

EL ENCARGADO DE REGISTRO Y SU PROFUSIÓN DE TAREAS

El rol del Encargado de Registro Automotor y el manejo de conversaciones difíciles con su equipo de trabajo.

Todos aquí sabemos que el Decreto Ley 335/88 es la norma que reglamenta el Régimen Jurídico del Automotor, el Decreto-Ley 6582/58, y organiza la actividad registral, estableciendo sus requisitos y obligaciones.

Me interesa focalizar en un fragmento del artículo 3º, donde dice: *“... La función del Encargado de Registro no constituye relación de empleo, y el desempeño de sus tareas será personal e indelegable. No obstante, podrá designar a su exclusivo cargo colaboradores para que lo asistan en sus funciones. Asimismo, deberán proponer a la Dirección Nacional que se asigne a uno de sus colaboradores las funciones de Suplente, para que lo sustituya en caso de ausencia, licencia o impedimento legal. También podrán solicitar que se asignen funciones de Suplente Interino a otro colaborador, para que reemplace al Suplente en caso de licencia o ausencia, o cuando éste deba reemplazar al Titular. El Encargado de Registro será directamente responsable ante la Dirección Nacional por los hechos, actos u omisiones del Suplente, Suplente Interino y demás colaboradores. El Suplente y el Suplente Interino quedarán desafectados de sus funciones, cuando lo solicite el Encargado de Registro; cuando el Encargado de Registro cese en su cargo; cuando se intervenga el Registro Seccional; o cuando así lo disponga la Dirección Nacional. Los colaboradores del Encargado de Registro carecen de toda relación con el Estado, y en consecuencia, no podrán permanecer en la sede del Registro ni desempeñar tareas en él cuando el Encargado cese en el cargo; o cuando se disponga la intervención del Registro, todo ello sin perjuicio de la relación laboral que podrán continuar manteniendo con su empleador o sus derecho-habientes. Cuando mediaren causas justificadas, la Dirección Nacional podrá requerir a los Encargados de Registro que desafecten de sus tareas a determinado colaborador...”*.

Este pequeño extracto de un artículo de un decreto reglamentario, proyecta la organización del seccional e inaugura una tarea nueva para el registrador, para la cual seguramente no tuvo preparación previa. Tomamos dimensión de la frase: *“el desempeño de sus tareas será personal e indelegable”*, traducido en que todo lo que acontezca en la sede del registro es responsabilidad del Encargado o Interventor titular, esté presente o haciendo uso de franquicia o licencia.

A partir de esto, se disparan todas las alertas y cobran importancia todas las decisiones que se tomen en pos de la organización de ese equipo de trabajo necesario para responder con sus exigencias y poder llevar adelante esta magnánima tarea, que no tiene precedentes en la administración pública.

Con todo esto se da a la significativa ocupación de seleccionar y capacitar a sus colaboradores, y nombrar como suplente y suplente interino a los que considere más idóneos, ya que deberá depositar en ellos el cúmulo de tareas indelegables que le fueron confiadas por el estado.

Este naciente encargado de registro descubre que es una tarea inmensa que acompaña al encargado durante toda su gestión, ya que siempre tiene que mantener la ecuación perfecta en la conformación de su equipo de trabajo.

A esto le agregamos la administración de lo que podemos llamar una PyME registral, ya que nada falta en la definición de una pequeña y mediana empresa en esta actividad que asume el encargado de registro el mismo día que ingresa a su seccional. Debe lograr con los recursos que recibe, es decir la liquidación de emolumentos mensual, que la misma cubra todos los gastos de funcionamiento, como, por ejemplo, documentación, formularios, sueldos, aportes, impuestos personales, seguros, cauciones de corresponder, alquiler, luz, gas, teléfono, etc.

Confiando este incipiente funcionario, en su buen hacer y tal vez sin contar con las herramientas adecuadas, se da a la tarea de conformar su equipo de trabajo, donde quizás la persona idónea para las tareas registrales, no lo es para el desempeño en equipo y ahí es cuando debe emplear, sin saberlo quizá, recursos de otras disciplinas como el Coaching o contratar a alguien relacionado con ella para resolver los conflictos que se susciten cuando él no encuentre como resolverlos.

Importante es conocer que hay disciplinas que se ocupan de conceptualizar situaciones que percibimos por nuestro sentido común, pero al ponerlas en palabras nos ordena. Podemos utilizar los conceptos de grupo de trabajo y equipo de trabajo, para luego hacer foco en lo que realmente necesitamos como encargados. Mientras que el grupo es un conjunto de personas con características comunes que se reúnen para interactuar entre ellas, a fin de alcanzar determinados objetivos específicos, el Equipo es un conjunto de personas comprometidas con el cumplimiento de metas y objetivos comunes y

claramente definidos, que comparten métodos o recursos económicos, con habilidades y conocimientos, que responsablemente se complementan, de manera que el logro del equipo es mayor que la suma del logro de los esfuerzos individuales.

Aquí advertimos que esta diferenciación es muy importante si queremos obtener buenos resultados. Bajo el enfoque de liderar a equipos de trabajo, se requiere un rediseño de los perfiles de los puestos de trabajo, fijar objetivos estratégicos para cada área de trabajo, lo que requerirá también un proceso de capacitación para reconvertir los jugadores estrella en jugadores de equipo. Tenemos que lograr que cada jugador encuentre el lugar apropiado dentro del equipo para lograr el más alto rendimiento y desempeño posible dentro del seccional. Es necesario que todo líder tenga en claro que todo equipo de trabajo debe contar con los siguientes requisitos: el principal es la empatía, la escucha, la motivación, que, además del líder, haya varias voces dominantes y diversidad de géneros. Debe llevar al equipo a que sea autodidacta, lo que significa que el líder selecciona al personal que va a conformar el equipo, les ayuda a comenzar y luego se “retira”, para que el equipo se haga cargo de todo el proceso encomendado con muy poca dirección del líder.

Mientras todo va sobre rieles porque el equipo funciona y cada integrante asume su rol, podemos descansar en lo construido y disfrutar del devenir. Pero suele suceder que a lo largo de la extensa carrera de un Encargado se nos presente una situación de conflicto y es el líder quien debe hacerse cargo, ya que estos escenarios son una parte inevitable dentro de la gestión de nuestro seccional.

Las conversaciones necesarias para rebajar tensiones y acercar posturas se suelen posponer, y es altamente recomendable que esto no suceda, ya que un problema menor puede derivar en un conflicto sin resolver y, lo más importante, salpicar la integridad del equipo de trabajo.

En nuestra ayuda ante estos escenarios, acude Enrique Sacanell con su libro “¿Cómo se lo digo? El arte de las conversaciones difíciles”, quien propone el

modelo CEMA para abordar conversaciones difíciles. Este modelo divide todo diálogo en 6 fases y remarca que escuchar es la actitud que debe estar presente a lo largo de todo el proceso.

- “Pre conversación”

A mayor preparación, más posibilidades de que la conversación sea un éxito. Debemos hacernos de toda la información que podamos reunir. Aunque no existen dos conversaciones iguales y siempre hay que dejar un margen para la improvisación.

- “Construir”

Generar un ambiente de confianza que invite al diálogo. Es muy importante como la iniciemos, el lugar en el que abordemos la conversación difícil y nuestra actitud son sustanciales para generar cercanía.

- “Explorar”

Es fundamental ofrecer oportunidad y espacio para que el otro exprese su visión antes de manifestar nuestra opinión y hacer propuestas.

- “Mostrar”

Recién ahora mostramos y exponemos nuestra visión de la forma más clara y precisa posible.

- “Actuar”

Las conversaciones difíciles tienen éxito cuando se consigue un acuerdo y un compromiso.

- “Post conversación”

Revisamos lo acordado en el tiempo que hayamos establecido.

Hay siete consejos para abordar conversaciones difíciles con empleados que nos brinda el mismo autor, y que seguramente serán eficaces para el encargado de registro para poder tratar y resolver cualquier asunto conflictivo con éxito, sin que resulte traumático para nadie:

1. Prepara la reunión.

Tanto si se trata de hablar directamente con un empleado como si estás haciendo de mediador en un conflicto, es importante determinar con antelación cuál es el objetivo de la conversación. Para ello es importante disponer de toda la información necesaria antes de empezar a hablar. El objetivo es no basar tu mensaje en suposiciones, sino en datos o hechos concretos. Para ello lo que hay que hacer es preguntar y preguntar. Una escucha activa que permita obtener declaraciones de los interlocutores: ¿Qué objetivos no está cumpliendo el empleado o qué responsabilidades no está asumiendo? En un conflicto entre compañeros, ¿cuál es la otra versión? Antes de entrar de lleno en la conversación, es importante también conocer si hay algún tema personal que sea el verdadero causante del problema.

2. Libérate de prejuicios.

Probablemente, en determinadas situaciones, tengamos ideas preconcebidas de lo que ha podido ocurrir, creadas a raíz de rumores que circulan por la oficina y/o debido a nuestra mayor o menor afinidad con el empleado en cuestión. Estas ideas previas nos predisponen a adoptar una actitud determinada ante la situación y el empleado, y a emitir juicios de valor que intoxican la conversación posterior. Todo el mundo debe tener la oportunidad de expresar su punto de vista, y que éste sea escuchado de forma abierta y sin filtros predefinidos. Tu reacción y respuesta a lo que el empleado tenga que decirte debe ser lo más ponderada y justa posible.

3. Crítica sí, pero constructiva.

¿Cómo se puede comenzar una conversación? “Me gustaría hablar de... contigo, pero primero me gustaría saber cuál es tu punto de vista sobre...”, sería un buen ejemplo de cómo iniciar un diálogo. A nadie le gusta escuchar malas noticias, y mucho menos sobre uno mismo. Las formas (el lenguaje verbal y no verbal) importan mucho a la hora de iniciar una conversación complicada. Sin embargo, es importante ser claro y no dejar margen a las interpretaciones. Si inicias la conversación de forma brusca es muy probable que tu interlocutor se sienta agredido y adopte una actitud defensiva. Si quieres que el empleado esté

receptivo, abierto a la crítica constructiva y salga de la reunión predispuesto a mejorar, debes cuidar estos detalles.

4. Vigila tu actitud y tu lenguaje.

Cualquiera que sea el motivo que ha dado pie a la reunión, es importante que tu crítica sea siempre constructiva. Es decir, debe estar basada en una observación objetiva y acompañada de una solución al problema. La crítica constructiva no generaliza, es específica y se proyecta en el futuro. Por ejemplo, ayuda al empleado a detectar por qué no está cumpliendo con sus objetivos y sugiere qué podría hacer para lograrlo. Recuerda que muchos empleados esperan que su jefe sea también un coach que les guíe y les ayude a alcanzar sus metas y a progresar en su tarea.

5. Controla tus emociones.

Una conversación relajada suele transformarse en una discusión cuando la parte emocional toma las riendas y bloquea a la racional. Ese mismo mecanismo se activa cuando estamos en una conversación difícil, cuando se nos empieza a ir de las manos y empieza a subir el tono. Nuestra parte emocional interpreta que la racional no es capaz de controlar la situación, y opta por dos soluciones: huir o atacar. Cuando eso ocurre debes hacer preguntas a tu interlocutor. Así le obligas a pensar para darte una respuesta. De esa manera la parte racional se impone a la emocional.

6. Escoge un entorno neutral.

La mejor opción para crear un clima relajado que inspire confianza al empleado es buscar un lugar neutral. Así, se debería evitar el despacho, pues es un lugar que marca las jerarquías por defecto, y es probable que la persona con la que tienes que hablar se sienta incómoda. Una sala de reuniones o tomando un café en la zona de descanso del registro son mejores opciones. Si tu interlocutor siente tu proximidad y que puede hablar contigo con confianza, se abrirá más y podrás detectar mejor el problema al que te enfrentas.

7. Termina la conversación estableciendo objetivos.

Finalizar la conversación acordando objetivos claros con el empleado es tan importante como saber qué quieres conseguir al inicio de la charla. Si no se concretan objetivos, es muy fácil que todo lo hablado se diluya rápidamente, sin mayor repercusión en sus resultados. Por eso es importante definir claramente qué objetivos se compromete a cumplir él y hasta dónde te comprometes tú a ayudarlo. Si es necesario, pueden establecer una fecha en el calendario donde quede reflejado el tiempo límite para alcanzar los objetivos. Establecer también reuniones de seguimiento para evaluar los compromisos y saber si está cumpliendo o no con el plan.

El principal objetivo de un buen líder debe ser crear un ambiente cordial donde prime el entendimiento. Para ello, es prioritario encarar los problemas cuando se identifican y sacar el mayor provecho de estas situaciones. Y es que una conversación difícil con un colaborador puede ser un excelente mecanismo para fortalecer tanto esa relación personal como al equipo en general. Destacando que la escucha empática y la objetividad son los ingredientes indispensables a la hora de buscar soluciones al conflicto y abordar conversaciones difíciles con colaboradores.

Espero que estas recomendaciones te ayuden y puedas resolver mejor los conflictos siempre comunes en toda convivencia. Donde hay personas hay diferencias, pero también puntos en común por los que hay que apostar.

EL ENCARGADO DE REGISTRO Y SU PROFUSIÓN DE TAREAS

CARINA RODRIGUEZ

Registro Automotor Bolívar



El rol del Encargado de Registro Automotor y el manejo de conversaciones difíciles con su equipo de trabajo.



Decreto 335/88

Fragmento Artículo 3^o: "... La función del Encargado de Registro no constituye relación de empleo, y el desempeño de sus tareas será **personal e indelegable**. No obstante, podrá designar a su exclusivo cargo colaboradores para que lo asistan en sus funciones. Asimismo, deberán proponer a la Dirección Nacional que se asigne a uno de sus colaboradores las funciones de Suplente, para que lo sustituya en caso de ausencia, licencia o impedimento legal. También podrán solicitar que se asignen funciones de Suplente Interino a otro colaborador, para que reemplace al Suplente en caso de licencia o ausencia, o cuando éste deba reemplazar al Titular. **El Encargado de Registro será directamente responsable ante la Dirección Nacional por los hechos, actos u omisiones del Suplente, Suplente Interino y demás colaboradores**. El Suplente y el Suplente Interino quedarán desafectados de sus funciones, cuando lo solicite el Encargado de Registro; cuando el Encargado de Registro cese en su cargo; cuando se intervenga el Registro Seccional; o cuando así lo disponga la Dirección Nacional. **Los colaboradores del Encargado de Registro carecen de toda relación con el Estado**, y en consecuencia, no podrán permanecer en la sede del Registro ni desempeñar tareas en él cuando el Encargado cese en el cargo; o cuando se disponga la intervención del Registro, todo ello sin perjuicio de la relación laboral que podrán continuar manteniendo con su empleador o sus derecho-habientes. Cuando mediaren causas justificadas, la Dirección Nacional podrá requerir a los Encargados de Registro que desafecten de sus tareas a determinado colaborador..."







Están conformados por varias personas que comparten un rasgo común.

Las personas que lo componen actúan de manera autónoma.

El desempeño del grupo se entiende como la sumatoria de los desempeños individuales de sus integrantes.

Carece de un propósito establecido.

Están conformados por varias personas diferentes, integrados en un orden y con un propósito.

Las personas que lo componen actúan de manera organizada.

El desempeño del equipo se mide de manera conjunta: si un elemento falla, el equipo entero falla.

Está orientado hacia el cumplimiento de una meta.



Equipos de Trabajo

- ✓ Enseñar a sus miembros a integrarse en verdaderos equipos de trabajo,
- ✓ Resaltar que ningún trabajo es más importante que el otro,
- ✓ Vivenciar que el rol del trabajo está dado por el apoyo del otro y al otro,
- ✓ Enfatizar que cada miembro del equipo merece el más alto respeto,
- ✓ Rediseñar los perfiles de los puestos de trabajo,
- ✓ Fijar objetivos estratégicos para cada área de trabajo,
- ✓ Proceso de capacitación ,
- ✓ Realizar rápidamente cambios para reemplazar un eslabón débil por uno más fuerte.



Rol del Encargado de Registro ante su equipo de trabajo

Requiere un líder formado con características como la proactividad, capacidad de jerarquizar y de crear situaciones de ganancia mutua, debe conocer y entender los objetivos y las metas.

Debe llevar al equipo a que sea autodidacta, lo que significa que el líder selecciona al personal que va a conformar el equipo, les ayuda a comenzar y luego se "retira" como observador, para que el equipo se haga cargo de todo el proceso encomendado, con muy poca dirección del líder. Un mal planteamiento de la puesta en marcha del equipo y la falta de capacitación pueden perjudicar el éxito del equipo.





Autor Enrique Sacanell



• PRE CONVERSACIÓN

A mayor preparación, más posibilidades de que la conversación sea un éxito. Debemos hacernos de toda la información que podamos reunir. Aunque no existen dos conversaciones iguales y siempre hay que dejar un margen para la improvisación.

ESCUCHAR

C

E

M

A

Post



CONSTRUIR

Generar un ambiente de confianza que invite al diálogo. Es muy importante como la iniciemos, el lugar en el que abordemos la conversación difícil y nuestra actitud son sustanciales para generar cercanía.

Pre

E

M

A

Post

ESCUCHAR



EXPLORAR

Pre

C

Es fundamental ofrecer oportunidad y espacio para que el otro exprese su visión antes de manifestar nuestra opinión y hacer propuestas.

M

A

Post

ESCUCHAR



MOSTRAR

Pre

C

E

Recién ahora mostramos y exponemos
nuestra visión de la forma más clara y
precisa posible.

A

Post

ESCUCHAR



Pre

C E M

ACTUAR

Las conversaciones difíciles tienen éxito cuando se consigue un acuerdo y un compromiso.

Post

ESCUCHAR



Pre

C E M A

POST CONVERSACIÓN

Revisamos lo acordado en el tiempo
que hayamos establecido.

ESCUCHAR



¿Cómo se lo digo?

El arte de las conversaciones difíciles

- 1. Prepara la reunión.
- 2. Libérate de prejuicios.
- 3. Crítica sí, pero constructiva.
- 4. Vigila tu actitud y tu lenguaje
- 5. Controla tus emociones
- 6. Escoge un entorno neutral
- 7. Termina la conversación estableciendo objetivos.



**Donde hay personas hay diferencias,
pero también puntos en común por los
que hay que apostar.**

Muchas gracias!

