cuerpo, luego escuchar sentimientos y necesidades. También es importante dialogar, socializar y confiar.

Por otro lado, es fundamental tener momentos para reencontrarse en soledad y en silencio. Ejercitando esto, poco a poco usted podrá encontrar un espacio de paz, de calma y de creatividad.

Recuerde:

«Cuando se comparte una alegría ésta aumenta y cuando se comparte una pena ésta disminuye».

«Cuando un dolor es completamente acogido, éste se transforma»

«Aquello que uno no enfrenta, persiste»

EJERCICIO 4:

Algunos signos que dan cuenta de su sensación de bienestar respecto de ciertas necesidades vitales, son los que aparecen a continuación. Léalos y asigne porcentajes entre 0% a 100% para cada uno de ellos, de acuerdo al grado en que están presentes actualmente en su vida y luego proponga acciones de mejora.

SIGNOS DE SENSACIÓN DE BIENESTAR	%	ACCIONES DE MEJORA
Alegría de vivir		
Entusiasmo		
Dinamismo		
Deseo de contribuir en el bienestar del otro		
Paz interior		
Capacidad de adaptación		
Creatividad		
Energía vital creciente		

Reflexione al respecto.....felicítese por aquellos porcentajes altos y/o decida hacer algún cambio para aquellos que hayan resultado bajos.

Ejemplo de aplicación:

SIGNOS DE SENSACIÓN DE BIENESTAR	%	ACCIONES DE MEJORA
Alegría de vivir	40%	Buscar más gente y momentos que me den alegría, como pasear con mis hijos.
Entusiasmo	50%	Me entusiasmo cuando hago cosas que me agradan, como salir con mi mejor amiga (o).
Dinamismo	30%	Cuando descanso bien, estoy más dinámica (o), trataré dormir 8 hrs. todos los días.
Deseo de contribuir en el bienestar del otro	80%	Continuar así, puesto que me hace sentir muy bien.
Paz interior	20%	Tener más momentos para mí (leer libros que me interesan, salir con amigas, hacer mis ejercicios de respiración y relajación).
Capacidad de adaptación	50%	Adaptarme más en relación a mis compañeros de trabajo sin criticar tanto.
Creatividad	30%	Quisiera empezar un taller de literatura.
Energía vital creciente	60%	Dormir más horas.

EJERCICIO 5:

Anote acciones que hoy no realiza y que le ayudarían a favorecer su autocuidado, en ámbitos tales como: familia, trabajo, social, salud, deportivo, entretenimiento, etc.

Reflexione acerca de los beneficios que dichas acciones podrían traer para usted.

Ejemplo de aplicación:

ACCIONES	BENEFICIOS
1. Hacer actividades físicas como caminar por el parque, andar en bicicleta, hacer yoga, bailar.	
2. Darme 15 minutos en el trabajo, compartiendo, conversando de otros temas o darme un momento para relajarme.	

ACCIONES	BENEFICIOS
1.	
2.	
3.	

CUARTO PASO

ESCUCHAR MIS LÍMITES

Escuchar mis límites. Se refiere a los límites que establezco como mecanismo de autocuidado, de modo que no me vea sobrepasado emocionalmente.

EJERCICIO 6:

¿Cómo saber si sobrepaso mis límites respecto del autocuidado, en estos momentos de mi vida?

Autoevaluación ESCUCHAR MIS LÍMITES

Marque aquellas situaciones con las que usted se identifique según corresponda:

	Estoy muy cansada(o)
	Yo quiero recibir del otro así como yo doy
	Yo me encierro en mí misma(o)
	Me pongo irritable o agresiva(o) por cualquier cosa
	Ya no tengo alegrías en mi vida
	Ya no me interesan cosas que antes sí me interesaban y disfrutaba
	Me cuesta decidir por mí misma(o)
	Reacciono sin pensar
	Duermo mal
	Como, fumo o bebo más que lo normal
	Me siento triste
	Ya no tengo paciencia
	Estoy muy impulsiva(o)
	Estoy hasta mis límites

- Si no ha marcado casos: **Excelente**. En este momento está estable y en un buen contacto consigo.
- **De 1 a 3**: Es un buen momento para considerar ocuparse de sí y retomar algunas actividades que le reporten satisfacción y bienestar.
- **De 4 a 5**: Es importante hacer ciertos cambios o pedir apoyo (ejemplo: uso de protocolos como el presente de manera periódica y/ó buscar apoyo entre sus redes)
- **Más de 6**: Es momento de consultar al médico, psiquiatra o psicólogo, porque usted tiene manifestaciones que podrían necesitar apoyo profesional.

QUINTO PASO

LO QUE ME HACE BIEN Y LO QUE ME HACE MAL

Lo que me hace bien y lo que me hace mal. ¿Qué puedo hacer con mis hábitos o comportamientos que son perjudiciales para mí? ¿Qué decisiones puedo tomar al respecto?

¿Qué puedo hacer cuando el comportamiento de personas cercanas a mí me son perjudiciales?. Recuerde que hay que diferenciar a la persona y su comportamiento. Ningún ser humano puede ser catalogado como perjudicial, una persona puede tener con usted actitudes que le perjudican y por tanto, habrá que protegerse de esas actitudes. Puede ser que usted y esa persona tenga una forma de relacionarse que es inadecuada, por lo cual, es fundamental concentrarse en el trabajo de los vínculos que establecemos con los demás y no generar atribuciones personales ni juicios de valor respecto de los otros.

EJERCICIO 7:

Tómese 30 minutos en los que pueda evitar distracciones y anote:

1. Los comportamientos de personas cercanas y/o significativas.
2. Anote sus actividades (profesionales, personales, sociales, deportivos, etc.)
3. Anote sus propios hábitos (aquellos que lo relajan, lo distraen o que le provocan tensión).

COMPORTAMIENTOS DE PERSONAS CERCANAS	ACTIVIDADES	HÁBITOS
Mis hijos me dan cariño Mis hijos pelean mucho Mi marido trabaja demasiado	Atiendo a público Voy al gimnasio 1 vez por semana No salgo los fines de semana	Fumo Leo novelas Duermo mucho el fin de semana Veo excesiva televisión.

Ahora clasifíquelas en una lista de:

Lo que es perjudicial para mí / Lo que es neutro/ Lo que es bueno para mí, indicando a continuación la emoción asociada a cada una de éstas distinciones que categorizó.

Ejemplo de aplicación:

ES PERJUDICIAL PARA MÍ	ES NEUTRO PARA MÍ	ES BUENO PARA MÍ
Mis hijos pelean mucho (rabia) Mi marido trabaja demasiado (soledad) No salgo los fines de semana (aburrimiento) Veo mucha TV (aislamiento) Fumo (ansiedad)	Atiendo a público (cansancio) Duermo mucho el fin de semana (tranquilidad)	Mis hijos me dan cariño (alegría) Voy al gimnasio 1 vez por semana (entusiasmo) Leo novelas (placer)

Por último, haga una o varias frases constructivas, con el propósito de comprometerse (en la medida de sus posibilidades) a modificar ciertos hábitos o actividades que le son perjudiciales.

Ejemplo: No salgo los fines de semana y veo mucha TV. Siento que esto es perjudicial para mí y mi familia. Decido cambiar esos comportamientos con el fin armonizarme y unir más a mi familia. **Me comprometo** a compartir más familiarmente creando espacios entretenidos, como hacer paseos a la naturaleza, visitar a familiares, conversar y reír más en los momentos que estamos todos juntos”.

FRASES CONSTRUCTIVAS

FLUJOGRAMA DE PROTOCOLO FORTALECIMIENTO EMOCIONAL

Nº	PROCESO	FUNDAMENTACIÓN	ACTIVIDAD
PASO 1	Estar presente en el cuerpo, emociones y pensamiento 	Estar presentes en el cuerpo, emociones y pensamientos, nos lleva a entrar en un espacio de conexión con nuestra persona. Si estamos conscientes de lo que nos ocurre, podremos estar más activos, más alertas y disminuir las reacciones emocionales negativas. Nos orienta a llevar nuestra energía al presente, sin centrarnos en preocupaciones pasadas o futuras. Estar consciente de qué nos pasa física, emocional y mentalmente, ayuda a centrarnos, restablecer nuestra energía, mejorar el ánimo y la salud.	Realizar Ejercicio 1 y 2
PASO 2	Estar presentes en emociones y necesidades 	Estar presente en emociones y necesidades. También llamada «auto empatía» es la escucha de sí mismo y donde se «acoge-contiene» eso que nos pasa. Para esto dos preguntas importantes: - ¿Cómo me siento? ... - ¿Cuál es mi necesidad-aspiración?.... Entenderemos la palabra necesidad bajo una connotación de mis aspiraciones, mis valores o sueños. Es importante estar consciente de su vivencia, sobre todo en caso de dificultades, porque aunque se esté imposibilitado de cambiar alguna situación, el hecho de poner en palabras sus sentimientos, disminuye las tensiones interiores. Por otro lado, si uno toma tiempo para conocer sus sentimientos y saber las aspiraciones que hay detrás de ellas, puede entender que hay «necesidades» satisfechas o insatisfechas. Y si hay claridad de esto, puedo adecuadamente hacer peticiones para la satisfacción de ellas. Cuando algo va mal, por ejemplo, cuando tengo demasiada carga de trabajo porque algún funcionario faltó, yo puedo decidir «escuchar y acoger mis sentimientos» «¿Estoy cansado?... Sí, hoy necesito solidaridad y comprensión en mi trabajo. Lo que me gustaría, es hacer las cosas a un ritmo más calmo. Yo quisiera hablar con mis compañeros de trabajo para que encontremos sin tardar una solución, mañana voy a hablarles, está decidido. Si no me doy momentos de auto empatía, podría buscar refugio en otras actitudes o acciones que me dañan como: mal humor, auto-descalificaciones, descalificaciones a otros, culpar a otros de mi insatisfacción, aislamiento, fomentar rumores, fumar, comer en exceso, ingerir alcohol y diversas somatizaciones, entre otros.	Realizar Ejercicio 3
PASO 3	Ocuparse de sí mismo	Ocuparse de sí mismo(a). Como vimos anteriormente, primero es tomar contacto con el cuerpo, luego escuchar sentimientos y necesidades. También es importante dialogar, socializar y confiar. Por otro lado, es fundamental tener momentos para reencontrarse en soledad y en silencio. Ejercitando esto, poco a poco usted podrá encontrar un espacio de paz, de calma y de creatividad. Recuerde: «Cuando se comparte una alegría ésta aumenta y cuando se comparte una pena ésta disminuye». «Cuando un dolor es completamente acogido, éste se transforma» «Aquello que uno no enfrenta, persiste»	Realizar Ejercicio 4 y 5

PASO 4	 Escuchar mis límites	Escuchar mis límites. Se refiere a los límites que establezco como mecanismo de autocuidado, de modo que no me vea sobrepasado emocionalmente.	Realizar Ejercicio 6
PASO 5	 Lo que me hace bien, lo que me hace mal	Lo que me hace bien y lo que me hace mal. ¿Qué puedo hacer con mis hábitos o comportamientos que son perjudiciales para mí? ¿Qué decisiones puedo tomar al respecto? ¿Qué puedo hacer cuando el comportamiento de personas cercanas son perjudiciales para mí? Recuerde que hay que diferenciar a la persona y su comportamiento. Ningún ser humano puede ser catalogado como perjudicial, una persona puede tener con usted actitudes que le perjudican y por tanto, habrá que protegerse de esas actitudes. Puede ser que usted y esa persona tenga una forma de relacionarse que es inadecuada, por lo cual, es fundamental concentrarse en el trabajo de los vínculos que establecemos con los demás y no generar atribuciones personales ni juicios de valor respecto de los otros.	Realizar Ejercicio 7

Anexo 1: Inteligencia Emocional

Inteligencia Emocional es: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (Goleman, 1999).

Habitualmente se describen dos tipos de inteligencia emocional, la intrapersonal y la interpersonal.

La **inteligencia intrapersonal** es la capacidad de formar un modelo verdadero y preciso de sí mismo y usarlo de forma efectiva y constructiva. Está compuesta por el autoconocimiento emocional o autoconciencia, que se refiere al reconocimiento de los estados emocionales mientras éstos se presentan, los recursos e intuiciones y apreciar cómo estos influyen en uno mismo y en otros. El control emocional o auto-regulación, apunta a la capacidad de controlar y redireccionar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. La auto-motivación, es el dirigir las emociones para conseguir un objetivo esencial, a fin de mantenerse en un estado de búsqueda y una mente creativa para encontrar soluciones; se refiere básicamente a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de metas.

La **inteligencia interpersonal**, implica empatía, que apunta al reconocimiento de las necesidades, deseos y emociones de otros, permitiendo relaciones más eficaces. Las habilidades sociales, corresponden a las destrezas o capacidades sociales, es el arte de relacionarse con otros de forma afectiva y efectiva, construyendo climas agradables.

A continuación se presentarán algunas definiciones de cada una de las habilidades de la Inteligencia Emocional.

INTELIGENCIA INTRAPERSONAL

Autoconocimiento:

El autoconocimiento es el conocimiento de las propias emociones, siendo una aptitud fundamental para desempeñarse bien en el trabajo. Goleman describe tres aptitudes emocionales a la base del autoconocimiento: conciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en uno mismo.

- Las personas dotadas de **conciencia emocional**, son capaces de reconocer las propias emociones y sus afectos, de esta manera saben que emociones experimentan y por qué.
- La **autoevaluación precisa**, implica el conocer los propios recursos interiores, habilidades y límites. Las personas dotadas de esta aptitud, conocen sus fortalezas y debilidades, son reflexivas y aprenden de la experiencia.
- La **confianza en uno mismo** hace referencia al fuerte sentido de lo que valemos y de nuestras capacidades, las personas dotadas de esta aptitud se muestran seguras de sí mismas.

Autocontrol:

La autorregulación emocional es el “apagar la inquietud y provocar intencionalmente una emoción” y depende directamente de los centros emocionales. Este autocontrol no debe ser excesivo, al punto de terminar con los sentimientos y la espontaneidad, de manera, que el autocontrol implique elegir la forma de expresar los sentimientos. Las aptitudes emocionales involucradas son la autorregulación, confiabilidad, escrupulosidad e innovación.

- La **autorregulación** es mantener bajo control las emociones, regulando los impulsos perjudiciales. Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.
- La **confiabilidad y escurpulosidad** es la capacidad de mantener la integridad y ser responsable del desempeño personal. Las personas dotadas de confiabilidad actúan éticamente e inspiran confianza.
- La **innovación y adaptabilidad**, hace referencia al estar abierto a ideas y enfoques novedosos, ser flexibles para reaccionar ante los cambios. Las personas dotadas de innovación buscan ideas nuevas de fuentes distintas, encuentran soluciones originales a los problemas, generan nuevas ideas y adoptan perspectivas novedosas, aceptando riesgos.

Automotivación:

Según Goleman, la automotivación hace referencia a las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas. El desempeño sobresaliente está tipificado por tres aptitudes motivacionales: afán de triunfo, compromiso e iniciativa y optimismo.

Las investigaciones demuestran que la gente se siente mejor cuando hace lo que le gusta, así, las fuentes de recompensas más ansiadas son el orgullo de cumplir, hacer amistades en el trabajo y ayudar o enseñar a otros, por tanto cuando se trata de conseguir que las personas alcancen mejores desempeños los incentivos tradicionales no son eficaces.

- El afán de triunfo es la aspiración orientadora de mejorar o responder a una norma de excelencia.
- El compromiso es el alinearse con los objetivos de un grupo y organización.
- La iniciativa y optimismo es el exhibir proactividad y persistencia.

INTELIGENCIA INTERPERSONAL

Empatía:

La Empatía es la capacidad de percibir comunicaciones sutiles, nace de aptitudes básicas, como el autoconocimiento y el autodominio. Así, la empatía es nuestro radar social, de modo que cuando falta la gente está desconectada; falta el oído emocional, conduciendo a la torpeza social. La empatía requiere saber interpretar las emociones ajenas; en un plano elevado incluye percibir las preocupaciones o sentimientos del otro.

La fluidez de una interacción social depende en gran medida del desenvolvimiento espontáneo, cuando dos personas inician un diálogo comienza una danza sutil de movimientos y posturas sincronizadas. Esta mímica mutua, se produce fuera de la conciencia y parece estar bajo el control de las partes primitivas del cerebro.

Las aptitudes sociales con importancia laboral son: comprender a los demás, orientación al servicio, **ayudar a los demás a desarrollarse, aprovechar la diversidad y conciencia política** (Goleman, 1999).

- **Comprender a los demás** es percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- El **ayudar a los demás a desarrollarse**, implica percibir las necesidades de desarrollo de los otros y fomentar su capacidad.
- La **orientación hacia el servicio** es prever y satisfacer las necesidades del cliente.
- El **aprovechar la diversidad** es cultivar las oportunidades de personas distintas.
- La **conciencia política** es el interpretar las corrientes sociales y políticas.

Habilidades Sociales:

Las Habilidades Sociales son la capacidad de inducir respuestas deseables en los demás. Entre las habilidades sociales se destacan la **influencia, comunicación, manejo de conflicto, liderazgo y catalización de cambios**.

- La **influencia** es el implementar tácticas de persuasión efectivas. Las personas dotadas de esta aptitud, son hábiles para convencer a la gente. La empatía es crucial para ejercer influencia, ya que resulta imposible causar en los otros un efecto positivo, sin percibir primero lo que sienten.
- La clave de todas las habilidades sociales es la **comunicación**, el escuchar activamente y transmitir mensajes convincentes. Los comunicadores aptos son efectivos en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje, y se enfrentan directamente a los asuntos difíciles.
- **Manejo de los conflictos** es el negociar y resolver acuerdos. Las personas dotadas de esta aptitud manejan con diplomacia y tacto las situaciones tensas y personas difíciles y orquestan soluciones que benefician a todos (Goleman, 1999).
- Actualmente, el **liderazgo** es una necesidad en la dirección de las organizaciones, implica el inspirar y guiar a los individuos y grupos.
- Un líder debe ser **catalizador de cambios**, es decir iniciar o manejar los cambios.

ANEXO 2: Bibliografía

- Anne Van Stappen. Petit cahier d'exercices de bienveillance envers soi-meme. Jouvence Editions
- Daniel Goleman: "La Inteligencia Emocional en la empresa". 1999

Sugerencias de Libros y Páginas de Internet

Libros Sugeridos:

- Bloch Suasana: "El alba de las emociones". Grijalbo. 1990.
- Brian Swimme: "El Universo es un dragón verde. Un relato cósmico de la creación".
- Chopra Deepak: "Vida sin Condiciones". Edit. Javier Vergara. Méx. 1999
- Eckhart Tolle: "El poder del ahora". grupo Editorial Norma. 2000
- Jodorowsky Alejandro: "La danza de la realidad" Edic. Siruela. 2001.
- Hawking Stephen: "La teoría del todo" Debate- 2008.
- Hubert Reeves y otros: "La más bella historia del mundo". Editorial Andrés Bello.
- Levy Norberto: "La sabiduría de las emociones". Ed. Urano. 2000
- May Patricia: "Todos los reinos palpitan en ti" Grijalbo. México. 2000.
- Rogers, Carl: "El camino del ser". Edit. Kairós. 1987.
- Tich Nhat Hanh: "La paz está en cada paso". Sello Azul. Cuatro Vientos.
- Van Deussen Wilson: "La profundidad natural del hombre". Edit. Cuatro Vientos. 2000

Páginas de Internet Sugeridas:

- Ejercicios para el insomnio: <http://www.youtube.com/watch?v=oL5fXJW4fVM>
- Ejercicios para hacer en el trabajo: <http://www.youtube.com/watch?v=ZBR7Rm7znsw>
- Doctor Deepak Chopra "Encuentra tu equilibrio"

<http://search.tb.ask.com/search/video.jhtml?searchfor=chopra+espa%C3%B1ol&p2=%5EAYY%5Exdm097%5EYYA%5Ecl&n=77fd5209&ss=sub&st=kwd&ptb=045F7C23-FE2F-450C-9413-5606F835E45F&tpr=sbt&si=pconverter&ts=1387756485205>

PROTOCOLO:

“ENTRENAMIENTO EN AUTOCONTROL EMOCIONAL PARA TRIBUNALES DEL PODER JUDICIAL”

OBJETIVO

Ofrecer a los funcionarios de los tres escalafones del Poder Judicial, un sistema de entrenamiento personal, que permita enfrentar situaciones de altos niveles de estrés, de modo de favorecer la estabilidad emocional, junto con la prevención de diversas sintomatologías que puedan afectar la salud de los integrantes de los tribunales del país.

ANTECEDENTES

El estrés es la forma en que nuestros organismos responden naturalmente a las exigencias del entorno, como las laborales, de modo de poder cumplir con las tareas que se nos han encomendado. Lo importante es mantener adecuados niveles de estrés durante el desarrollo de nuestra jornada, de modo de disminuirlos en las situaciones donde no es necesario mantener altos niveles de actividad, concentración y alerta, como el almuerzo, las pausas de descanso, las relaciones con la familia, los amigos, etc.

Es completamente normal tener elevados niveles de estrés en determinados momentos del día, sin embargo no es saludable que dichos niveles se vuelvan permanentes o crónicos durante la jornada. Diversos factores pueden gatillar aumentos en nuestros niveles de estrés cotidiano, como pueden ser temas laborales o ajenos al trabajo, por ello es importante contar con técnicas que nos permitan desconectarnos por breves periodos de tiempo, de modo de bajar los niveles de estrés con que funcionamos habitualmente, permitiéndonos un adecuado descanso tanto de nuestras mentes como de nuestros cuerpos, de modo que éstos se preparen para futuros nuevos desafíos y requerimientos.

ENFOQUE DEL PROTOCOLO

La base del enfoque del protocolo es la perspectiva holística integrativa, la cual se basa en la comprensión de que el estrés es la consecuencia de una serie de factores tanto biopsicosociales como de variables relacionadas con el estrés como estímulo, como proceso y como respuesta conductual y emocional, además que en sus intervenciones aplica diversas teorías y técnicas

clínicas psicológicas (cognitivas, conductuales, experienciales, corporales, programación neurolingüística, inteligencia emocional, etc.) dependiendo de la necesidad de cada persona, aprovechando los recursos y capacidades de ésta. De ahí la importancia de la toma de conciencia de todos los funcionarios respecto del cuidado de su salud, así como el conocimiento y entrenamiento de técnicas de autocontrol emocional para ello.

CARACTERÍSTICAS DE LA AUTOCONTENCIÓN EMOCIONAL

Promueve la toma de conciencia -en forma vivencial- del significado, síntomas y signos de estrés. Junto con lo anterior, facilita el surgimiento, identificación y uso de los recursos propios a través del autoconocimiento y la aplicación de técnicas específicas de autocontrol emocional.

ALCANCE

El protocolo está dirigido a todos los integrantes del Poder Judicial.

RESPONSABLES DE SU APLICACIÓN

El protocolo no requiere de un facilitador externo, pudiendo ser auto aplicado.

MOMENTO DE SU APLICACIÓN

Se utilizará como técnica de auto-entrenamiento que permita enfrentar adecuadamente situaciones que requieran de autocontrol emocional por parte de los integrantes de los Tribunales. Para ello, se sugiere seguir todos los pasos descritos en el presente protocolo, como una manera de facilitar el enfrentamiento de situaciones de altos niveles de estrés y favorecer la estabilidad emocional.

Con el propósito de internalizar la técnica, se debe aplicar de manera continua, tomándose un momento diario para ir avanzando. Se puede aplicar cada vez que se necesite o de forma periódica. Se sugiere no perder la continuidad y repetir el protocolo desde el paso dos, a lo menos una vez por semana, de modo de obtener resultados.

Se sugiere realizar un seguimiento de supervisión trimestral que incorpore el paso uno del protocolo, en forma grupal o individual, resguardando la adecuada confidencialidad de la información y del proceso. Lo anterior puede ser coordinado por el formador entrenado en el uso y aplicación de este protocolo.

PROTOCOLO

ENTRENAMIENTO EN AUTOCONTROL EMOCIONAL PARA TRIBUNALES DEL PODER JUDICIAL

PRIMER PASO

AUTODIAGNÓSTICO

El objetivo es evaluar el grado de frecuencia y necesidad de uso del presente protocolo de autocontrol emocional.

Realice el “Cuestionario evaluación del estrés laboral y emociones negativas” de Tim Hindle (1998)”.

Indicaciones previas a la aplicación:

- En estos instantes usted puede estar experimentando una emoción negativa o desagradable que esté afectando su estado emocional.
- Tómese en estos instantes unos minutos para usted y desconéctese de las demás actividades que esté realizando.
- Asegúrese que podrá disponer de un lugar adecuado para usted en el que pueda evitar interrupciones.
- Desarrolle el cuestionario. Este ejercicio le permitirá identificar su nivel de estrés actual, de modo de determinar la estrategia de frecuencia de uso del presente protocolo.

“Cuestionario evaluación del estrés laboral y emociones negativas” de Tim Hindle (1998)”. **(Confidencial, privado y personal)**

El estrés es la forma en que nuestros organismos responden naturalmente a las exigencias del entorno, como las laborales, de modo de poder cumplir con las tareas que se nos han encomendado. Lo importante es mantener adecuados niveles de estrés durante el desarrollo de nuestra jornada, de modo de disminuirlos en las situaciones donde no es necesario mantener altos niveles de actividad, concentración y alerta, como el almuerzo, las pausas de descanso, las relaciones con la familia, los amigos, etc.

Es completamente normal tener elevados niveles de estrés en determinados momentos del día, sin embargo, no es saludable que dichos niveles se vuelvan permanentes o crónicos durante la jornada. Diversos factores pueden gatillar aumentos en nuestros niveles de estrés cotidiano, como pueden ser temas laborales o ajenos al trabajo, por ello es importante contar con técnicas que nos permitan desconectarnos por breves periodos de tiempo, de modo de bajar los niveles de estrés con que funcionamos habitualmente, permitiéndonos un adecuado descanso tanto de nuestras mentes como de nuestros cuerpos, de modo que éstos se preparen para futuros nuevos desafíos y requerimientos.

El cuestionario le otorga técnicas que le ayudan a controlar sus niveles de estrés y los posibles sentimientos negativos asociados a ellos, de modo de reducirlos y controlarlos, hasta llevarlos a niveles que nos permitan descansar, en los breves momentos en que tenemos la oportunidad de hacerlo durante el día.

Mida su nivel de estrés mediante la aplicación del siguiente cuestionario, periódicamente de forma trimestral. Para ello, conteste las siguientes afirmaciones y marque con un círculo el nivel de puntuación que más lo identifique, para cada una de las preguntas. Intente ser lo más objetivo posible.

Cuando haya finalizado el cuestionario, sume los puntos y consulte la tabla de análisis para conocer el grado de estrés en que se encuentra. Las interpretaciones de la tabla final, le servirán para identificar la frecuencia de uso recomendada para usted del presente protocolo.

PUNTOS	OPCIONES
1	Nunca
2	A veces
3	Con frecuencia
4	Siempre

"CUESTIONARIO EVALUACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL Y EMOCIONES NEGATIVAS"	Puntuación			
1. Cuando hay problemas en el trabajo, me culpo solo a mí mismo.	1	2	3	4
2. Me trago los problemas y después parece que me vayan a explotar dentro.	1	2	3	4
3. Me concentro en el trabajo para olvidar mis problemas personales.	1	2	3	4
4. Descargo mi enfado y mi frustración en las personas más cercanas a mí.	1	2	3	4
5. Cuando me siento presionado, noto cambios negativos en mi conducta.	1	2	3	4
6. Cuando me siento presionado me centro en los aspectos negativos de mi vida.	1	2	3	4
7. Las situaciones nuevas en el trabajo me ponen incómodo.	1	2	3	4
8. Siento que el trabajo que se me ha encomendado (unidad, área, etc.) no tiene ningún valor.	1	2	3	4
9. Llego tarde al trabajo o reuniones importantes.	1	2	3	4
10. Reacciono negativamente ante las críticas personales.	1	2	3	4
11. Me siento culpable cuando ciertas situaciones laborales me quitan tiempo para avanzar en el trabajo.	1	2	3	4
12. Me domina una sensación de urgencia aunque no esté bajo presión laboral.	1	2	3	4
13. No dispongo del tiempo suficiente para hacer lo que me gusta (como leer, deportes, compartir con mis seres queridos, otros) con la frecuencia deseada.	1	2	3	4
14. Exijo que atiendan mis requerimientos inmediatamente.	1	2	3	4
15. Evito expresar mis emociones tanto en el trabajo como en casa.	1	2	3	4
16. Emprendo más tareas de las que puedo realizar.	1	2	3	4
17. Me niego a aceptar consejos laborales de colegas o superiores.	1	2	3	4
18. Hago caso omiso de mis limitaciones profesionales y físicas.	1	2	3	4

19. No me dedico a mis hobbies e intereses porque mi trabajo ocupa gran parte de mi tiempo.	1	2	3	4
20. Me enfrento a situaciones de manera irreflexiva (impulsiva).	1	2	3	4
21. Durante la semana estoy demasiado ocupado como para almorzar con amigos o colegas o compañeros.	1	2	3	4
22. Postergo enfrentarme y resolver situaciones difíciles cuando surgen.	1	2	3	4
23. Las personas en el trabajo se aprovechan de mí cuando no actúo con firmeza.	1	2	3	4
24. Me da vergüenza decir que estoy abrumado por el trabajo.	1	2	3	4
25. Evito delegar tareas.	1	2	3	4
26. Me ocupo de las tareas antes de fijar prioridades, pienso que todo es importante.	1	2	3	4
27. Tengo dificultades para negarme a solicitudes y exigencias.	1	2	3	4
28. Creo que tengo que acabar todo el trabajo pendiente cada día.	1	2	3	4
29. Creo que seré incapaz de enfrentarme a todo el trabajo.	1	2	3	4
30. El temor al fracaso me impide tomar medidas adecuadas.	1	2	3	4
31. Mi vida laboral tiende a predominar por sobre mi vida familiar.	1	2	3	4
32. Me impaciento si algo no ocurre o no se soluciona de inmediato.	1	2	3	4

TABLA DE ANÁLISIS

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN
32-64	Por el momento usted se enfrenta adecuadamente a su nivel de estrés. Una carencia de estrés puede ser poco estimulante. Se recomienda utilizar este protocolo desde el paso dos , una vez a la semana con un propósito preventivo y de aprendizaje de la técnica.
65-95	Su nivel de estrés es razonable, pero es importante que atienda ciertos aspectos, en especial los que fueron marcados con la puntuación 3 o 4. Se recomienda utilizar este protocolo desde el paso dos , entre dos y tres veces a la semana.
96-128	Su nivel de estrés es demasiado elevado. Se recomienda utilizar este protocolo desde el paso dos , idealmente de forma diaria, además evaluar nuevas estrategias para reducirlo, como podría ser el uso de sus vacaciones, días administrativos e incluso la posibilidad de consultar con un profesional especialista.

SEGUNDO PASO

(Aproximadamente 5 minutos)

RELAJACIÓN

Para comenzar la relajación tome asiento cómodamente e intente mantener su cuerpo lo más relajado que sea posible. Si gusta puede desarrollar el siguiente ejercicio con los ojos cerrados:

- Tome pausadamente mucho aire por la nariz y bote todo el aire por la boca lentamente, intentando no pensar en nada específico y concentrándose sólo en su respiración.
- Repita esto unas 20 veces, con una frecuencia ideal de entre seis y siete respiraciones por minuto, hasta lograr un estado de mayor relajación.

TERCER PASO

(Aproximadamente 8 minutos)

AUTO MONITOREO Y RELAJACIÓN MUSCULAR

- Concéntrese en su cuerpo, revise su musculatura y sus sensaciones corporales.
- ¿Qué siente, qué detecta?
- ¿Está su cuerpo y sus músculos tensos o relajados?
- Ahora tense y suelte varias veces (durante un par de minutos) y en forma pausada sus músculos. Mueva lentamente los grupos musculares de su cuerpo que puedan estar tensos.
- Repita varias veces hasta sentir una agradable sensación de relajación corporal.
- Finalmente, relaje la mayoría de sus grupos musculares por un par de minutos.

CUARTO PASO

(Aproximadamente 10 minutos)

AUTOCONTROL EMOCIONAL Y VISUALIZACIÓN

- Concéntrese en su estado emocional actual.
- ¿Qué emoción siente?, ¿siente algún tipo de emoción desagradable?
- En caso que haya detectado alguna emoción o sensación corporal desagradable. ¿Con qué la relaciona? ¿La asocia usted con algún hecho reciente? Identifíquela.
- Ahora intente modificar esa emoción o sensación desagradable que identificó por una positiva. Para eso puede usar un recuerdo significativo y agradable de su vida, ya sea relacionado con una persona, situación o lugar especialmente gratificante.
- También, otra opción puede ser crear mentalmente el lugar más bonito donde le gustaría estar o la actividad que le gustaría realizar y con quienes.
- Repase la situación intentando usar todos sus sentidos.
- Disfrute unos momentos de esta situación mental positiva.

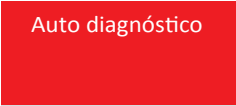
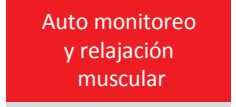
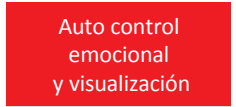
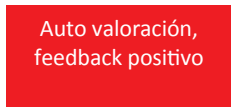
QUINTO PASO

(Aproximadamente 2 minutos)

AUTO VALORACIÓN, FEEDBACK POSITIVO

- Si logró cambiar su estado mental y emocional desagradable por uno agradable, felicítese mentalmente por lograrlo. Si no le fue posible realizar el cambio de emoción o sensación, es probable que pueda lograrlo con el entrenamiento frecuente de esta técnica.
- Cada vez que lo necesite podrá usar este protocolo. Mientras mayor sea la frecuencia con que lo haga, le será más fácil lograr sus efectos positivos.

FLUJOGRAMA DE PROTOCOLO

Nº	PROCESO	FUNDAMENTACIÓN
PASO 1		El objetivo es evaluar el grado de frecuencia y necesidad de uso del presente protocolo de autocontrol emocional. Para ello realice: "Cuestionario evaluación del estrés laboral y emociones negativas" de Tim Hindle (1998). Indicaciones previas a la aplicación: • En estos instantes usted puede estar experimentando una emoción negativa o desagradable que esté afectando su estado emocional. • Tómese en estos instantes unos minutos para usted y desconéctese de las demás actividades que esté realizando. • Asegúrese que podrá disponer de un lugar adecuado para usted en el que pueda evitar interrupciones. • Desarrolle el cuestionario. Este ejercicio le permitirá identificar su nivel de estrés actual, de modo de determinar la estrategia de frecuencia de uso del presente protocolo.
PASO 2		Para comenzar la relajación tome asiento cómodamente e intente mantener su cuerpo lo más relajado que sea posible. Si gusta puede desarrollar el siguiente ejercicio con los ojos cerrados: • Tome pausadamente mucho aire por la nariz y bote todo el aire por la boca lentamente, intentando no pensar en nada específico y concentrándose sólo en su respiración. • Repita esto unas 20 veces, con una frecuencia ideal de entre seis y siete respiraciones por minuto, hasta lograr un estado de mayor relajación.
PASO 3		• Concéntrese en su cuerpo, revise su musculatura y sus sensaciones corporales. • ¿Qué siente, qué detecta? • ¿Está su cuerpo y sus músculos tensos o relajados? • Ahora tense y suelte varias veces (durante un par de minutos) y en forma pausada sus músculos. Mueva lentamente los grupos musculares de su cuerpo que puedan estar tensos. • Repita varias veces hasta sentir una agradable sensación de relajación corporal. • Finalmente relaje la mayoría de sus grupos musculares por un par de minutos.
PASO 4		• Concéntrese en su estado emocional actual. • ¿Qué emoción siente?, ¿siente algún tipo de emoción desagradable? • En caso que haya detectado alguna emoción o sensación corporal desagradable. ¿Con qué la relaciona? ¿La asocia usted con algún hecho reciente? Identifíquela. • Ahora intente modificar esa emoción o sensación desagradable que identificó por una positiva. Para eso puede usar un recuerdo significativo y agradable de su vida, ya sea relacionado con una persona, situación o lugar especialmente gratificante. • También, otra opción puede ser crear mentalmente el lugar más bonito donde le gustaría estar o la actividad que le gustaría realizar y con quienes. • Repase la situación intentando usar todos sus sentidos. • Disfrute unos momentos de esta situación mental positiva.
PASO 5		• Si logró cambiar su estado mental y emocional desagradable por uno agradable, felicítese mentalmente por lograrlo. Si no le fue posible realizar el cambio de emoción o sensación, es probable que pueda lograrlo con el entrenamiento frecuente de esta técnica. • Cada vez que lo necesite podrá usar este protocolo. Mientras mayor sea la frecuencia con que lo haga, le será más fácil lograr sus efectos positivos.

Anexo 1: Estrés, Trabajo y Autocuidado

El concepto de Estrés se remonta a la década de 1930, cuando un joven austríaco de 20 años de edad, estudiante de segundo año de la carrera de medicina en la Universidad de Praga, Hans Selye, hijo del cirujano austríaco Hugo Selye, observó que todos los enfermos a quienes estudiaba, indistintamente de la enfermedad propia, presentaban síntomas comunes y generales: cansancio, pérdida del apetito, baja de peso, astenia, etc. Esto llamó mucho la atención a Selye, quien lo denominó el "Síndrome de estar Enfermo".

Un vez titulado de la Universidad John Hopkins en Baltimore E.E.U.U, Selye consideró entonces que varias enfermedades desconocidas como las cardíacas, la hipertensión arterial y los trastornos emocionales o mentales no eran sino la resultante de cambios fisiológicos resultantes de un prolongado estrés en los órganos de choque mencionados y que estas alteraciones podrían estar predeterminadas genética o constitucionalmente.

Sin embargo, al continuar con sus investigaciones, integró a sus ideas, que no solamente los agentes físicos nocivos actuando directamente sobre el organismo animal son productores de estrés, sino que además, en el caso del hombre, las demandas de carácter social y las amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación provocan el trastorno del estrés.

ESTRÉS Y ESTRÉS LABORAL

El Estrés Psicológico es una relación particular entre el individuo y el entorno, que es evaluado por aquél como Amenazante o Desbordante de sus recursos y que pone en Peligro su Bienestar (Lazarus y Folkman, 1984).

El estrés se caracteriza por las siguientes etapas:

- Reacción de Alarma
- Fase de Agotamiento
- Estado de Resistencia

A su vez el Estrés Laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador.

Un trastorno de estrés laboral de mayor intensidad y que vulnera al ser humano es el Burnout

El síndrome de Burnout o síndrome del trabajador quemado es un tipo de estrés prolongado motivado por la sensación que produce la realización de esfuerzos que no se ven compensados personalmente.

Se origina, principalmente, en instituciones de servicios a las personas, trabajos sociales que implican el trato con otros, demandando importantes exigencias emocionales en la relación interpersonal (personal sanitario, docentes, policías, tribunales etc.), que resultan en un deterioro, desgaste o agotamiento general. Consta de 3 dimensiones: Agotamiento Emocional, Despersonalización como insensibilidad hacia otros, y Disminución en el rendimiento laboral, estas muestran como un alto nivel de estrés puede impactar no solo en la salud emocional, y las relaciones interpersonales, sino incluso en la calidad del desempeño en el trabajo. (Maslach y Jackson, 1981).

Algunas variables organizacionales que pueden generar estrés laboral:

- Clima de envidia, desconfianza y amenaza.
- Ambiente individualista, competitivo y destructivo.
- Necesidades personales y sentimientos no considerados

- Líderes sin apoyo en el proceso de toma de decisiones.
- Falta de lineamientos estratégicos en la organización
- Discrepancia entre el discurso y la práctica en temas estratégicos.
- Falta de equidad sistema de promociones e incentivos.
- Procedimientos de evaluación crípticos para el evaluado.
- Falta de retroalimentación evaluación desempeño.
- Ambigüedad en los roles.

Dada la importancia que el estrés toma frente al clima de los equipos, y la salud de los trabajadores que componen dichos equipos, podemos mencionar también algunas medidas preventivas para evitar o al menos promover los niveles de estrés adecuados, y no excesivos en nuestra vida diaria:

- Entrenamiento de la asertividad.
- Manejo de las pausas en el trabajo o “tiempos fuera”.
- Aprender a delegar actividades.
- Organización del tiempo: priorización de actividades.
- Desensibilización sistemática: situaciones estresantes puntuales.
- Automonitoreo indicadores fisiológicos o Biofeedback.
- Dieta controlada.
- Actividad física regular, controlada.
- Programa actividades recreacionales (manejo del tiempo libre).
- Cultivar redes de ayuda o apoyo social.
- Cultivar sentido del humor.

(Margolis y Kroes, 1974)

En esta línea retomar la definición de Autocontrol se torna relevante. Ya que los trabajadores nos vemos enfrentados a entregar nuestros servicios al usuario, incluso durante situaciones que nos son altamente estresantes:

Autocontrol (autorregulación emocional) es el “apagar la inquietud y provocar intencionalmente una emoción” y depende directamente de los centros emocionales. Este autocontrol no debe ser excesivo, al punto de terminar con los sentimientos y la espontaneidad, de manera, que el autocontrol implique elegir la forma de expresar los sentimientos. Las aptitudes emocionales Implican ser capaz de Percibir y manejar las emociones perturbadoras, y Mantener estándares de honestidad e integridad asumiendo las propias responsabilidades del desempeño laboral, con una Actitud de apertura al cambio.

AUTOCONOCIMIENTO

Es saber qué se siente y utilizar esas sensaciones para la toma de decisiones; tener una noción realista de nuestras habilidades y capacidades.

- La **autorregulación** es mantener bajo control las emociones, regulando los impulsos perjudiciales. Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.
- La **confiabilidad** y **escrupulosidad** es la capacidad de mantener la integridad y ser responsable del desempeño personal. Las personas dotadas de confiabilidad actúan éticamente e inspiran confianza.

Ambas habilidades nos ayudan a prevenir y gestionar mejor nuestro estrés. (Goleman, 1999).

El Autocuidado viene entonces a fortalecer la línea de la prevención y gestión del estrés.

AUTOCUIDADO

Se define como: “el conjunto de acciones intencionadas que realiza o realizaría la persona para controlar los factores internos o externos, que pueden comprometer su vida y desarrollo posterior, es decir, la conducta que realiza o debería realizar la persona para alcanzar su desarrollo en condiciones de satisfacción plena, consigo misma y con su entorno”.

A tener presente entonces algunas prácticas de autocuidado:

- Un buen clima laboral, es decir, funcionar dentro de un ambiente de trabajo que facilite el desarrollo personal y grupal, posibilitando la comunicación y las relaciones humanas.
- Capacitaciones, para incrementar la seguridad personal en el desempeño de tareas.
- Información clara sobre redes de ayuda, para poder derivar los casos conflictivos que no tengan una solución factible para la Institución, dentro del contexto laboral.
- Desarrollo de habilidades para incrementar los niveles de desempeño y manejar conflictos grupales.
- Supervisión externa, cuando no sea posible resolver problemas que interfieran en el trabajo.
- Grupos y espacios de Autocuidado.

ANEXO 2: Bibliografía

- Daniel Goleman: "La Inteligencia Emocional en la empresa". 1999
- Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal and Coping. Nueva York: Springer Publishing. Traducción española: Estrés y procesos cognitivos. Barcelona: Martínez Roca. Primera Edición (1986).
- Kroes, W.H.; Margolis, B.L. y Hurrell, J.J. (1974). Job stress in policemen. Journal of Police Science and Administration.
- Pérez Toledo Miguel Angel. 1998. Estrés. Vida o Muerte. Instituto Politécnico Nacional. México. p.p.22- 207.

Sugerencias de Libros y Páginas de Internet

Libros Sugeridos:

- Michael M. Lombardo Robert W. Eichinger, FYI, For Your Improvement, Para su perfeccionamiento 4° edición.
- Harvard Business School Publishing, Harvard Business Review on Managing People. Harvard Business Review Paperback Series. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Erica D. Chick, American Society for Training and Development, Equilibrar la vida personal y la profesional, 2005.
- James Campbell Quick, Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrell: " Tensión y Bienestar en Trabajo: Evaluaciones e Intervenciones para Salud mental Ocupacional" Editorial: American Psychological Association 01/01/1992, 1992.
- Eckhart Tolle: "El poder del ahora". grupo Editorial Norma. 2000.
- Levy Norberto: "La sabiduría de las emociones". Ed. Urano. 2000.
- J.FAST "El lenguaje del cuerpo" Ed. Kairós 1980 Barcelona.
- M. GELB. "El cuerpo recuperado. Introducción a la técnica Alexander".Ed. Urano 1987 Barcelona.

Páginas de Internet Sugeridas:

- Ejercicios para el insomnio: <http://www.youtube.com/watch?v=oL5fXJW4fVM>
 - Ejercicios para hacer en el trabajo: <http://www.youtube.com/watch?v=ZBR7Rm7znsW>
 - Doctor Deepak Chopra "Encuentra tu equilibrio"
- <http://search.tb.ask.com/search/video.jhtml?searchfor=chopra+espa%C3%B1ol&p2=%5EAYY%5Exdm097%5EYYA%5Ecl&n=77fd5209&ss=sub&st=kwd&ptb=045F7C23-FE2F-450C-9413-5606F835E45F&tpr=sbt&si=pconverter&ts=1387756485205>
- <https://www.youtube.com/watch?v=OAeaKPCI4Ck>



PODER JUDICIAL
R E P U B L I C A D E C H I L E

PROTOCOLO:

“COMUNICACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO PARA TRIBUNALES DEL PODER JUDICIAL”

OBJETIVO

Ofrecer a los Tribunales una herramienta para fortalecer la inteligencia emocional, enfocada en la comunicación y los vínculos laborales, a través de la creación de un espacio de encuentro que trata de construir un clima respetuoso, honesto, asertivo, positivo, empático y de confianza.

ENFOQUE DEL PROTOCOLO

El enfoque del protocolo es la Psicología Humanista y los Grupos de Encuentro. El humanismo afirma que cada persona posee de manera innata un potencial de crecimiento de sí mismo orientado hacia el desarrollo de los potenciales y hacia la autorrealización. Por otra parte, con el trabajo de Grupos de Encuentro, se fortalece el desarrollo personal e interpersonal, favoreciendo las confianzas en sí y en los otros.

La comunicación para el trabajo en equipo, también se enmarca dentro del concepto de Inteligencia Emocional. La inteligencia emocional abarca las aptitudes personales (autoconocimiento, autorregulación y motivación) y las aptitudes sociales (empatía y habilidades sociales). Este protocolo se enfoca en el fortalecimiento de las aptitudes sociales, donde darse a conocer de manera honesta y abierta, puede contribuir a crear o potenciar lazos interpersonales empáticos y de confianza.

ALCANCE

El protocolo está dirigido a todos los integrantes del Poder Judicial.

RESPONSABLES DE SU APLICACIÓN

Deberá existir un facilitador responsable y debidamente capacitado en la aplicación del protocolo por grupo de trabajo.

MOMENTO DE SU APLICACIÓN

Este protocolo tiene dos modalidades de aplicación:

1. Desarrollar seis reuniones de aproximadamente 1 hora, con un total de ocho participantes por grupo. Se sugiere tener una regularidad de una vez por semana.
2. Incorporar dentro de sus reuniones de trabajo el **protocolo abreviado*** que será entre 20 a 30 minutos de trabajo. También son seis reuniones. Se sugiere tener una regularidad semanal o quincenal, según sea la periodicidad de sus reuniones habituales.

***En el protocolo de versión abreviada**, se descarta la primera parte de cada reunión: *“cómo estoy hoy”*.

Es importante ser riguroso y no perder continuidad en ambas modalidades.

PROTOCOLO

“COMUNICACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO PARA TRIBUNALES DEL PODER JUDICIAL”

REUNIÓN I

OBJETIVO REUNIÓN I:

GENERAR EL ESPACIO Y CONDICIONES PARA LA CREACIÓN DE CONFIANZAS

PASO 1

INTRODUCCIÓN Y REGLAS DE COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Dar a conocer las bases teóricas y comunicacionales que guiarán cada reunión.

Para dar inicio a la sesión, el facilitador del grupo, debe explicar los objetivos y el enfoque del protocolo.

Luego, debe aclarar que cada uno es responsable del tipo de participación que quiere tener, sea pasiva o activa. No es obligación hablar durante la reunión, sin embargo la asistencia es obligatoria.

Se leen las reglas de comunicación.

REGLAS DE COMUNICACIÓN:

- No interrumpir al que habla. Esperar que el otro termine, para poder hablar.
- Céntrese en lo que usted siente y en su experiencia.
- Adopte una actitud acogedora.
- No emita juicios, ni críticas, ni agresión.
- No dé consejos, sólo comparta su experiencia.
- No interprete lo que otros dicen.
- Mantenga y promueva el respeto mutuo.
- Resguarde la confidencialidad; “lo que se comparte en este espacio no se comenta a otros”.

Es importante tener las reglas impresas o registrarlas en una pizarra. Las reglas deben estar a la vista de todos, durante todas las reuniones.

El facilitador deberá preguntar si existen dudas con alguna de estas reglas y finalmente recalcar el tema de la confidencialidad. Cada integrante debe comprometerse a esta confidencialidad.

También se debe destacar que todos deben ser los cuidadosos de las reglas de comunicación y que si alguien no cumple alguna regla, cualquiera puede hacérselo notar respetuosamente, para que se encauce la comunicación adecuadamente.

PASO 2

¿CÓMO ESTOY HOY?

OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar el estado emocional en el que llega a la reunión.

Cada integrante responde a la pregunta ¿Cómo estoy hoy? ...Cuando todos han hablado, se continúa con el siguiente paso.

Los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los integrantes a participar.

PASO 3

JUEGO DE ENCUENTRO

OBJETIVO: Que cada participante pueda darse a conocer en ámbitos no laborales

Preparar las tarjetas «ENCUENTRO»

Coloque las tarjetas en una mesa, sin que se vean las preguntas contenidas en ellas. Luego, cada integrante, saca una tarjeta al azar y responde la pregunta que le ha correspondido.

Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los integrantes a participar.

ENCUENTRO		
Si necesitas ayuda ¿la pides o esperas que te la ofrezcan?	¿Cuáles son los ideales o visiones que mueven e impulsan tu vida?	¿Qué sueño quieres realizar dentro de los próximos 3 años?
¿Qué cosa estas seguro(a) de que jamás harías?	Cuéntanos una de las aventuras de tu vida.	¿Cómo eres cuando estás feliz?
¿De quién estás agradecida(o) en tu vida?	Describe en 3 palabras.	¿De qué estás orgullosa(o)?
Comparte con nosotros un momento de suerte en tu vida.	¿Qué has querido siempre cambiar y hasta ahora no te resulta?	¿Qué es lo más importante que has aprendido de la vida?
¿Qué es lo que más te gusta hacer?	¿Qué es lo que más aprecias en una persona?	¿Cómo reaccionas cuando estás estresada(o)?
Cada ser es único y tiene una tarea en la vida ¿cuál es tu tarea?	Cuéntanos una buena noticia que hayas recibido en tu vida	¿Qué te hace salir de tus casillas?
Cuéntanos lo mejor que has aprendido de tu madre.	¿Qué talento te gustaría desarrollar o aprovechar más?	¿Cómo te imaginas en 10 años más?
Coméntanos un bonito recuerdo que tienes con tu madre.	Cuéntanos lo mejor que has heredado de tu padres.	¿Cuándo te reíste la última vez a carcajadas?
¿Qué es lo que más te puede molestar en una persona?	¿Qué te gustaría aprender?	¿Cuál es el mejor regalo que te puedes hacer a ti misma(o)?
Dinos un defecto y una cualidad tuya.	¿De quién desearías recibir reconocimiento?	¿Qué es lo que más criticas del sexo opuesto?

REUNIÓN II

OBJETIVO REUNIÓN II:

FORTALECER EL ESPACIO DE CONFIANZA A TRAVÉS DE TEMAS LABORALES

PASO 1

¿CÓMO ESTOY HOY?

OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar el estado emocional en el que llega a la reunión

Cada integrante responde a la pregunta ¿Cómo estoy hoy?... Cuando todos han hablado, se continúa al siguiente paso.

Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los integrantes a participar.

PASO 2

INTERACCIONES LABORALES

OBJETIVO: Que cada participante pueda darse a conocer de manera positiva en ámbitos laborales. Preparar las tarjetas “Interacciones laborales”.

Coloque las tarjetas en una mesa, sin que se vean los enunciados contenidas en ellas. Luego, cada integrante, saca una tarjeta al azar y responde la pregunta que le ha correspondido.

Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los integrantes a participar.

INTERACCIONES LABORALES

Expresa algún momento agradable vivido con tu equipo de trabajo.	¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?	Comenta alguna actitud que es importante para ti resguardar en el equipo.
Expresa tu gratitud a alguien del equipo.	¿Qué es lo que más te estresa de tu trabajo?	Cuéntanos de algún momento reconfortante en tu trabajo.
Di una cosa que alguien del equipo o el equipo te ha aportado.	¿A quién le darías el premio de mejor trabajador?	Elige a un integrante del equipo y dile lo que aprecias de él o ella.
¿Quién ha sido la persona que más ha aportado en tu vida laboral?	¿Qué podría mejorar en tu trabajo cotidiano?	¿A quién le darías el premio de mejor compañero?
Dinos una cualidad positiva de tu compañero (a) sentado (a) a tu derecha.	Necesitas un consejo laboral. ¿A quién del equipo se lo pedirías?	Necesitas un consejo personal. ¿A quién del equipo se lo pedirías?

¿Qué cualidad de alguien del equipo te gustaría poseer?	¿Quién o quienes te ayudaron a cuando te integraste al poder judicial?	Cuéntanos alguna anécdota divertida vivida en tu trabajo.
Dinos una cualidad positiva de tu compañero (a) que está a tu izquierda	¿Cuáles son los momentos que disfrutas con tu equipo?	¿Qué propondrías cambiar de tu trabajo?

REUNIÓN III

OBJETIVO REUNIÓN III:

FORTALECER EL RECONOCIMIENTO POSITIVO E INTERCAMBIAR VISIONES PROPIAS Y DE LOS DEMÁS.

PASO 1

¿CÓMO ESTOY HOY?

OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar el estado emocional en el que llega a la reunión.

Cada integrante responde a la pregunta ¿Cómo estoy hoy?. Cuando todos han hablado, se pasa al siguiente paso.

Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los integrantes a participar.

PASO 2

RETROALIMENTACIÓN POSITIVA

OBJETIVO: Que cada participante pueda identificar sus propias cualidades y las cualidades de los demás.

Preparar una hoja con el nombre de “Retroalimentación positiva”, para cada integrante.

En parejas, cada participante escribe frases cortas, señalando dos características de su forma de trabajo y de su compañero, dos cualidades de su personalidad y de su compañero, y dos talentos o habilidades de sí mismo y de su compañero. Es importante que cuando retroalimente a su compañero (a) le explique por qué escogió esas características.

RETROALIMENTACIÓN POSITIVA			
	DOS CARACTERÍSTICAS DE LA FORMA DE TRABAJO	DOS CUALIDADES DE PERSONALIDAD	DOS TALENTOS O HABILIDADES
De sí mismo (a)			
Compañero (a)			

Finalmente, cada integrante señala qué ha sido lo más significativo de la experiencia de hoy.

REUNIÓN IV

OBJETIVO REUNIÓN IV:

FORTALECER LAS CONFIANZAS, LA ESCUCHA ACTIVA Y LAS INTERACCIONES HUMANAS.

PASO 1

¿CÓMO ESTOY HOY?

OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar el estado emocional en el que llega a la reunión.

Cada integrante responde a la pregunta ¿Cómo estoy hoy?. Cuando todos han hablado, se continúa con el siguiente paso.

Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los participantes a participar.

PASO 2

PREGUNTA-RESPUESTA

OBJETIVO:

Que cada participante pueda expresarse de manera honesta y respetuosa.

Entregar una hoja por participante y en parejas. Dialogar sobre la base del siguiente esquema:

PREGUNTA – RESPUESTA
PREGUNTAS: El participante UNO pregunta y el participante DOS responde.
1. Dime algo que te agrada de mí.
2. Dime algo que tú piensas que a nosotros nos agrada de ti.
3. Dime algo tuyo que quieras que yo sepa de ti.
4. Dime algo que te has guardado de decirme.
CAMBIO DE ROLES
5. Dime algo de lo cual te gustaría que yo te disculpara o perdonara.

REUNIÓN V

OBJETIVO REUNIÓN V:

FORTALECER LA EMPATÍA Y COMPRENSIÓN DEL OTRO

PASO 1

¿CÓMO ESTOY HOY?

OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar el estado emocional en el que llega a la reunión.

Cada integrante responde a la pregunta ¿Cómo estoy hoy?. Cuando todos han hablado, se continúa al siguiente paso.

Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los integrantes a participar.

PASO 2

MIS DEBILIDADES

OBJETIVO: Que cada participante pueda darse a conocer honesta y abiertamente en cierta debilidad y aceptarse con esas características.

En grupos de aproximadamente 4 personas, cada participante comente dos o tres debilidades personales.

Finalmente, en pequeños grupos comentan la experiencia de hoy.

REUNIÓN VI

OBJETIVO REUNIÓN VI:

DAR Y RECIBIR APRECIO, AGRADECIMIENTOS Y APOYOS, DENTRO DE UN CLIMA RESPETUOSO, HONESTO Y AFECTUOSO.

PASO 1

¿CÓMO ESTOY HOY?

OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar el estado emocional en el que llega a la reunión.

Cada integrante responde a la pregunta ¿Cómo estoy hoy?. Cuando todos han hablado, se continúa al siguiente paso.

Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los participantes a participar.

PASO 2

AGRADECER

OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar sentimientos de agradecimientos y apoyos de manera espontánea, simple y abierta.

Se hace un “**amigo secreto**” dentro del equipo, luego cada participante debe escribir una “**carta positiva**” donde le puede agradecer, ofrecer su apoyo u ofrecer su comprensión, dar ideas nuevas, humor, sugerencias, etc. Luego, se entregan las cartas y se deja un espacio de lectura silenciosa e individual.

PASO 3

DAR APRECIO

OBJETIVO: Que cada participante pueda dar y recibir afecto y retroalimentación positiva.

Se dispone al grupo en círculo y cada participante recibe del resto del grupo frases de aprecio, destacando las cualidades o evocando alguna situación en particular.

PASO 4

CIERRE E INTEGRACIÓN

OBJETIVO: Dar un cierre a las reuniones generando un espacio para una síntesis de cada integrante.

A cada participante se le da tiempo para que se dirija al equipo, diciendo: **“después de todo lo que hemos compartido, lo que quiero decirles es...”**

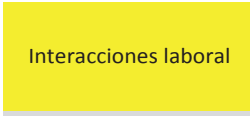
Luego el responsable de la actividad, se dirige al equipo y agradece la sinceridad y el respeto. Además, se refuerza positivamente el trabajo comunicacional del equipo y la confidencialidad.

Finalmente, el responsable de la actividad, debe comentar que para profundizar en el ámbito de la comunicación para el trabajo en equipo, se debe continuar trabajando con el Protocolo N° 5 **“COMUNICACIÓN EMPÁTICA PARA POTENCIAR EL TRABAJO EN EQUIPO”**. Se sugiere que la jefatura del equipo, decida el momento de comenzar a implementar este último protocolo.

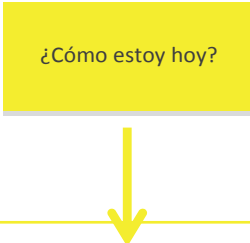
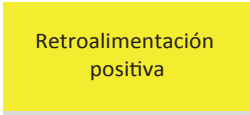
FLUJOGRAMA REUNIÓN I

Nº	PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDAD
PASO 1	Introducción y reglas de comunicación 	OBJETIVO: Dar a conocer las bases teóricas y comunicacionales que guiarán cada reunión.	Para dar inicio a la sesión, el facilitador del grupo, debe explicar los objetivos y el enfoque del protocolo. Luego, debe aclarar que cada uno es responsable del tipo de participación que quiere tener, sea pasiva o activa. No es obligación hablar durante la reunión, sin embargo la asistencia es obligatoria. REGLAS DE COMUNICACION: • No interrumpir al que habla. Esperar que el otro termine, para poder hablar. • Céntrese en lo que usted siente y en su experiencia. • Adopte una actitud acogedora. • No emita juicios, ni críticas, ni agresión. • No dé consejos, sólo comparta su experiencia. • No interprete lo que otros dicen. • Mantenga y promueva el respeto mutuo. • Resguarde la confidencialidad, lo que se comparte en este espacio no se comenta a otros. Facilitador debe aclarar dudas.
PASO 2	¿Cómo estoy hoy? 	OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar el estado emocional en el que llega a la reunión.	Cada integrante responde a la pregunta <i>¿cómo estoy hoy?</i> ... Cuando todos han hablado, se continúa con el siguiente paso. Los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los participantes a participar.
PASO 3	Juego de encuentro	OBJETIVO: Que cada participante pueda darse a conocer en ámbitos no laborales.	Preparar las tarjetas «ENCUENTRO» Coloque las tarjetas en una mesa, sin que se vean las preguntas contenidas en ellas. Luego, cada integrante, saca una tarjeta al azar y responde la pregunta que le ha tocado. Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los participantes a participar.

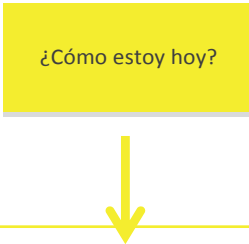
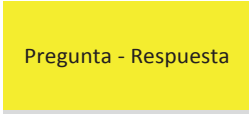
FLUJOGRAMA REUNIÓN II

Nº	PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDAD
PASO 1	 ¿Cómo estoy hoy?	OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar el estado emocional en el que llega a la reunión.	Cada integrante responde a la pregunta ¿cómo estoy hoy? ... Cuando todos han hablado, se continúa al siguiente paso. Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los participantes a participar.
PASO 2	 Interacciones laboral	OBJETIVO: Que cada participante pueda darse a conocer de manera positiva en ámbitos laborales.	Preparar las tarjetas “Interacciones laborales” . Coloque las tarjetas en una mesa, sin que se vean los enunciados contenidas en ellas. Luego, cada integrante, saca una tarjeta al azar y responde la pregunta que le ha correspondido. Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los participantes a participar.

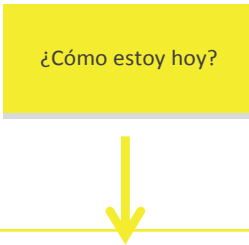
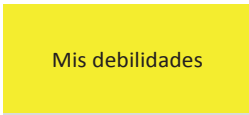
FLUJOGRAMA REUNIÓN III

Nº	INTEGRANTES DEL EQUIPO	OBJETIVO	ACTIVIDAD
PASO 1	 ¿Cómo estoy hoy?	OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar el estado emocional en el que llega a la reunión.	Cada integrante responde a la pregunta ¿cómo estoy hoy? Cuando todos han hablado, se pasa al siguiente paso. Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los participantes a participar.
PASO 2	 Retroalimentación positiva	OBJETIVO: Que cada participante pueda identificar sus propias cualidades y las cualidades de los demás.	Preparar una hoja con el nombre de “Retroalimentación positiva” , para cada integrante. En parejas, cada participante escribe frases cortas, señalando dos características de su forma de trabajo y de su compañero, dos cualidades de su personalidad y de su compañero, y dos talentos o habilidades de sí mismo y de su compañero. Es importante que cuando retroalimente a su compañero (a) le explique por qué escogió esas características.

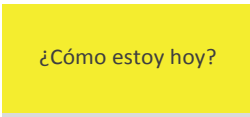
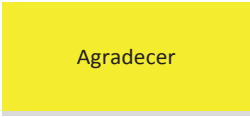
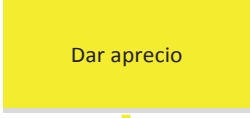
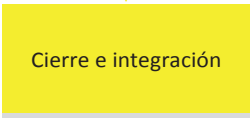
FLUJOGRAMA REUNIÓN IV

Nº	PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDAD
PASO 1	 ¿Cómo estoy hoy?	OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar el estado emocional en el que llega a la reunión.	Cada integrante responde a la pregunta ¿cómo estoy hoy? Cuando todos han hablado, se pasa al siguiente paso. Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los participantes a participar.
PASO 2	 Pregunta - Respuesta	OBJETIVO: QUE cada participante pueda expresarse de manera honesta y respetuosa.	Entregar una hoja por participante, en parejas. Dialogar sobre la base del esquema Pregunta - Respuesta

FLUJOGRAMA REUNIÓN V

Nº	PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDAD
PASO 1	 ¿Cómo estoy hoy?	OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar el estado emocional en el que llega a la reunión.	Cada integrante responde a la pregunta ¿cómo estoy hoy? Cuando todos han hablado, se continúa al siguiente paso. Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los participantes a participar.
PASO 2	 Mis debilidades	OBJETIVO: Que cada participante pueda darse a conocer honesta y abiertamente en cierta debilidad y aceptarse con esas características.	En grupos de aproximadamente 4 personas, cada participante comente dos o tres debilidades personales. Finalmente, en pequeños grupos comentan la experiencia de hoy.

FLUJOGRAMA REUNIÓN VI

Nº	PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDAD
PASO 1	 	OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar el estado emocional en el que llega a la reunión.	Cada integrante responde a la pregunta ¿cómo estoy hoy? Cuando todos han hablado, se continúa al siguiente paso. Recuerde que los participantes pueden saltar su turno (no es obligación hablar), sin embargo, es importante que el facilitador motive a los participantes a participar.
PASO 2	 	OBJETIVO: Que cada participante pueda expresar sentimientos de agradecimientos y apoyos de manera espontánea, simple y abierta.	Se hace un “amigo secreto” dentro del equipo, luego cada participante debe escribir una “carta positiva” donde le puede agradecer, ofrecer su apoyo u ofrecer su comprensión, dar ideas nuevas, humor, sugerencias, etc. Luego, se entregan las cartas y se deja un espacio de lectura silenciosa e individual.
PASO 3	 	OBJETIVO: Que cada participante pueda dar y recibir afecto y retroalimentación positiva.	Se dispone al grupo en círculo y cada participante recibe del resto del grupo frases de aprecio, destacando las cualidades o evocando alguna situación en particular.
PASO 4		OBJETIVO: Dar un cierre a las reuniones generando un espacio para una síntesis de cada integrante.	A cada participante se le da tiempo para que se dirija al equipo, diciendo: “después de todo lo que hemos compartido, lo que quiero decirles es...” Luego el responsable de la actividad, se dirige al equipo y agradece la sinceridad y el respeto. Además se refuerza positivamente el trabajo comunicacional del equipo y la confidencialidad. Finalmente, el responsable de la actividad, debe comentar que para profundizar en el ámbito de la comunicación para el trabajo en equipo, se debe continuar trabajando con el Protocolo N° 5 “COMUNICACIÓN EMPÁTICA PARA POTENCIAR EL TRABAJO EN EQUIPO”. Se sugiere que la jefatura del equipo, decida el momento de comenzar a implementar este último protocolo.

ANEXO 1: Comunicación y Manejo de Reuniones

La comunicación es la herramienta más importante y potente que tenemos los humanos. Se trata sobre todo de un proceso de intercambio. La capacidad de comunicarnos nos va a permitir no solo hablar, sino que además podremos disertar, convencer, corregir, motivar, etc.

La información es el contenido de la comunicación y es la base de las decisiones, por ese motivo las organizaciones tienen la necesidad de tener la información disponible para poder tomar las decisiones adecuadas.

¿Qué implica una Comunicación eficaz?:

1. Cada uno de nuestros actos comunica algo a los demás
2. La comunicación se da a través del lenguaje verbal y de señales no verbales más o menos organizadas
3. La comunicación se da en dos niveles: lo explícito, o sea aquella información transmitida abiertamente y lo implícito, o sea, aquella información encubierta que puede ser interpretada pero que no se encuentra señalada literalmente

A su vez tener presente, como por ejemplo que es imposible no comunicar, que depende de la relación que mantengamos con la otra persona, la forma en que nos comuniquemos, y por último que no da lo mismo el “cómo” digamos las cosas. (Watzlawick, 1981)

También dentro del proceso comunicacional nos encontramos con dos tipos de inteligencia emocional implicados en él, la intrapersonal y la interpersonal. Relacionadas una con la capacidad de las personas de comunicar eficazmente sus propios sentimientos (Intrapersonal), y la otra con el ser capaces de reconocer los sentimientos de y en otros (Interpersonal).

Habilidades para una comunicación efectiva

La Escucha Activa

“¿Quién tiene la mayor responsabilidad de la comunicación exitosa: el emisor o el receptor?” Si usted compara la formación disponible para convertirse en un mejor orador y dar presentaciones con la formación disponible para aprender a escuchar mejor, podría suponer que la responsabilidad recae directamente en el emisor o hablante. Sin embargo, la verdad es que la comunicación es un proceso de dos vías: la responsabilidad recae en ambas partes.

Sin embargo, la escucha suele ser menospreciada en términos de desarrollo debido a que las personas suponen que ya saben cómo escuchar. Después de todo, la mecánica de la escucha parece muy simple. Una persona habla; otra persona escucha y responde. Sin embargo, existe una gran diferencia entre oír y escuchar. Oír se refiere a la percepción física del sonido, mientras que escuchar es una combinación compleja de oír, ver, comprender, e interpretar la comunicación.

Escuchar con toda la atención y compromiso genera una mayor productividad, excelencia, mejores relaciones, colaboración, voluntad de compartir e innovar.

Algunos fundamentos al respecto:

- Un estudio demostró que muchas personas dedican el 70 por ciento de su día a comunicarse.
- Ese 70 por ciento se compone de un nueve por ciento de comunicación escrita, 16 por ciento de lectura, 30 por ciento de diálogo y 45 por ciento de escucha.

- El Departamento de Trabajo de Estados Unidos estima que, del tiempo total de comunicación, el 22 por ciento asume la forma de lectura, el 23 por ciento se dedica al habla y el 55 por ciento a la escucha.
- Un estudio realizado por Sperry Randy demostró que el 45 por ciento del tiempo de un gerente se emplea en la escucha.
- Algunas investigaciones demuestran que el 75 por ciento de la comunicación verbal es pasada por alto, mal interpretada, o se olvida rápidamente.
- Algunos expertos piensan que los seres humanos únicamente escuchamos de manera eficaz entre uno y dos tercios del tiempo.
- El orador común habla a un ritmo de 140 palabras por minuto.

Cuando queremos ser eficaces al comunicar debemos ser capaces de aplicar en relación, tanto la asertividad como la empatía. Ya que con la primera podemos ser claros respecto de cómo nos sentimos nosotros respecto de nuestras emociones y necesidades, y en la segunda somos capaces de acoger lo que siente el otro, generando un espacio de convergencia en el cual conversan ambas emociones.

Empatía

De acuerdo con Robert Bolton, autor del libro *People Skills*, la empatía es uno de los tres elementos esenciales de la comunicación eficaz. Este autor define la empatía como “la capacidad de ver y escuchar realmente a otra persona y comprenderla desde su propia perspectiva”.

Existen tres características que influyen en la calidad de la empatía:

1. Comprender de manera delicada y precisa a la otra persona (sus pensamientos, sentimientos, acciones) al tiempo que permanece separado de esa persona.
2. Comprender las situaciones que desencadenan las experiencias de la otra persona.
3. Comunicar esa comprensión para fomentar un sentimiento de aceptación y comprensión en la otra persona.

Por su parte Daniel Goleman, en su libro *Inteligencia Emocional en las Empresas*, describe la empatía como el hecho de percibir los sentimientos y perspectivas de otras personas e interesarse activamente en sus preocupaciones.

Las personas empáticas:

- Están atentas a los indicadores emocionales y escuchan adecuadamente.
- Muestran sensibilidad y comprensión con respecto a las perspectivas de otras personas.
- Ayudan a partir de la comprensión de las necesidades y sentimientos de las otras personas.

¿Qué es la Asertividad?

La asertividad proviene de la palabra inglesa “assert” que significa afirmar, aseverar, sostener una opinión con seguridad y fuerza.

Por lo mismo la asertividad es una cualidad que se puede relacionar con el autoestima, el profesionalismo, la sensatez, el respeto, etc. Aquel que tiene una actitud asertiva es quien no tiene miedo de exponer su punto de vista pero que lo hace sin dañar o lastimar la opinión de los demás. Si bien en muchas situaciones resulta difícil no dejarse llevar por los sentimientos o sensaciones del momento, lograr actuar de manera asertiva es un elemento muypreciado, sobre todo en algunos ámbitos laborales y profesionales.

La asertividad implica también una mejora importante en las relaciones humanas ya que se trata de una actitud agradable pero definida y segura de sí misma. La asertividad es por tanto una de las cualidades más importantes en ambientes en donde se debe trabajar en grupo, establecer lazos interpersonales y

Para que nos sirve:

- Tiene relación con la capacidad de las personas de decir lo que sentimos o pensamos, sin dañar la relación con el otro.
- Se aplica cuando uno mismo tiene un problema, inquietud, necesidad o emoción intensa.
- Implica un mensaje que Es honesto.
- Implica identificar el propio sentimiento, la causa y su consecuencia principal.

Reuniones Eficaces

Centrándonos en la importancia del logro de los objetivos buscados por el equipo y la organización misma, un recurso fundamental son las reuniones, que por lo pronto buscan ser eficaces para el traspaso de información, fijación de metas, retroalimentación, etc..

Aun así, frecuentemente dichas reuniones son consideradas una pérdida de tiempo, sin que las personas involucradas en ellas vean el sentido de las mismas, ni comprendan finalmente porqué estas reuniones pueden aportar al logro de nuestro quehacer laboral y el de la organización misma.

“Sin embargo, las reuniones no han de ser una gran pérdida, de tiempo y dinero. Las reuniones fracasan debido, a que los líderes y los participantes no cuentan con las habilidades y conocimientos para aprovecharlas como una herramienta valiosa. El valor de las reuniones se encuentra en su poder para generar emoción, creatividad e innovación, y en la oportunidad de dirigir una gran variedad de talentos hacia la resolución de un problema o hacia el logro de grandes metas.”

Una reunión eficaz es aquella que nos permite lograr el objetivo buscado, contando con el compromiso de todos los actores involucrados en dicho objetivo. Se espera que los compromisos acordados, así como las tareas, queden registrados con claridad para cada actor. Ello permitirá el mejorar el rendimiento de un grupo de trabajo, y es fundamental que los líderes de éstos sean capaces de fomentar soluciones grupales a los problemas no disciplinarios que surgen en el proceso de trabajo. Particularmente relevante será el desarrollo de conductas que permitan aplicar eficazmente las técnicas de manejo de reuniones. Tanto respecto de las habilidades comunicacionales ya mencionadas como en cuanto a las etapas de una reunión, teniendo claridad de la búsqueda del logro de un objetivo determinado.

En esta línea a tener presente las etapas de una reunión:

Etapas de la reunión	Concepto clave	Acciones claves
a. Preparación de la reunión	Definir Invitar e informar	Agendar a los invitados pertinentes con las coordinaciones hechas: sala, fecha y horario, requerimientos según objetivo de la reunión.
	Preparar	Preparar la información a llevar a la reunión según el objetivo de la misma.
Durante la reunión	Conducción de la reunión	
b. Inicio	Claridad de los Roles dentro de la reunión	Respetar los roles
c. Desarrollo	Conducción	Generar pausas cuando corresponda. Mantener el objetivo de la reunión y el clima de la misma.
d. Finalización	Claridad de los acuerdos	Verificación de los acuerdos y compromisos (tareas con responsables y plazos).
	Minuta de la reunión	Registro de acuerdos según pauta de la minuta.
Después de la reunión		
e. Evaluación de la reunión	Seguimiento para controlar y también apoyar	Revisión del logro de los acuerdos y compromisos dentro de los plazos para re coordinación de los apoyos o tareas para obtener el logro esperado.

ANEXO 2: Bibliografía

- Capítulo 7 de "Gestión Organizacional, elementos para su estudio". Darío Rodríguez M. 2001.
- Watzlawick "Teoría de la comunicación humana" Pág. 21 a 114 - Edit. Herder
- Teoría [pragmática] de la comunicación humana (con Janet Beavin y Don Jackson), 1981
- Daniel Goleman: "La Inteligencia Emocional en la empresa". 1999
- Harvard Business School Publishing, Harvard Business Review on Managing People. Harvard Business. Serie Pocket Mentor. Dirigir Reuniones Efectivas. 2009.
- Argyris, C. On Organizational Learning. 2a edición. Oxford: Blackwell, 1999.
- Patterson, K. Crucial Conversations. Nueva York: McGraw-Hill, 2002.
- Michael Hattersley. "Checklist for Conducting a Perfect Meeting". Harvard Management Update. Julio 1996.

Sugerencias Páginas de Internet

- www.youtube.com/watch?v=9lubEgplN48
- www.youtube.com/watch?v=4rxwi6ATBc
- www.youtube.com/watch?v=iSlo4Y9Ajwo
- <http://www.youtube.com/watch?v=OAeaKPCI4Ck>

PROTOCOLO:

“RETROALIMENTACIÓN Y RECONOCIMIENTO EFICAZ DEL OTRO PARA JEFATURAS DE TRIBUNALES DEL PODER JUDICIAL”

OBJETIVO

Ofrecer a ministros, secretarios, magistrados, administradores y jefes de unidad de Tribunales del Poder Judicial, una herramienta para entregar retroalimentación a sus colaboradores respecto de su desempeño, mostrando los aspectos laborales destacados, junto con contribuir a mejorar aquellos que se encuentran más débiles. De esta manera, se favorecerá con una alta probabilidad, que los colaboradores reciban favorablemente los comentarios que se realicen sobre su desempeño, evitando que se sientan atacados y logrando aumentar su motivación por el trabajo.

ENFOQUE DEL PROTOCOLO

Este protocolo se basa en la Psicología de la comunicación, la cual propone que todo acto humano es comunicativo, existiendo un intercambio de información y esta inevitablemente influye en el comportamiento del interlocutor. Un tipo de comunicación persuasiva es el feedback o retroalimentación, la cual es el proceso comunicativo a través del cual recibimos información sobre algo que hemos hecho o dicho y que usado de forma correcta y estratégica (tanto por parte del que lo da, como del que lo recibe) se convierte en una poderosa herramienta de eficacia laboral y desarrollo personal mutuo.

Dos tipos de retroalimentación positiva son las críticas constructivas y el reconocimiento hacia el otro. Las críticas constructivas se refieren a comentarios que se le entregan a otra persona acerca de algunas áreas débiles en su desempeño con la finalidad de ayudarlo a mejorarlo. Por su parte, el reconocimiento consiste en entregar a una persona comentarios de felicitación por comportamientos y rendimientos laborales positivos. Ambos tipos de retroalimentación tienen por finalidad aumentar la productividad, motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores en una organización.

CARACTERÍSTICAS DE LA RETROALIMENTACIÓN

Con esta técnica los ministros, secretarios, magistrados, administradores y jefes de unidad lograrán que los funcionarios a su cargo reciban con una actitud positiva y receptiva sus comentarios, se sientan reconocidos por su desempeño y además reciban la motivación necesaria para que puedan mejorar en los aspectos que están deficientes.

La regla básica para usar esta técnica, es la capacidad de distinguir entre las PERSONAS y su CONDUCTA.

Cuando hable con el funcionario solo hable de las CONDUCTAS y los HECHOS y no de cómo ES él. Esto quiere decir que la retroalimentación se centra en las conductas del desempeño del funcionario y no de su forma de ser o personalidad.

Al hablar de su persona, o sea, de cómo ES el otro, el funcionario probablemente se sentirá mal y puede hasta sentirse atacado, mientras que si hablamos de su CONDUCTA, se dará cuenta mejor de aquello en lo que puede mejorar. Por ejemplo, frases como: "eres muy lento en tu trabajo..., eres un flojo... "; estarían atacando a la PERSONA. En cambio por ejemplo, frases como: "estas llegando con 15 minutos de atraso en esta semana al trabajo" o "estas entregando los documentos con muchos errores últimamente", estarían bien dichas para entregarle retroalimentación sobre su conducta laboral.

Intente siempre retroalimentar sobre aspectos objetivos, como HECHOS o CONDUCTAS y no sobre aspectos subjetivos como nuestras opiniones personales sobre nuestros compañeros de trabajo, ya que incluso estas podrían estar sesgadas o erradas.

ALCANCE

Este protocolo lo usarán todas aquellas jefaturas que tengan personal a su cargo, ya que dentro de su rol, deben otorgar permanentemente retroalimentación acerca de su desempeño.

RESPONSABLES DE SU APLICACIÓN

El protocolo será aplicado por todas aquellas jefaturas que tengan personal a cargo, y que hayan sido previamente capacitadas y entrenadas para ello.

MOMENTO DE SU APLICACIÓN Y TIEMPO DURACIÓN

Será aplicado cuando cada jefatura necesite entregarle reconocimiento o retroalimentación al funcionario sobre su desempeño y tareas.

Se recomienda a las jefaturas realizar un seguimiento permanente de lo comprometido, en los plazos que fueron acordados para la ejecución de las tareas encomendadas.

PROTOCOLO

RETROALIMENTACIÓN Y RECONOCIMIENTO EFICAZ DEL OTRO PARA JEFATURAS DE TRIBUNALES DEL PODER JUDICIAL

CONDICIONES IDEALES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Será aplicado cuando cada jefatura necesite entregarle reconocimiento o retroalimentación al funcionario sobre su desempeño y tareas.

Se recomienda a las jefaturas realizar un seguimiento permanente de lo comprometido, en los plazos que fueron acordados para la ejecución de las tareas encomendadas.

Cuando sea necesario dar feedback a un funcionario, con una duración aproximada de entre 10 minutos a 20 minutos.

- Se realizará, cuando corresponda, en la oficina de la jefatura respectiva, y de no contar con ello, en algún lugar adecuado o privado, como puede ser una sala de reuniones o alguna sala de trabajo.
- Se apagarán o silenciarán todos los celulares si los hubiera.
- Invite amablemente al colaborador a su oficina; dígame que usted quiere hablarle un momento.
- Invítelo a sentarse.
- No permita interrupciones por parte de otras personas.
- No conteste el teléfono mientras habla.
- Siéntese usted también.
- Vea a los ojos del otro.
- Dirija su cuerpo en actitud de interés y escucha hacia el otro.
- Hable en forma natural.
- Cuando hable con su interlocutor solo hable de las CONDUCTAS y los HECHOS y no de cómo ES el otro.

PASOS DEL PROTOCOLO

Cada paso de este protocolo debe ser aplicado en el orden y logro de objetivos señalados. Solo avance en los pasos en la medida que va logrando los objetivos.

PRIMER PASO

RECONOCIMIENTO

El objetivo de este paso es reconocer y felicitar el desempeño laboral del funcionario para que a través de éste, se abra a recibir la crítica constructiva.

Realice lo siguiente:

Comience hablándole al funcionario sobre aspectos positivos que a usted le agradó acerca de su comportamiento o rendimiento laboral destacado. Por ejemplo; *“Todo este mes has llegado a la hora e incluso más temprano de lo habitual y eso da un muy buen ejemplo a los demás”*.

SEGUNDO PASO

MEJORA

El Objetivo de este paso es lograr que el funcionario escuche y acepte la crítica constructiva sobre su desempeño laboral actual y las sugerencias al cambio sobre su desempeño laboral futuro.

En este paso evite comenzar sus comentarios con palabras como: *“pero”, “sin embargo”, “no obstante”* o partir con alguna negación como *“no”, “nunca”, “jamás”, etc.*, ya que predispone a una actitud defensiva a la persona que está recibiendo la retroalimentación.

Se recomienda partir con la emoción que nos genera la situación que se comentará al funcionario, evitando utilizar emociones muy intensas como: *“Me angustia”, “Me desespera”, “Me enrabia”, “Me supera”, entre otras*.

Realice lo siguiente:

Describa objetivamente al funcionario las conductas y rendimientos laborales que podría mejorar.

Por ejemplo: *“Ahora, me preocupa el hecho de que estas enviándome con atraso los documentos que te pedí. Me gustaría que pudieras entregar estos documentos en el tiempo requerido, ya que así me permites a mí también cumplir con mi trabajo y con los demás y así todo nuestro sistema funciona mejor”.*

Pídale una breve opinión al funcionario sobre lo que usted le está diciendo. La intención de esto es asegurar que el funcionario haya comprendido la petición de cambio.

TERCER PASO

ACUERDO

El objetivo de este paso es lograr un acuerdo sobre la mejora del desempeño futuro a través del reconocimiento de su labor.

Realice lo siguiente:

Dígale al funcionario una característica positiva sobre su conducta y rendimiento laboral y llegue a un acuerdo.

Por ejemplo: *“Creo que en tu área estas realizando un gran trabajo y aportando a tu equipo y al tribunal en su conjunto”. Ahora, ¿En cuánto tiempo más crees podrías entregarme esos documentos, porque la verdad es que estoy preocupado y lo necesito urgente?.*

Espere la respuesta del funcionario. Por ejemplo éste le dice: *“Puedo entregarle los documentos en 3 días más”.* Dependiendo de la respuesta acepte o no el acuerdo. Dígale por ejemplo: *“Muy bien, acordado”*, y si la respuesta no es satisfactoria, insista en la urgencia, reorganice las prioridades de las labores del funcionario, llegando a un acuerdo en la modificación de sus prioridades actuales.

Finalmente termine diciendo por ejemplo: *“Gracias por tu ayuda y buena disposición”.*

CUARTO PASO

CIERRE

El Objetivo de este paso es lograr que el funcionario retorne a sus actividades laborales motivado al cambio.

Realice lo siguiente:

Agradezca al funcionario por esta conversación, despídase amablemente y comínele a seguir con sus actividades laborales.

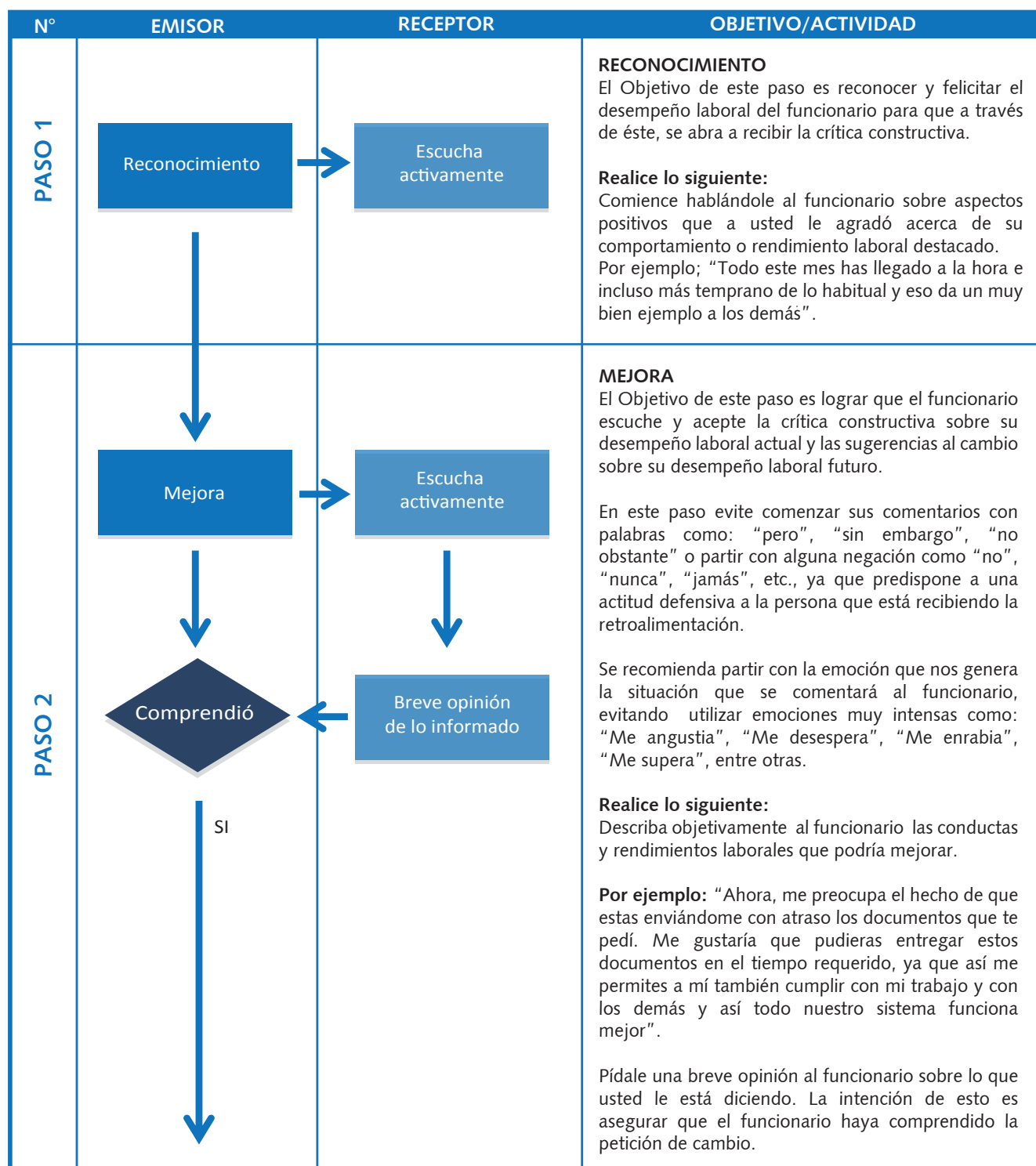
Por ejemplo: *“Quiero darle las gracias por su disposición a hablar conmigo y darme un tiempo para conversar sobre cómo mejorar en nuestro trabajo diario. Sigamos con nuestros respectivos trabajos. Buenos días (o buenas tardes) según corresponda”.*

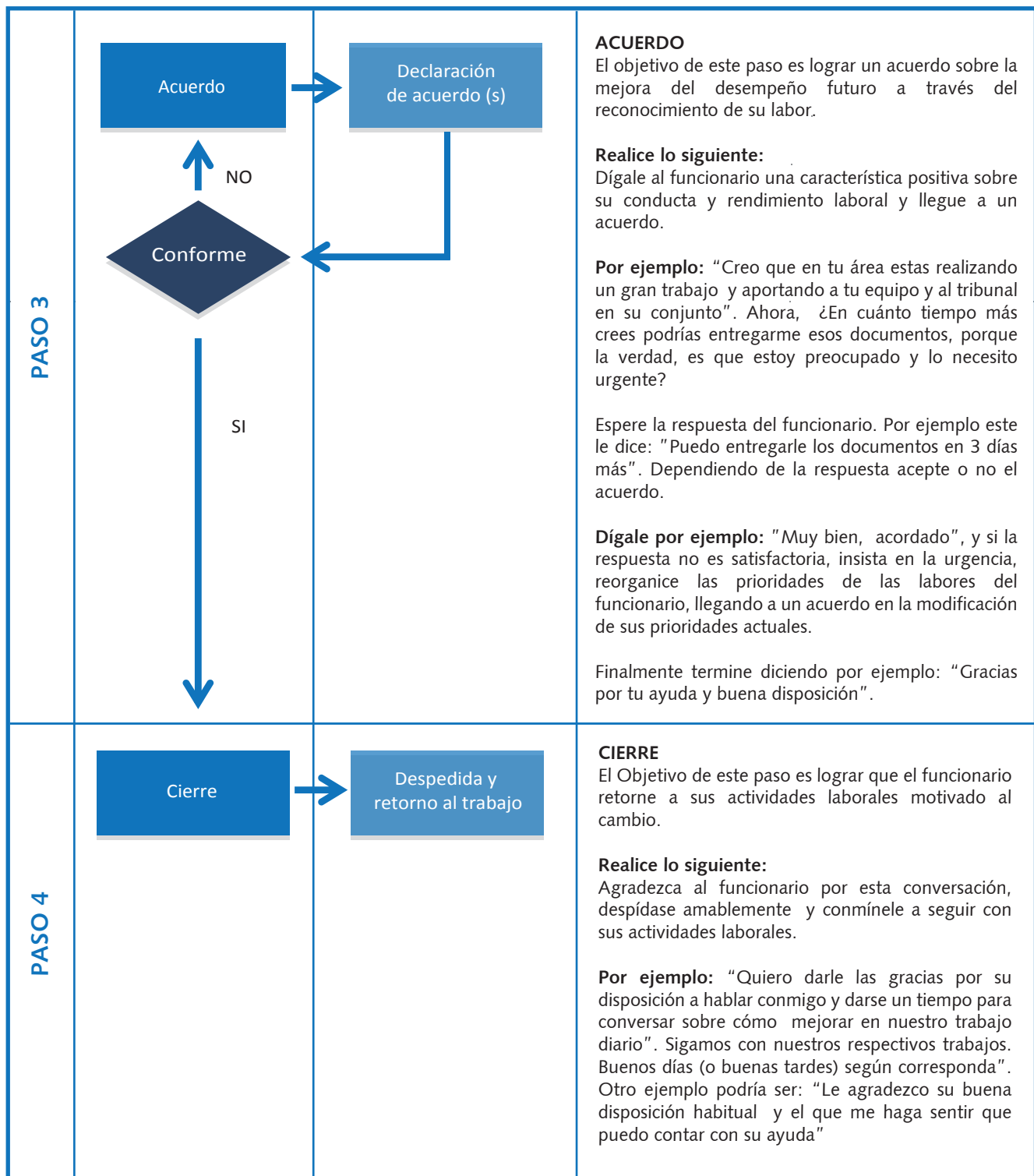
Otro ejemplo podría ser: *“Le agradezco su buena disposición habitual y el que me haga sentir que puedo contar con su ayuda”.*

SEGUIMIENTO

La jefatura deberá hacer un adecuado seguimiento de lo comprometido, en los plazos que fueron acordados para la ejecución de las tareas encomendadas.

FLUJOGRAMA DE PROTOCOLO





EL FEEDBACK COMO CAMINO PARA APRENDER, DESARROLLARSE Y CAMBIAR

El **Feedback** o **Retroalimentación** es una necesidad en el dinámico mundo de hoy, para sobrevivir, y más aun, para poder prosperar, necesitamos conocernos a nosotros mismos en nuestras necesidades así como necesitamos autoevaluarnos, y que nos evalúen y nos den retroalimentación. (SeriePocket Mentor. Harvard Business, 1999).

La **Retroalimentación Formativa**: Se utiliza para proporcionar información sobre los resultados de su conducta a una persona, para que pueda mantenerla o corregirla sin que se dañe la relación. Está centrada en los Colaboradores, en la persona que es capaz de cambiar alguna conducta que aparece impactando a su equipo, por ende estimula la auto-observación y la autocrítica de lo positivo y negativo de lo ocurrido, da la posibilidad de hacer consciente la conducta y dicho impacto, de aprender y generar el cambio necesario, permite finalmente desarrollar y fortalecer habilidades.

¿Qué es la Retroalimentación del Desempeño?

Es una herramienta que permite orientar a los colaboradores respecto a las conductas que debe desarrollar como parte de su rol y función dentro de la organización. Esto implica que usted como jefe:

1. Debe tener muy claros los ámbitos (metas, BSC, competencias) y criterios (montos, escalas, brechas, etc.) mediante los cuales se evalúa al colaborador.
2. Debe comunicar a los colaboradores los ámbitos, criterios y las formas en que estos se observarán y evaluarán.
3. Debe observar y registrar en forma sistemática las conductas del colaborador que le permitan evaluarlo, según los ámbitos de los que se trate.
4. Una vez que se cuente con la evaluación del colaborador, debe comunicársela.
5. Cuando comunique esta evaluación, refuerce los aspectos positivos del desempeño y construya en conjunto con el colaborador un plan de acción con el fin de ayudarlo a superar sus debilidades y potenciar su desarrollo.

La técnica contempla elementos como la importancia de Expresar nuestro sentimiento, de referirnos a conductas y no a la integridad de la persona, lo relevante de contar con información acerca de lo que vamos a retroalimentar.

Habilidades Básicas de Retroalimentación

Para hacer de la retroalimentación un proceso efectivo es necesario que quien la ejecute desarrolle 3 habilidades básicas:

1. Escucha Activa

Que es escuchar efectivamente al otro, poniéndolo como centro de la situación, suprimiendo las inquietudes personales que nos afecten en ese momento, para brindarle **nuestra exclusiva atención al otro**. El hecho de que sea **activa**, significa que debemos involucrarnos en el relato, ¿cómo? imaginándonos la situación, siguiendo paso a paso la cadena de acontecimientos.

2. Empatía

Es decir, “ponerse en el lugar del otro” ¿cómo?, identificando sus sentimientos ante la situación que relata, entendiendo sus motivos **sin cuestionarlos**, y sin tratar de imponer **lo que usted hubiera hecho** en esa situación.

3. Focalización

No perder de vista el **fin en mente** de su trabajo con el colaborador, que es desarrollar sus habilidades, por lo tanto, debe ser muy claro en las conductas que espera que el colaborador desarrolle, la manera en que lo hará y en qué plazos, es decir la **clave de 3: qué, cómo y cuándo**.

La técnica de la retroalimentación puede verse reforzada y consolidada por la aplicación del **Reconocimiento**:

- a) Es la más valorada función del Jefe pero la más escasa.
- b) Orienta sobre cuáles son los comportamientos deseados y permite incrementarlos.
- c) Mejora las relaciones interpersonales y aumenta la motivación.
- d) Sitúa al jefe como una persona justa y válida para emitir juicios positivos y negativos.
- e) El reconocimiento es un modo de comunicación, por lo que puede ser escrita, verbal o por símbolos.
El reconocimiento verbal es el más efectivo.

¿QUÉ NO ES RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO?

1. **Falta de comunicación** previa hacia los colaboradores de cómo y qué se está evaluando en ellos.

EJEMPLO INCORRECTO	EJEMPLO CORRECTO
Entregar informe de metas, sin antes haber informado cuáles son para cada colaborador.	Primero informar las metas de cada colaborador, explicar cómo serán medidas y luego hacer la evaluación de ellas.

2. Retroalimentar sólo las **conductas deficitarias**, sin reforzar los **logros** del colaborador.

EJEMPLO INCORRECTO	EJEMPLO CORRECTO
<i>“Juan, de acuerdo a tu evaluación, tienes una brecha negativa de un nivel en “Facilitar la Vida al Cliente”,...</i>	<i>“Juan, de acuerdo a tu evaluación, primero quiero felicitarte, porque en “Iniciativa” estás en el nivel que es el requerido para tu cargo, significa que te desempeñas óptimamente en ese plano. Ahora en la competencia de “Facilitar la Vida al Cliente”. ¿Cómo te evaluarías? Yo creo que es un área que deberíamos trabajar, ya que el nivel que presentas no es del todo lo esperado para tu cargo, entonces...”</i>

3. Que sus conductas de retroalimentación sean **inconsecuentes** con otros comportamientos que tiene hacia sus colaboradores.

EJEMPLO INCORRECTO	EJEMPLO CORRECTO
Felicitar a Juan después de una reunión y luego tratarlo con agresividad por algo que no hizo bien.	Felicitar a Juan después de una reunión y luego expresar en forma asertiva lo que hizo incorrectamente: <i>“Juan, si bien me parece que eres muy tolerante y flexible frente a la postura de los demás y eso ayuda a generar acuerdos dentro del equipo, me gustaría que viéramos qué pasa con el tema de las metas del grupo, ya que tengo la impresión que te preocupas de cumplir con tú cuota personal, pero descuidas el aporte que puedes hacer después de esto, cuando es el equipo el que todavía no cumple sus metas ¿Qué piensas tú? ¿Cómo podrías mejorar? ¿Qué puedo hacer yo para ayudarte?”</i>

4. Entregar estímulos materiales sin asociarlo al refuerzo de conductas positivas.

EJEMPLO INCORRECTO	EJEMPLO CORRECTO
Organizar una cena a fin de año por las metas cumplidas, como si fuera un trámite, omitiendo que ese hito se realiza para premiar el esfuerzo y efectividad de cada miembro del equipo.	Organizar la cena reiterando que la iniciativa es para premiar el cumplimiento de las metas y el esfuerzo puesto en ello, a través de un mail por ejemplo, y durante la cena hacer una felicitación explícita al equipo.

5. Retroalimentar sólo a algunos colaboradores y dejar a otros marginados, esto genera la sensación de que “el jefe” tiene preferencias, o que valora las acciones sólo de una elite de “colaboradores más cercanos”.

EJEMPLO INCORRECTO	EJEMPLO CORRECTO
Reconocer en forma permanente a algunos colaboradores, aunque efectivamente hagan bien su trabajo, y no reconocer a otros, aunque creamos que no hay motivos meritorios para hacerlo.	Buscar la forma de que todas las personas sean reconocidas en la medida de sus capacidades. Por su puesto que quienes se destaquen más, probablemente tendrán más oportunidades de ser reconocidos. Si hay alguien que muestra pocas conductas que merezcan ser reconocidas, tome al menos una, siempre hay alguna acción o actitud que puede ser destacada.

6. Referirse a **características de personalidad** o a disposiciones de las personas, recuerde que siempre se retroalimentan conductas.

EJEMPLO INCORRECTO	EJEMPLO CORRECTO
<i>“Juan, creo que debemos trabajar en tu flojera”</i>	<i>“Juan, creo que debemos trabajar en el hecho de que llegas continuamente fuera del horario establecido”</i>

7. Brindarle **pocos espacios** para que el mismo sea capaz de autoevaluarse y desarrollar su propio plan de acción.

EJEMPLO INCORRECTO	EJEMPLO CORRECTO
<i>“Juan, de acuerdo a tu evaluación, primero quiero felicitarte, porque en “Iniciativa” estás en el nivel que es el requerido para tu cargo, significa que te desempeñas óptimamente en ese plano, sin embargo, hay un área que debemos trabajar que es la competencia de “Facilitar la Vida al Cliente”, donde lo que tú tienes que hacer es...”</i>	<i>“Juan, de acuerdo a tu evaluación de competencias, primero quiero felicitarte, porque en “Iniciativa” estás en el nivel que es el requerido para tu cargo, significa que te desempeñas óptimamente en ese plano. Ahora en “Facilitar la Vida al Cliente” ¿Cómo te ves tú en esta competencia? ¿Qué podrías hacer para mejorar? ¿Cómo puedo yo apoyarte? Yo creo...”</i>

ANEXO 2: Bibliografía

- Daniel Goleman: "La Inteligencia Emocional en la empresa". 1999.
- Harvard Business School Publishing, "Cómo dar Feedback". Colección Harvard Business Review on Managing People. 2006.
- Harvard Business Review Paperback Series. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Michael M. Lombardo Robert W. Eichinger, FYI, For Your Improvement, Para su perfeccionamiento 4° edición.
- Anne Koskiniemi, "Team leaders' experiences with receiving positive feedback". 2013.
- Info Line: "El arte de retroalimentar". 2006, número 107.

Páginas de Internet Sugeridas

- www.potential-unltd.com
- www.maketheirday.com
- Harvard Business School Publishing Coaching for Results. Boston, Harvard Business School Publishing 2000, Programa Online.
- <https://www.youtube.com/watch?v=itBLSKocD4o>
- <https://www.youtube.com/watch?v=1Ik2LGYPy04>



PODER JUDICIAL
R E P U B L I C A D E C H I L E

PROTOCOLO:

“MANEJO ASERTIVO DE SITUACIONES COMPLEJAS EN TRIBUNALES DEL PODER JUDICIAL”

OBJETIVO

Ofrecer a los funcionarios de los tres escalafones del Poder Judicial, técnicas de apoyo, para abordar situaciones complejas y/o conflictivas y/o de crisis que involucre a algún usuario o integrante del tribunal, con el fin de canalizar la situación en una dirección constructiva y facilitar un abordaje efectivo de esta.

ANTECEDENTES

Trabajar para administrar y entregar justicia a las personas, implica para los funcionarios del Poder Judicial, estar constantemente expuestos a temáticas y situaciones con un alto contenido emocional, lo que de no ser visibilizado y abordado de manera adecuada y oportuna, podría producir para algunas personas, a mediano o largo plazo, efectos nocivos para la salud y su bienestar, manifestando por ejemplo: irritabilidad, cansancio, llanto fácil, dolores corporales o manifestaciones físicas de carácter psicosomático producto de altos niveles de estrés; traduciéndose en un desmedro en la atención que deben brindar a los usuarios y en su motivación laboral, así también en dificultades en las relaciones laborales en los equipos que pueden finalmente afectar el clima laboral de la organización.

Por tal motivo, se hace indispensable, poder entregar herramientas adecuadas que faciliten el abordaje de estas situaciones complejas y demandantes de una manera constructiva y que proteja, en cierta medida, a los funcionarios más expuestos a estas, junto con favorecer el cuidado de los equipos de trabajo.

ENFOQUE DEL PROTOCOLO

La base de este protocolo es la perspectiva de la Psicofisiología del Estrés, la cual se basa en la idea de que el estrés se produce como una reacción natural, psicológica y corporal, de nuestro sistema nervioso, debido a la alta demanda percibida por una persona en relación a una situación compleja, con las consecuentes implicancias nocivas tanto físicas como emocionales, cuando este tipo de situaciones se perpetúan en el tiempo.

Cuando las personas experimentan altos niveles de estrés pasan por tres etapas psicofisiológicas: alarma (activación), resistencia (conductas) y agotamiento (cansancio, calma).

Ahora, la mantención de altos niveles de estrés de manera continua en el tiempo, puede desencadenar un cuadro de estrés crónico, que en el ámbito laboral puede conducir a una persona a desarrollar lo que se conoce como desgaste profesional y agotamiento profesional o sensación de “estar fundido” (burnout), que se presenta en profesionales que trabajan en contacto con personas, especialmente en especialistas de ayuda y en aquellos que trabajan con temas de violencia, abuso y traumatización, en particular con personas que viven pobreza, que representa una situación de violencia social.

El desgaste profesional o burnout tiene una serie de síntomas físicos, conductuales, psicológicos y otros que se expresan interaccionalmente, los cuales requieren un abordaje específico, a través de estrategias a nivel personal como a nivel de los equipos de trabajo, junto con apoyo en el ámbito laboral u organizacional, dado que al hablar de desgaste profesional se está señalando que la sintomatología descrita no es un problema de trastornos psicológicos individuales, sino que se trata de reacciones que presentan todas las personas que trabajan en contacto con las temáticas mencionadas y en determinadas condiciones laborales.

Otro de los enfoques que se integran a este protocolo, es la perspectiva del manejo de situaciones de crisis, dado que algunas de las situaciones complejas que se presentan en la atención con los usuarios de tribunales o al interior de la organización, pudiendo afectar a uno o más de sus integrantes, puede traducirse en una crisis, entendida como el estado de desorganización que experimentamos frente a una situación que altera nuestra vida y que sobrepasa nuestra capacidad habitual para enfrentar problemas. Estas situaciones son conocidas como eventos críticos, ante las cuales nos confundimos, nos angustiamos y no sabemos cómo actuar, aunque es normal sentirse así cuando se vive una situación de crisis, no obstante, no todos reaccionamos igual cuando se presentan.

Al respecto, es importante hacer la distinción entre crisis normativas o esperadas (son esperables por el ciclo de vida de la persona y su superación forma parte de su desarrollo) o crisis no normativas o no esperadas (corresponde a eventos inesperados o accidentales que se presentan como amenazantes para la persona o un grupo). Existen distintos tipos de crisis en las personas o las familias, en las instituciones, en las comunidades, por causa de la naturaleza o por causa humana, las cuales pueden tener distinta magnitud y requerirá un abordaje distinto.

Sumado a lo anterior, otro enfoque que guía el presente protocolo, es el enfoque sobre la comunicación asertiva como base para el abordaje efectivo de situaciones complejas y de conflicto que se pueden presentar en un tribunal, tanto en la atención de usuarios de este servicio como con algunos integrantes del propio tribunal.

De acuerdo a esto, este protocolo pretende ser un aporte en herramientas para aquellos funcionarios de tribunales, que por la naturaleza de sus cargos se relacionan mayormente con la atención de público y/o les corresponde abordar y resolver situaciones complejas en la atención de usuarios de tribunales, ya sea personas que se encuentran afectadas emocionalmente, que estén experimentando algún evento crítico o que manifiesten excesiva irritabilidad y/o actitudes de enojo o molestia por alguna situación estresante (manifestaciones abiertas de rabia tales como gritos, reclamos desmedidos, amenazas, manipulaciones,

descalificaciones, groserías entre otros). Así, se pretende entregar una técnica psicológica para el manejo de situaciones que afecten a miembros del propio tribunal y que requieran de ayuda tras presentar episodios de posible desgaste emocional durante la jornada laboral.

En este sentido, el protocolo busca clarificar y entregar, de una manera sintética, los principales pasos a seguir en las situaciones difíciles o complejas mencionadas anteriormente, de manera que se puedan canalizar hacia una resolución constructiva y asertiva, evitando que se conviertan en un problema mayor para los funcionarios.

Es importante señalar, que los funcionarios que se entrenen y apliquen estas técnicas a nivel laboral, harán que aquellas personas aquejadas por estas situaciones complejas, puedan expresarse de una manera más adecuada y disminuir los niveles de agitación psicofisiológica, logrando sobreponerse de su afectación, puesto que estas técnicas de apoyo, ayudan a la persona a transitar rápidamente por las etapas de estrés: alarma, resistencia y agotamiento y llegar a la calma emocional. A este estado emocional final deseado se le llama normalización psicológica.

A su vez, quien aplique estas técnicas, también se verá aliviado, en tanto podrá manejar la situación y realizar su labor en un ambiente menos tenso, sin estar expuesto a una mayor demanda emocional que pueda perjudicar su salud y bienestar.

CARACTERÍSTICAS DEL MANEJO ASERTIVO Y APOYO EMOCIONAL DE USUARIOS Y/O MIEMBROS DEL TRIBUNAL ENFRENTADOS A SITUACIONES COMPLEJAS

Esta técnica de comunicación y de apoyo emocional, pretende facilitar el abordaje de situaciones complejas en la atención de usuarios del tribunal (personas que se encuentren afectadas emocionalmente, que estén experimentando algún evento crítico, o manifiesten reacciones de enojo o molestia), así también de integrantes del tribunal que se encuentren sobrepasados o con una mayor demanda emocional, ya sea afectados por alguna situación personal o laboral, contribuyendo a la estabilidad de la persona afectada, a la entrega de orientaciones claras y asertivas y la resolución constructiva de problemáticas, poniendo límites adecuados y evitando situaciones más graves o que puedan poner en riesgo al usuario, a los miembros de tribunal y a los funcionarios de este, que se encuentran facilitando el apoyo.

Esta técnica constituye un primer apoyo en el abordaje de estas situaciones complejas, cuando las personas no se tranquilizan con llamados verbales a la calma y se ven mayormente afectados a nivel emocional. Puede proporcionar una serie de efectos psicológicos positivos en las personas que lo reciben:

- Comprensión, escucha y empatía.
- Protección y seguridad.
- Esperanza y alternativas probables de solución a su problema.
- Alivio de síntomas.
- Estabilidad emocional, entre otros.

Cabe señalar, que en el proceso de entrega de este apoyo y luego de aplicar la técnica y los pasos de este protocolo, si la persona afectada permanece en el mismo estado emocional inicial, experimentando un alto nivel de estrés y malestar producto de la situación que la aqueja, lo ideal es establecer contacto con una red de apoyo institucional y/o red de apoyo cercana a la persona que permita derivarla a un profesional que brinde apoyo específico.

ALCANCE

Este protocolo podrá ser aplicado en todos aquellos tribunales del Poder Judicial donde sus integrantes consideren necesario implementarlo, para abordar y dar resolución constructiva a situaciones complejas en la atención de personas que se encuentran afectadas emocionalmente, que estén experimentando algún evento crítico o que manifiesten reacciones de enojo o molestia producto del alto estrés por la problemática en la cual se sitúan; así también, para otorgar un primer apoyo emocional a miembros del propio tribunal que requieran de ayuda tras presentar episodios de desgaste emocional o de crisis durante la jornada laboral.

RESPONSABLES DE SU APLICACIÓN

Podrá ser aplicado por cualquier integrante del tribunal, idealmente aquellos vinculados de forma más directa a la atención de público, previamente entrenados en la técnica contenida en este protocolo y en algunas habilidades específicas de manejo emocional, y que puedan implementar estrategias para la resolución constructiva y la toma de decisiones, respecto de situaciones de mayor complejidad en la atención de usuarios y en relación a miembros del propio tribunal.

Es importante que las personas a cargo de aplicar este protocolo presenten en lo posible las siguientes aptitudes y habilidades psicológicas:

- Autoconocimiento: conciencia de mis fortalezas, debilidades, estados de ánimo, niveles de estrés, situaciones personales y límites emocionales.
- Empatía: capacidad de colocarse en el lugar del otro sin dejar de ser uno mismo.
- Escucha activa: capacidad de escuchar para entender al otro en su problemática.
- Comunicación: habilidades sociales y asertividad, expresar una coherencia entre la comunicación verbal y no verbal.
- Aceptación: aceptar al otro con sus virtudes, debilidades y problemas.
- Congruencia: ser coherente entre lo que se es, se representa, se dice y se hace, con una actitud de ayuda en pos de una adecuada atención al usuario y/o miembro del tribunal, acorde al rol institucional.

MOMENTO DE SU APLICACIÓN Y TIEMPO DE DURACIÓN

Se utilizará en situaciones complejas tanto en la atención de usuarios del tribunal como para miembros del propio tribunal, que impliquen reacciones emocionales de mayor intensidad por parte de la(s) personas afectadas, que den cuenta que se encuentran sobrepasadas por una situación puntual y que se requiere un apoyo inmediato; o usuarios que manifiesten reacciones de enojo o molestia producto del alto estrés generado por la problemática en la cual se encuentran.

La duración del protocolo puede variar entre 5 a 15 minutos aproximadamente, dependiendo de la situación en específico que haya generado la aplicación del protocolo.

Al respecto, es importante señalar que el abordaje de situaciones en que los usuarios manifiesten conductas un tanto agresivas, requerirá poco tiempo de aplicación del protocolo en tanto las estrategias tendrán que orientarse principalmente a la escucha y comunicación asertiva, el establecimiento de límites y la entrega de orientaciones concretas, claras y precisas que permitan que la persona baje su nivel de irritabilidad y la situación se canalice hacia una resolución constructiva que evite riesgos para el facilitador e integrantes del equipo de trabajo del tribunal.

PROTOCOLO

“MANEJO ASERTIVO DE SITUACIONES COMPLEJAS EN TRIBUNALES DEL PODER JUDICIAL”

CONDICIONES IDEALES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

En cuanto se identifique la situación compleja que requiera la implementación del presente protocolo, es importante que el funcionario encargado de aplicarlo se acerque a la persona que se encuentra afectada emocionalmente, ya sea un usuario del tribunal o miembro de este, y luego utilizando la técnica ofrezca el apoyo y traslade, de ser posible, a la persona a un espacio físico adecuado, según las posibilidades de cada tribunal, que tenga menos ruido ambiente e interferencias y que facilite la escucha activa y la tranquilidad para la persona afectada, evitando exponerla ante otros presentes. Si este lugar físico cuenta con sillas, podrá ser aún más propicio para un posible diálogo con la persona.

El protocolo puede también ser aplicado por dos facilitadores entrenados previamente en el uso de esta herramienta, comunicando y consultando eso a la persona a la cual se le brindará el apoyo, y de ocurrir podrá aportar en el manejo asertivo y efectivo de la situación compleja, permitirá compartir criterios respecto a la estrategia de abordaje más adecuada según la gravedad de la situación. No obstante, la aplicación conjunta por parte de estos facilitadores dependerá de las contingencias del tribunal, de una coordinación previa de ambos formadores y de la aceptación por parte de la persona que recibirá la ayuda, ya que es válido y respetable que la persona sólo quiera recibir la orientación y apoyo de uno de los facilitadores en un primer momento.

Si la situación compleja corresponde a la atención de un usuario que manifiesta reacciones de enojo e irritabilidad al momento de ser atendido o posterior a alguna audiencia, se recomienda que los facilitadores entrenados previamente en este protocolo puedan abordar la situación o estén disponibles para actuar, en conjunto con apoyo de personal de seguridad del tribunal, si resulta necesario.

En este sentido, es relevante la coordinación previa para asegurar la efectividad en la aplicación de este protocolo, por ejemplo que los funcionarios del tribunal estén previamente instruidos respecto a la necesidad de apoyar en la atención del resto de los usuarios presentes en el tribunal y permitir a quien(es) apliquen el protocolo puedan tener algunos minutos de dedicación exclusiva al usuario que presenta estas complicaciones, utilizando un tiempo acotado en la aplicación de esta herramienta.

Algunas recomendaciones en relación a personas que manifiestan conductas de molestia, enojo e irritabilidad en la atención que se les brinda:

- Evite tomar las reacciones de esta persona como algo personal y evite “enganchar” con comentarios o con la rabia de esta persona. Recuerde que la reacción del usuario es frente al sistema o una situación puntual y no a usted como persona.
- Escuche siempre con atención y respeto, independiente de lo que la persona le esté diciendo.
- Mantenga la calma.
- No discuta con la persona (eso la enojará más).
- Demuestre una actitud firme, pero a la vez de ayuda.

PASOS DEL PROTOCOLO

Cada paso de esta técnica debe ser aplicado en el orden y logro de objetivos señalados. Solo avance en los pasos en la medida que va logrando los objetivos.

A continuación, se exponen los pasos a seguir para otorgar un primer apoyo en situaciones complejas o difíciles que afecten a un usuario o un integrante del propio tribunal, los cuales se pueden encontrar sobrepasados emocionalmente por alguna situación que provoca un alto nivel de estrés.

PRIMER PASO

CONTACTO

El objetivo de este paso es contactarse con la persona y lograr su completa atención.

Realice lo siguiente:

- Establezca contacto visual con la persona y mantenga la mirada.
- Dígle a la persona: “Buenos días (o buenas tardes según corresponda), mi nombre es...”. En caso de que la persona afectada sea un miembro del propio tribunal, realice un gesto de acercamiento principalmente en disposición de ayuda.
- Escuche activamente lo que dice.
- Manifieste una actitud de interés y en dirección hacia ésta.
- Acérquese y movílcese hacia la persona.
- Evite expresiones de molestia por lo ocurrido, así como la emisión de juicios respecto de la situación, intente mantener una actitud de tranquilidad y de escucha activa.

SEGUNDO PASO

CERCANÍA

El objetivo de este paso es lograr que la persona comprenda que es usted quien le ayudará.

Realice lo siguiente:

- Mantenga el contacto visual con la persona afectada, ya sea usuario o miembro del tribunal.
- En caso que la persona afectada sea un integrante del tribunal, se sugiere manifestar un gesto de ayuda, que transmita cercanía a la persona, como por ejemplo, podría tomar suavemente a la altura de los hombros, si a la persona no le incomoda.
- Háblele amablemente pero firme y ofrézcale ayuda con palabras tales como: *“mi nombre es... yo le ayudaré... si usted lo necesita puedo dedicarle parte de mi tiempo...”*, o *“estoy aquí para ofrecerle mi apoyo y orientación en lo que necesite”*.

TERCER PASO

TRASLADO A LUGAR TRANQUILO

Sólo en el caso que el tribunal cuente con un lugar adecuado y una persona con disponibilidad de conducir al usuario o miembro del tribunal afectado a este, con el objetivo que se sienta acompañada, contenida y escuchada. Este lugar puede ser definido previamente en coordinación con los formadores capacitados en este protocolo.

De no ser posible trasladar a la persona a otro lugar de atención, ayude a que la persona se reponga, atendiéndola mediante la siguiente secuencia:

- Pregunte amablemente y con seguridad a la persona: *¿cuál es su nombre?, ¿qué necesita?, ¿qué le sucede?, ¿cómo puedo ayudarlo?...*
- Dígle frases como la siguiente: *"Si Ud. quiere, puedo llevarla a un lugar donde podrá estar más tranquilo(a) y podremos conversar sobre la situación que le aqueja y buscar alternativas de orientación o apoyo"* (sólo cuando sea posible).

CUARTO PASO

EXPRESIÓN DE EMOCIONES

Este paso es de vital importancia en un primer apoyo emocional y su objetivo es facilitar que la persona se exprese en un contexto de ayuda, escucha y acogida que usted le pueda brindar.

Realice lo siguiente:

- En el lugar o espacio físico definido previamente por los formadores de este protocolo, si es posible disponga de sillas para ofrecerlas al usuario o miembro del tribunal, y de este modo hágalo sentir más cómodo mientras expresa su situación o necesidad.
- Siéntese usted frente a la persona manteniendo el contacto visual. Puede ofrecerle un vaso de agua a la persona para hacerla sentir más cómoda y ayudarla a ir logrando mayor tranquilidad.
- Idealmente facilite unos minutos para que la persona exprese sus emociones, mientras tanto usted está en una actitud corporal de ayuda, escucha activa y acogida.
- Mantenga silencio mientras escucha a la persona. No realice comentarios, interpretaciones o juicios de la situación relatada por la persona.

En caso de que un usuario al ser atendido, no logre reponerse una vez ha expresado sus emociones, sugiérale que tome asiento y se tome unos minutos para recuperarse, de modo que usted pueda continuar atendiendo público (puede ofrecerle un vaso de agua, o sugerirle ir al baño unos minutos o salir un momento del área de atención de público para reponerse y luego regresar para retomar la conversación), y asegúrese de expresarle que usted lo atenderá una vez se haya logrado reponer.

QUINTO PASO

COMPRENSIÓN

El objetivo de este paso es lograr que la persona se sienta comprendida y que acepte la ayuda que le brindará.

Realice lo siguiente:

- Dígle nuevamente que usted está para ayudarlo, que entiende que esté muy afectada y que encontrarán una forma de ayudarla.
- Espere hasta que la persona esté más tranquila (o) para escuchar su relato en relación a lo que necesita para sentirse mejor y resolver la situación que la aqueja.

SEXTO PASO

REFLEJAR

El objetivo de este paso es lograr que la persona aclare sus dudas y despeje los temas que le afectan.

Realice lo siguiente:

- Escuche activamente lo que la persona pide o le afecta.
- Repita y resuma verbalmente a la persona lo que usted entendió del relato.
- Aclare sus dudas realizando preguntas si es necesario y despeje temas.

SÉPTIMO PASO

ACCIONES

El objetivo de este paso es lograr que la persona, a través del acuerdo, acepte las posibilidades de ayuda, información y orientación movilizándole rápidamente a la acción.

Realice lo siguiente:

- Dentro de sus posibilidades y según el problema presentado, ofrézcale ayuda y entregue información, posibilidades y orientación.
- Llegue a un acuerdo con la persona de los pasos a seguir.
- En caso de ser personal interno del tribunal, facilite orientación y apoyo en pasos prácticos sobre las acciones a seguir en lo inmediato, como por ejemplo respecto a si está en condiciones de retomar su trabajo, si requiere apoyo en traslado a su hogar, o si considera que requiere del apoyo de un profesional externo, de manera que los formadores entrenados en este protocolo, puedan facilitar el contacto y derivación de la persona a una red de salud institucional o red de salud personal.

OCTAVO PASO

CIERRE

El objetivo de este paso en lo posible es lograr reunir a la persona rápidamente con una red de apoyo cercana y viable.

Realice lo siguiente:

- Pregunte a la persona como se siente. Según la respuesta, y si ésta da cuenta que la persona se siente con mucha angustia, miedo o inseguridad para retomar su rutina, y en el caso de un usuario de tribunal que manifiesta inseguridad de trasladarse a su hogar por el estado en que se encuentra, se sugiere intentar reunirla con algún acompañante o familiar cercano, en caso de no estar acompañado.
- En el caso de que la persona afectada sea un integrante del tribunal, se puede averiguar si algún integrante del juzgado puede facilitar apoyo en compañía o se puede contactar a alguna persona de su red cercana y familiar, además de definir según acuerdo con la persona, si requiere el contacto y apoyo con una red externa de salud.
- Si la persona afectada corresponde a un usuario de tribunal y no está acompañado (a), se recomienda preguntarle a quién se puede contactar por teléfono en este momento, para que cuente con el apoyo de una persona de su red cercana. Intente asegurar que esa persona vendrá y estará disponible para apoyarla.
- Conecte a la persona, usuario o miembro del tribunal, con la persona de su red cercana.
- Despídase amablemente y exprese un gesto de empatía y acogida.

PASOS PARA EL MANEJO ASERTIVO DE USUARIOS QUE SE EXPRESAN IRRITABLES, MOLESTOS Y/O ENOJADOS

A continuación, se expone una técnica para el manejo asertivo de situaciones complejas o difíciles vinculadas a la atención de usuarios que se expresan irritables, molestos y/o enojados durante la atención en el tribunal producto del alto estrés por la situación que atraviesan.

Esta técnica apoyará a los formadores entrenados en este protocolo, entregándoles orientaciones para aproximarse a una **resolución asertiva y constructiva** de estas situaciones, en un contexto de trabajo en equipo, considerando la realidad y recursos de cada tribunal. En ningún sentido, el protocolo intentará que se hagan cargo y responsables de manera individual respecto de estas situaciones y de su completa resolución.

Al respecto, cabe señalar que dada la complejidad y el riesgo que pueden representar la atención de usuarios que manifiestan este tipo de reacciones, es importante que los formadores cuenten con el apoyo institucional respecto a disponer de personal de seguridad en el tribunal y/o un apoyo de seguridad de Carabineros en caso de que la situación se torne más grave y ponga en riesgo a integrantes del propio tribunal, ante lo cual la prioridad será velar por la protección y seguridad del personal.

Cada paso de esta técnica debe ser aplicado **en el orden y logro de objetivos** señalados. Sólo avance en los pasos en la medida que **va logrando los objetivos**.

PRIMER PASO

CONTACTO

El objetivo de este paso es **contactarse** con la persona que está expresando a usted su enfado o molestia y lograr su completa atención.

Realice lo siguiente:

- De ser posible, establezca una coordinación con algún formador del tribunal entrenado en ese protocolo y determinen quien tomará contacto directo con el usuario que esté manifestando esta reacción de molestia, o si la situación amerita el apoyo de seguridad.
- Establezca contacto visual con la persona.
- Dígale a la persona : “Buenos días (o buenas tardes según corresponda), mi nombre es ...”
- Escuche activamente lo que dice.
- Manifieste una actitud de interés y en dirección hacia ésta.
- Mantenga una distancia física prudente.
- Sólo si es posible, invite a la persona a movilizarse a un lugar que lo mantenga separado del resto de los usuarios, para brindarle una atención personalizada.
- No manifieste molestia, y evite “enganchar” con los comentarios negativos o agresivos que la persona puede referir, recuerde que si usted demuestra enfado o expresa su rabia por la situación, ello generará aún más molestia y enojo en el usuario.
- Demuestre una actitud de firmeza y de querer ayudar a la persona.

SEGUNDO PASO

TÉCNICA DE REFLEJO

El objetivo de este paso es que la persona sienta que usted empatiza con lo que le sucede y por qué le sucede, y entiende su enfado. Y luego hacer que la persona pueda tomar conciencia de su actuar desmedido.

Realice lo siguiente:

- Mantenga el contacto visual con la persona.
- Siga escuchando lo que dice la persona.
- **Fase 1:** El objetivo es **reflejar** a la persona que manifiesta una reacción de enojo o molestia, la emoción que está sintiendo.

Ejemplo: Díglele a la persona: *".... me doy cuenta que esta situación es muy molesta para usted"*.

- **Fase 2:** el objetivo es que la persona pueda intentar tomar conciencia de su actuar, a través de la utilización de una declaración del funcionario entrenado en este protocolo del tipo *"cuando-yo-porque"*, y a la vez pueda establecer límites a la situación que faciliten su abordaje.

Ejemplo: Mostrando tranquilidad, empatía y respeto diga a la persona: *"...no obstante, cuando Ud. me grita, yo siento desagrado, porque siento que me está faltando el respeto, y si seguimos comunicándonos así, difícilmente podremos ayudarnos.."*, Luego continúe: *"qué le parece si me cuenta más tranquilo qué le sucede para poder ayudarlo?"*. De esta forma, invite a la persona nuevamente a expresarse, pero esta vez de una forma más adecuada.

- **Fase 3:** El objetivo es contrastar la información que hemos recibido de la persona, haciendo un pequeño **resumen** de las razones que generan su molestia.

Ejemplo: Díglele a la persona: *".... Ahora entiendo que esta situación es muy molesta para usted, debido a que en reiteradas ocasiones no ha recibido la información que usted requiere para solucionar su problema"*.

- Si es necesario haga las preguntas que sean pertinentes para **aclarar** el problema.
- Es importante, que no apure el relato de la persona, ni la interrumpa, espere a que la persona exprese su emoción y necesidad. El hecho que el usuario hable, provocará que éste **disminuya** su nivel de enfado o agresividad.

TERCER PASO

VALIDACIÓN

El objetivo de este paso es lograr que la persona **comprenda** que usted entiende lo que necesita.

Realice lo siguiente:

- Continúe escuchando atentamente lo que la persona dice o qué necesita.
- **Valide** con el usuario sobre si el tema que le aqueja y su necesidad, ha sido bien comprendido por usted.
- Pregúntele: *¿Es esto..... lo que usted necesita?, ¿Qué es lo que usted quiere conseguir, cuál es la finalidad de lo que usted busca?*.
- **Resuma** lo que la persona necesita. Díglele: *"Ahora me doy cuenta que lo que usted necesita es....., de modo de lograr....."*.

CUARTO PASO

ACCIONES

El objetivo de este paso es lograr que la persona, a través del **acuerdo**, acepte las posibilidades de ayuda, información y orientación movilizándole rápidamente a la **acción**.

Realice lo siguiente:

- Dentro de sus posibilidades y según el problema presentado, ofrézcale ayuda y entregue información, posibilidades de acción y orientación.
- Llegue a un acuerdo con la persona de los pasos a seguir.
- **Si ninguno de los pasos anteriores resultara y la persona sigue manifestando una actitud de reclamo, enfado y una conducta agresiva, se debe buscar apoyo en el otro formador entrenado en este protocolo y disponer del apoyo del personal de seguridad del tribunal.**

QUINTO PASO

CIERRE

El objetivo de este paso es lograr concluir una atención exitosa y despedirse de la persona.

Realice lo siguiente:

- Despídase amablemente del usuario. Expresar un gesto de acogida y despedida.

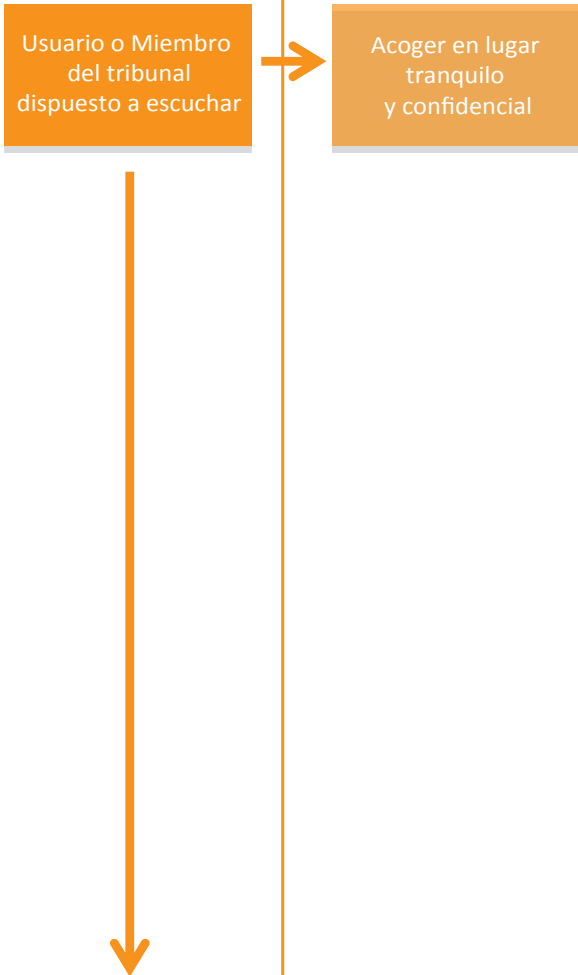
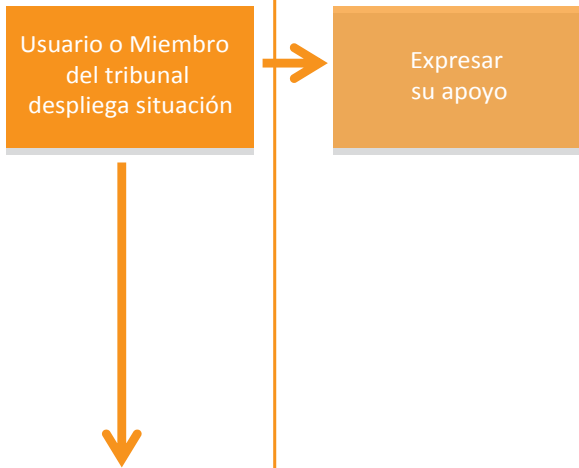
Observación General:

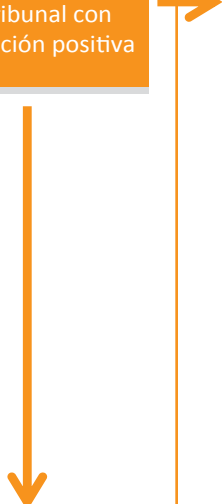
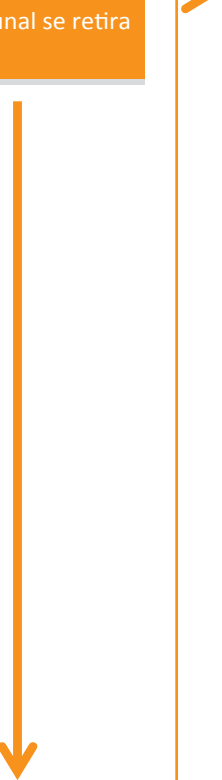
Si ninguno de los pasos anteriores es posible desarrollarlos adecuadamente, como por ejemplo, no se logra establecer contacto visual y la persona no quiere escuchar, continuando en una actitud de constate reclamo y enfado, y además manifiesta abiertas conductas agresivas como golpear objetos o intentar agredir a otros, o expresa algún tipo de amenaza, se recomienda dar aviso inmediato a personal de seguridad del tribunal o solicitar apoyo de Carabineros según la situación de cada tribunal.

Siempre debe velar por su seguridad e integridad física y evitar situaciones que lo puedan poner en riesgo a Ud. o a otros integrantes del tribunal.

FLUJOGRAMA DEL PROTOCOLO MANEJO ASERTIVO Y APOYO EMOCIONAL DE USUARIOS Y/O MIEMBROS DEL TRIBUNAL ENFRENTADOS A SITUACIONES COMPLEJAS

N°	USUARIO O MIEMBRO DEL TRIBUNAL	PROCESO	ACTIVIDAD
PASO 1	Usuario o Miembro del tribunal	Contactar visualmente	Si un usuario o miembro del tribunal se encuentra afectado emocionalmente por una situación compleja o difícil siga los pasos de este protocolo: CONTACTO El objetivo de este paso es contactarse con la persona y lograr su completa atención. Realice lo siguiente: • Establezca contacto visual con la persona y mantenga la mirada. • Dígame a la persona: “Buenos días (o buenas tardes según corresponda), mi nombre es...”. En caso de que la persona afectada sea un miembro del propio tribunal, realice un gesto de acercamiento principalmente en disposición de ayuda. • Escuche activamente lo que dice. • Manifieste una actitud de interés y en dirección hacia ésta. • Acérquese y movílcese hacia la persona. • Evite expresiones de molestia por lo ocurrido, así como la emisión de juicios respecto de la situación, intente mantener una actitud de tranquilidad y de escucha activa.
PASO 2	Usuario o Miembro del tribunal con actitud de acercamiento	Efectuar contacto que transmita cercanía	CERCANÍA El objetivo de este paso es lograr que la persona comprenda que es usted quien le ayudará. Realice lo siguiente: • Mantenga el contacto visual con la persona afectada, ya sea usuario o miembro del tribunal. • En caso que la persona afectada sea un integrante del tribunal, se sugiere manifestar un gesto de ayuda, que transmita cercanía a la persona, como por ejemplo, podría tomar suavemente a la altura de los hombros, si a la persona no le incomoda. • Háblele amablemente pero firme y ofrézcale ayuda con palabras tales como: “<i>mi nombre es... yo le ayudaré... si usted lo necesita puedo dedicarle parte de mi tiempo...</i>”, o “<i>estoy aquí para ofrecerle mi apoyo y orientación en lo que necesite</i>”.
PASO 3	Usuario o Miembro del tribunal dispuesto a escuchar	Preguntar amablemente	TRASLADO A LUGAR TRANQUILO Sólo en el caso que el tribunal cuente con un lugar adecuado y una persona con disponibilidad de conducir al usuario o miembro del tribunal afectado a este, con el objetivo que se sienta acompañada, contenida y escuchada. Este lugar puede ser definido previamente en coordinación con los formadores capacitados en este protocolo. De no ser posible trasladar a la persona a otro lugar de atención, ayude a que la persona se reponga, atendiéndola mediante la siguiente secuencia: • Pregunte amablemente y con seguridad a la persona: <i>¿cuál es su nombre?, ¿qué necesita?, ¿qué le sucede?, ¿cómo puedo ayudarle?...</i>

			• Dígle frases como la siguiente: <i>“Si Ud. quiere, puedo llevarla a un lugar donde podrá estar más tranquilo(a) y podremos conversar sobre la situación que le aqueja y buscar alternativas de orientación o apoyo”</i> (sólo cuando sea posible).
PASO 4	Usuario o Miembro del tribunal dispuesto a escuchar Acoger en lugar tranquilo y confidencial 	EXPRESIÓN DE EMOCIONES Este paso es de vital importancia en un primer apoyo emocional y su objetivo es facilitar que la persona se exprese en un contexto de ayuda, escucha y acogida que usted le pueda brindar. Realice lo siguiente: • En el lugar o espacio físico definido previamente por los formadores de este protocolo, si es posible disponga de sillas para ofrecerlas al usuario o miembro del tribunal, y de este modo hágalo sentir más cómodo mientras expresa su situación o necesidad. • Siéntese usted frente a la persona manteniendo el contacto visual. Puede ofrecerle un vaso de agua a la persona para hacerla sentir más cómoda y ayudarla a ir logrando mayor tranquilidad. • Idealmente facilite unos minutos para que la persona exprese sus emociones, mientras tanto usted está en una actitud corporal de ayuda, escucha activa y acogida. • Mantenga silencio mientras escucha a la persona. No realice comentarios, interpretaciones o juicios de la situación relatada por la persona. En caso de que un usuario al ser atendido, no logre reponerse una vez ha expresado sus emociones, sugiérale que tome asiento y se tome unos minutos para recuperarse, de modo que usted pueda continuar atendiendo público (puede ofrecerle un vaso de agua, o sugerirle ir al baño unos minutos o salir un momento del área de atención de público para reponerse y luego regresar para retomar la conversación), y asegúrese de expresarle que usted lo atenderá una vez se haya logrado reponer.	
PASO 5	Usuario o Miembro del tribunal despliega situación Expresar su apoyo 	COMPRENSIÓN El objetivo de este paso es lograr que la persona se sienta comprendida y que acepte la ayuda que le brindará. Realice lo siguiente: • Dígle nuevamente que usted está para ayudarle, que entiende que esté muy afectada y que encontrarán una forma de ayudarla. • Espere hasta que la persona esté más tranquila (o) para escuchar su relato en relación a lo que necesita para sentirse mejor y resolver la situación que la aqueja.	

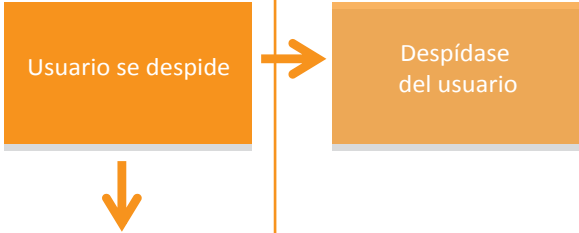
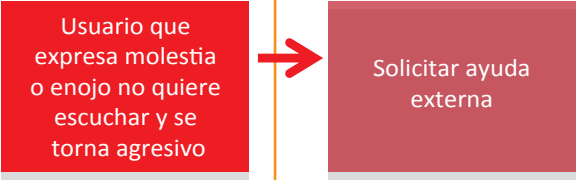
PASO 6	Usuario o Miembro del tribunal termina despliegue de situación 	Retroalimentar con situación planteada	REFLEJAR El objetivo de este paso es lograr que la persona aclare sus dudas y despeje los temas que le afectan. Realice lo siguiente: • Escuche activamente lo que la persona pide o le afecta. • Repita y resuma verbalmente a la persona lo que usted entendió del relato. • Aclare sus dudas realizando preguntas si es necesario y despeje temas.
PASO 7	Usuario o Miembro del tribunal con disposición positiva 	Acordar pasos a seguir	ACCIONES El objetivo de este paso es lograr que la persona, a través del acuerdo, acepte las posibilidades de ayuda, información y orientación movilizándole rápidamente a la acción. Realice lo siguiente: • Dentro de sus posibilidades y según el problema presentado, ofrézcale ayuda y entregue información, posibilidades y orientación. • Llegue a un acuerdo con la persona de los pasos a seguir. • En caso de ser personal interno del tribunal, facilite orientación y apoyo en pasos prácticos sobre las acciones a seguir en lo inmediato, como por ejemplo respecto a si está en condiciones de retomar su trabajo, si requiere apoyo en traslado a su hogar, o si considera que requiere del apoyo de un profesional externo, de manera que los formadores entrenados en este protocolo, puedan facilitar el contacto y derivación de la persona a una red de salud institucional o red de salud personal.
PASO 8	Usuario o Miembro del tribunal se retira 	Despedirse amablemente	CIERRE El objetivo de este paso en lo posible es lograr reunir a la persona rápidamente con una red de apoyo cercana y viable. Realice lo siguiente: • Pregunte a la persona como se siente. Según la respuesta, y si está da cuenta que la persona se siente con mucha angustia, miedo o inseguridad para retomar su rutina, y en el caso de un usuario del tribunal que manifiesta inseguridad de trasladarse a su hogar por el estado en que se encuentra, se sugiere intentar reunirla con algún acompañante o familiar cercano, en caso de no estar acompañado. • En el caso de que la persona afectada sea un integrante del tribunal, se puede averiguar si algún integrante del juzgado puede facilitar apoyo en compañía o se puede contactar a alguna persona de su red cercana y familiar, además de definir según acuerdo con la persona, si requiere el contacto y apoyo con una red externa de salud. • Si la persona afectada corresponde a un usuario de tribunal y no está acompañado (a), se recomienda preguntarle a quién se puede contactar por teléfono en este momento, para que cuente con el apoyo de una persona de su red cercana. Intente asegurar que esa persona vendrá y estará disponible para apoyarla. • Conecte a la persona, usuario o miembro del tribunal, con la persona de su red cercana. • Despídase amablemente y exprese un gesto de empatía y acogida.

PASO 9	Usuario o Miembro del tribunal no logra contenerse emocionalmente	Solicitar ayuda externa	• Si a pesar de seguir todos los pasos del protocolo, la persona continúa sintiéndose afectada emocionalmente y con elevados niveles de estrés por la situación que la aqueja, se recomienda que los formadores puedan facilitar en lo posible la derivación de la persona a una red de salud para apoyo médico o profesional de externos.
--------	---	---	--

FLUJOGRAMA DEL PROTOCOLO MANEJO ASERTIVO DE USUARIOS QUE SE EXPRESAN IRRITABLES, MOLESTOS Y/O ENOJADOS

N°	USUARIO	PROCESO	ACTIVIDAD
PASO 1	Contacto con usuario que expresa molestia o enojo	Contactar a usuario según técnicas	CONTACTO El objetivo de este paso es contactarse con la persona que está expresando a usted su enfado o molestia y lograr su completa atención. Realice lo siguiente: • De ser posible, establezca una coordinación con algún formador del tribunal entrenado en ese protocolo y determinen quien tomará contacto directo con el usuario que esté manifestando esta reacción de molestia, o si la situación amerita el apoyo de seguridad. • Establezca contacto visual con la persona. • Dígle a la persona : “Buenos días (o buenas tardes según corresponda), mi nombre es ...” • Escuche activamente lo que dice. • Manifieste una actitud de interés y en dirección hacia ésta. • Mantenga una distancia física prudente. • Sólo si es posible, invite a la persona a movilizarse a un lugar que lo mantenga separado del resto de los usuarios, para brindarle una atención personalizada. • No manifieste molestia, y evite “enganchar” con los comentarios negativos o agresivos que la persona puede referir, recuerde que si usted demuestra enfado o expresa su rabia por la situación, ello generará aún más molestia y enojo en el usuario. • Demuestre una actitud de firmeza y de querer ayudar a la persona.
PASO 2	Proceso de reflejo con usuario	Reflejar con usuario que usted empatiza con su problema	TÉCNICA DE REFLEJO El objetivo de este paso es que la persona sienta que usted empatiza con lo que le sucede y por qué le sucede, y entiende su enfado. Y luego hacer que la persona pueda tomar conciencia de su actuar desmedido. Realice lo siguiente: • Mantenga el contacto visual con la persona. • Siga escuchando lo que dice la persona. • Fase 1: El objetivo es reflejar a la persona que manifiesta una reacción de enojo o molestia, la emoción que está sintiendo. Ejemplo: Dígle a la persona: “.... me doy cuenta que esta situación es muy molesta para usted”.

			• Fase 2: el objetivo es que la persona pueda intentar tomar conciencia de su actuar, a través de la utilización de una declaración del funcionario entrenado en este protocolo del tipo “<i>cuando-yo-porque</i>”, y a la vez pueda establecer límites a la situación que faciliten su abordaje. Ejemplo: Mostrando tranquilidad, empatía y respeto diga a la persona: “...<i>no obstante, cuando Ud. me grita, yo siento desagrado, porque siento que me está faltando el respeto, y si seguimos comunicándonos así, difícilmente podremos ayudarnos..</i>”. Luego continúe: “<i>qué le parece si me cuenta más tranquilo qué le sucede para poder ayudarlo?</i>”. De esta forma, invite a la persona nuevamente a expresarse, pero esta vez de una forma más adecuada. • Fase 3: El objetivo es contrastar la información que hemos recibido de la persona, haciendo un pequeño resumen de las razones que generan su molestia. Ejemplo: Dígame a la persona: “.... <i>Ahora entiendo que esta situación es muy molesta para usted, debido a que en reiteradas ocasiones no ha recibido la información que usted requiere para solucionar su problema</i>”. Si es necesario haga las preguntas que sean pertinentes para aclarar el problema. • Es importante, que no apure el relato de la persona, ni la interrumpa, espere a que la persona exprese su emoción y necesidad. El hecho que el usuario hable, provocará que éste disminuya su nivel de enfado o agresividad.
PASO 3			VALIDACIÓN El objetivo de este paso es lograr que la persona comprenda que usted entiende lo que necesita. Realice lo siguiente: • Continúe escuchando atentamente lo que la persona dice o qué necesita. • Valide con el usuario sobre si el tema que le aqueja y su necesidad, ha sido bien comprendido por usted. • Pregúntele: <i>¿Es esto..... lo que usted necesita?, ¿Qué es lo que usted quiere conseguir, cuál es la finalidad de lo que usted busca?</i> • Resuma lo que la persona necesita. Dígame: “<i>Ahora me doy cuenta que lo que usted necesita es....., de modo de lograr.....</i>”.
PASO 4			ACCIONES El objetivo de este paso es lograr que la persona, a través del acuerdo, acepte las posibilidades de ayuda, información y orientación movilizándole rápidamente a la acción. Realice lo siguiente: • Dentro de sus posibilidades y según el problema presentado, ofrézcale ayuda y entregue información, posibilidades de acción y orientación. • Llegue a un acuerdo con la persona de los pasos a seguir.

			• Si ninguno de los pasos anteriores resultara y la persona sigue manifestando una actitud de reclamo, enfado y una conducta agresiva, se debe buscar apoyo en el otro formador entrenado en este protocolo y disponer del apoyo del personal de seguridad del tribunal.
PASO 5			CIERRE El objetivo de este paso es lograr concluir una atención exitosa y despedirse de la persona. Realice lo siguiente: • Despídase amablemente del usuario. Expresar un gesto de acogida y despedida.
PASO 6			• Si a pesar de seguir todos los pasos del protocolo, la persona continúa sintiéndose molesta e incrementa su rabia manifestando conductas agresivas, se recomienda dar aviso inmediato a personal de seguridad del tribunal o solicitar apoyo de Carabineros según la situación de cada tribunal.

Anexo 1: Manejo de situaciones de crisis

¿Qué es una crisis? Según du Ranquet es un *“Estado de conmoción, de parálisis en una persona que sufre o ha sufrido un gran shock. Sobreviene cuando el estrés actúa sobre un sistema y requiere un cambio que se sitúa fuera del repertorio habitual de respuestas. La persona o la familia se encuentra ante un obstáculo que no pueden superar por sus propios medios”*.

En consecuencia es un cambio súbito o gradual que se convierte en un problema urgente que hay que resolver inmediatamente, para minimizar el impacto que generara en la persona, un equipo, una familia y/o en un sistema.

Efecto de la crisis: para mejorar o empeorar

Se puede hablar de tres efectos de la crisis: cambio para mejorar, empeorar o regresar a niveles previos de funcionamiento. En las crisis los peligros y oportunidades coexisten y los riesgos son altos, los efectos pueden ser físicos o psicológicos.

Una solución satisfactoria se ve en una personalidad segura e integrada, con un incremento en la fuerza para integrar tensiones futuras.

La resolución de la crisis incluye la restauración del equilibrio, dominio cognoscitivo de la situación y desarrollo de nuevas estrategias de afrontamiento, que incluyen cambios de conducta y uso de recursos externos, donde la persona esté abierta a enfrentar el futuro.

La terapia en crisis incluye translaborar la crisis de la siguiente manera:

1. Definir problemas, tratar con los sentimientos, tomar decisiones o aprender nuevas formas de solucionar problemas.
2. Identificar y resolver por lo menos parcialmente conflictos subyacentes.
3. Definir y movilizar recursos individuales externos e internos.
4. Reducir afecciones desagradables relacionadas con la crisis.

Como responda el individuo a un suceso precipitante y la posterior translaboración depende de los recursos materiales (comida, transporte, vivienda, lo que debe ser sopesado a la hora de evaluar la crisis), personales (fuerza yoica, historia previa de afrontamientos, problemas de personalidad y bienestar físico) y sociales del mismo (gente que acompañe el proceso).

Los contactos sociales pueden ayudar de 3 formas:

1. apoyo utilitario: ayuda material.
2. apoyo emocional: comunicar a la persona que es amada, protegida y valorada.
3. apoyo informativo: dando información y acercando a otros recursos de ayuda.

Más que estrés

Tanto el estrés como la crisis provocan incomodidad, a veces se confunden ambos conceptos, los que se distinguen por:

1. Patrones de enfrentamiento: donde la crisis es enfrentada de modo más personal, involucrando menos a la familia y amigos.
2. En las crisis las personas son menos defensivas y más abiertas a las sugerencias, influencias y apoyo.
3. El efecto de la crisis puede ser debilitante o de crecimiento, el estrés se relaciona con patología y tiene como resultado más optimista la adaptación al deterioro y aflicción causados por las circunstancias vitales.
4. La crisis es relativamente corta y el estrés no se limita por el tiempo.

Hay que tener presente que es posible minimizar el riesgo o los factores que pudiesen gatillar o generar una crisis, previniendo esto, es posible generar soluciones a problemas que aún no se han convertido en una crisis y evitar que con el tiempo se conviertan en una.

Un modelo de Intervención en Crisis es el programa “**Equipo de Respuesta frente a un Incidente Crítico**” (ERIC), desarrollado por la Mutual de Seguridad C.CH.C, cuya principal característica de intervención es la participación activa de las personas afectadas, buscando como objetivo el restablecimiento del equilibrio afectivo, emocional, cognitivo y su incorporación precoz a las actividades laborales habituales, disminuyendo el ausentismo laboral y patologías secundarias, entre otros.

Programa ERIC

Fundamentos:

Tal como lo señala Mc Gee, (1976) .La eficacia del servicio de intervención en crisis se incrementa al instante como función de su proximidad en tiempo y lugar de crisis. El programa ERIC, basa su plan de acción en los Principios Clínicos de los Primeros Auxilios psicológicos, los cuales son, Oportunidad, Metas y Valoración, y que se definen como:

Oportunidad: Una ayuda terapéutica breve y de urgencia, con tiempo limitado, es el tratamiento que se elige en situaciones de crisis; el proceso de ayuda para que las personas puedan recuperar el equilibrio después de un incidente crítico puede tomar de 1 a 6 semanas. El énfasis en la oportunidad se considera para reducir el peligro de respuestas violentas y para capitalizar la motivación del paciente para hallar un nuevo planteamiento para afrontar las circunstancias del suceso.

Metas: Lo principal es ayudar a la persona a recuperar su nivel de funcionamiento emocional equilibrado, que tenía antes del incidente que precipitó la crisis, o potencializar su capacidad creativa para superar el momento crítico.

Valoración: Es importante que la valoración abarque tanto la fortaleza como la debilidad de cada una de las áreas personales implicados en la crisis.

Es importante señalar que junto a estos principios rectores, todo profesional que lleve a cabo esta intervención, debe integrar en toda acción los cinco componentes estratégicos de los Primeros Auxilios Psicológicos, que señala Kart Slaike.

1. Realizar contacto psicológico: Se define este primer contacto como empatía o sintonización. con los sentimientos y necesidades de una persona durante su crisis. Objetivos del primer contacto psicológico; que la persona sienta que se le escucha, acepta, entiende y apoya; lo que a su vez conduce a una disminución en la intensidad de sus ansiedades.

2. Analizar las dimensiones del problema: La indagación se enfoca a tres áreas: presente, pasado inmediato y futuro inmediato. El presente hace referencias a .qué sucedió, cómo te sientes, qué piensas, qué puedes hacer. El pasado inmediato remite a los acontecimientos que condujeron al estado de crisis y su indagación implica preguntas cómo, quién, qué, dónde, cuándo, cómo; El futuro inmediato se enfoca hacia cuáles son los eventuales riesgos para la persona y prepararse para las soluciones inmediatas.

3. Sondear posibles soluciones: Implica la identificación de un rango de soluciones alternativas tanto para las necesidades inmediatas como para las que pueden dejarse para después. Esto implica llevar o acompañar a la persona en crisis a generar alternativas seguido de otras posibilidades. Un segundo aspecto es la importancia de analizar los obstáculos para la ejecución de un plan en particular.

4. Iniciar pasos concretos: Implica ayudar a la persona a ejecutar alguna acción concreta. El profesional, tomará una actitud facilitadora o directiva según las circunstancias, en la ayuda al paciente para tratar con la crisis.

5. Verificar el progreso: Implica el extraer información y establecer un procedimiento que permite el seguimiento para verificar el progreso de ayuda.

En el ámbito laboral, y tal como sucede en los distintos espacios vitales, existen una serie de dinámicas independientes a nuestro control, que nos pueden colocar en situaciones de orden crítico de forma inesperada, las cuales nos exigen respuestas adaptativas, que no necesariamente están en nuestro repertorio. Esta situación puede generar en las personas afectadas, desorganización con resultados de inadaptación y sintomatología asociada.

En este contexto el rol y la responsabilidad del líder en el cómo abordar la crisis en cuestión es clave. Se espera del líder que éste cuente con ciertas habilidades emocionales, tanto con relación a la inteligencia intrapersonal como a la interpersonal, dentro de la cual la empatía se vuelve central en un primer momento.

La empatía se vuelve protagonista en las primeras horas luego de vivenciar una situación de crisis, para lograr la contención y sintonización necesarias para acompañar al otro y darle la posibilidad de manifestar sus emociones producto de la situación, abordando así inmediato luego de la vivencia crítica y del impacto que esta haya producido.

Recordemos que la Empatía es la capacidad de percibir comunicaciones sutiles, nace de aptitudes básicas, como el autoconocimiento y el autodomínio. Así, la empatía es nuestro radar social, de modo que cuando falta la gente está desconectada; falta el oído emocional, conduciendo a la torpeza social. La empatía requiere saber interpretar las emociones ajenas; en un plano elevado incluye percibir las preocupaciones o sentimientos del otro. (Goleman, 1999).

En un siguiente momento son necesarias también ciertas Habilidades Sociales para lograr generar un cambio, y la posibilidad de toma de decisiones que implementen estos cambios en tanto que respuesta y posible solución a la situación de crisis.

Estas habilidades son la capacidad de inducir respuestas deseables en los demás. Entre las habilidades sociales se destacan la **influencia, comunicación, manejo de conflicto, liderazgo y catalización de cambios**.

- La influencia es el implementar tácticas de persuasión efectivas. Las personas dotadas de esta aptitud, son hábiles para convencer a la gente. La empatía es crucial para ejercer influencia, ya que resulta imposible causar en los otros un efecto positivo, sin percibir primero lo que sienten.
- La clave de todas las habilidades sociales es la comunicación, el escuchar activamente y transmitir mensajes convincentes, que den en estos casos por ejemplo la seguridad necesaria para recobrar la calma y la posibilidad de actuar. Los comunicadores aptos son efectivos en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje, y se enfrentan directamente a los asuntos difíciles.
- Manejo de los conflictos es el negociar y resolver acuerdos. Las personas dotadas de esta aptitud manejan con diplomacia y tacto las situaciones tensas y personas difíciles y orquestan soluciones que benefician a todos (Goleman, 1999).
- Actualmente, el liderazgo es una necesidad en la dirección de las organizaciones, implica el inspirar y guiar a los individuos y grupos.
- Un líder debe ser catalizador de cambios, es decir iniciar o manejar los cambios.

ANEXO 2: Bibliografía

- Ps. Dr. Alexis Lorenzo Ruiz. Artículo; Apoyo psicológico en desastres. Monografía: GERENCIA DE DESASTRES EN CUBA. Una compilación de Artículos contribuidas por el Centro de Información y Documentación del Centro Latinoamericano de Medicina de Desastres (CLAMED), La Oficina de Asistencia Humanitaria de La Comisión Europea CARDIN y La Biblioteca de la University of The West Indies. Kingston, Jamaica, 2003. Web site: <http://wwwcardin.uwimona.edu.jm:1104> Páginas 10- 16.
- Manuel Valdés, Tomas De Flores. Psicobiología Del Estrés. Ediciones Martinez Roca.Barcelona. España. 2000.
- Primeros Auxilios Psicológicos; protocolo ACERCARSE. Escuela de Medicina Pontificia Universidad Católica de Chile.2013.
- Dave Anderson y Díaz de Santos. Como tratar con clientes difíciles. Editorial Díaz de Santos. Madrid.España.2008.
- Arón, A.M. y Llanos, M.T (2005) Cuidar a los que cuidan: desgaste profesional y cuidado de los equipos que trabajan en violencia.
- Slaikeu K., Intervención en crisis, Ed. Manual Moderno,1988.
- Daniel Goleman: "La Inteligencia Emocional en la empresa". 1999
- Harvard Business School Publishing, "Manejo de Crisis" Harvard Business Review on Managing People. Harvard Business Review Paperback Series. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Kaplan H., Saddok B, Greeb J. Trastornos Adaptativos. Trastornos de Ansiedad. En Sinopsis de Psiquiatría. Ed. Médica Panamericana. Buenos Aires. 1996.
- Kaplan H, Sadock B. Tratado de psiquiatría. Ed. Médica Panamericana. Madrid. 2000.
- Peter A., Levine y ANN. Frederick Curar el trauma. España: Urrao, 1999.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. Consecuencias Psicosociales de los Desastres. Prevención y Manejo. Ministerio de Salud, 1995.

Páginas de Internet Sugeridas

- www.cuadernos de crisis.com
- www.proteccioncivil.es
- www.sld.cu
- Marketing.maimonides.edu/10 consejos- para -atender- a- clientes- difíciles/



PODER JUDICIAL
R E P U B L I C A D E C H I L E



INNOVANDO PARA NUESTRO CUIDADO

“Programa de Capacitación de Formadores en Manejo Emocional”



www.pjud.cl