



# **CURSO DE INDUCCIÓN PARA PERSONAL DE APOYO JUDICIAL DE LAS JURISDICCIONES ORDINARIA Y AGROAMBIENTAL**



## **MÓDULO II**

**ÉTICA, TRANSPARENCIA,  
RÉGIMEN DISCIPLINARIO,  
SERVICIO, ATENCIÓN AL PÚBLICO Y  
RELACIONES HUMANAS EN EL  
ÓRGANO JUDICIAL**

**UNIDAD 2: SERVICIO,  
ATENCIÓN AL PÚBLICO Y  
RELACIONES HUMANAS**

**Unidad de Capacitación  
GESTIÓN 2022**

**Escuela de Jueces del Estado**

**Unidad de Capacitación**

**Jefe de la Unidad de Capacitación: Abog. José Humberto Flores Flores**

**Docente Responsable: Abog. Ivanna Jadue Jiménez**

**Coordinadora Área Niñez, Adolescencia, Apoyo Judicial y Administrativo**

**Dirección Web: <https://www.eje.gob.bo/>**

**ÉTICA, TRANSPARENCIA, RÉGIMEN  
DISCIPLINARIO, SERVICIO, ATENCIÓN AL  
PÚBLICO Y RELACIONES HUMANAS,  
EN EL ÓRGANO JUDICIAL  
Sucre, Bolivia  
Escuela de Jueces del Estado**

## **MÓDULO 2 - UNIDAD 2**

### **SERVICIO, ATENCIÓN AL PÚBLICO Y RELACIONES HUMANAS**

#### **CONTENIDO TEMÁTICO**

- **SERVICIO Y ATENCIÓN AL USUARIO EXTERNO E INTERNO**
- **CALIDAD HUMANA**
- **CORDIALIDAD, CUIDADO Y ESmero**
- **TRABAJO EN EQUIPO AL INTERIOR DEL JUZGADO**
- **RELACIONES HUMANAS**
- **ESCUCHA ACTIVA, EMPATÍA, COMUNICACIÓN ASERTIVA**
- **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**
- **BIBLIOGRAFÍA**

## UNIDAD 2

# SERVICIO, ATENCIÓN AL PÚBLICO Y RELACIONES HUMANAS



### INTRODUCCIÓN

Estamos frente a una evolución judicial que es inevitable y necesaria, transformación que se enfoca en el área de la Gestión del Despacho Judicial.

El Administrador de Justicia en su ardua labor de tutelar la justicia, necesita de una nueva y mejorada forma de Gestión de su Despacho Judicial, con el fin de proporcionarle un ambiente de trabajo más sencillo y una mejor atención y por ende satisfacción al público litigante.

El uso de nuevas técnicas organizativas y la reubicación tecnológica del Órgano Judicial, facilitará el trabajo en equipo y se lograra un trabajo eficiente y de calidad para el público usuario y para la Administración de Justicia.

Respecto a las mejoras relacionadas con una mejor gestión, se debe tomar en cuenta las demandas de la sociedad y la complejidad de aquellos asuntos que exigen un servicio cada vez más eficaz y eficiente; tomando en cuenta la forma en que se desarrolla el servicio para poder satisfacer al cliente no solamente

en la prestación del servicio en un juzgado sino también al cumplir con las expectativas y requisitos de los usuarios.

en un ámbito que, por lo general, es evaluado como altamente burocratizado, un Sistema de Gestión de Calidad permite acortar tiempos en los trámites internos, utilizar los recursos para mejorar los aspectos más valorados por los usuarios o mejorar el desempeño de todos los participantes.

Según Salaverry, Ettlín y Rodríguez da Silveira [1] en los últimos tiempos el Órgano Judicial ha avanzado en medios materiales y tecnológicos y en la dotación de recursos humanos. Sin embargo, y ante una distribución de los mismos para los tribunales, un análisis estadístico muestra que entre las sedes de similar materia y competencia existen y seguirán existiendo diferencias en cuanto al tiempo de duración de los litigios; inclusive, podrá observarse que existen disimilitudes en los tiempos de tramitación de los juicios entre juzgados de una misma oficina.

Tales desniveles, demuestran que hay un factor no tecnológico, sino humano, que debe apuntalarse, para superar estos desniveles y de demoras entre las oficinas y sedes. Por otra parte, si los avances tecnológicos no son absorbidos **por personal calificado o con motivaciones o aspiraciones de superación**, aquéllos no podrán aplicarse con celeridad y eficiencia.

Ante cada cambio tecnológico no todos los funcionarios tienen la apertura o permeabilidad, la capacitación o la capacidad para adaptarse, algunos demoran más que otros; en algunos casos se autoexcluirán de las innovaciones. En ciertas oficinas o juzgados los recursos tecnológicos y materiales son mejor aprovechados por unos y no todos tienen la misma aptitud, actitud o capacidad de trabajo.

Debe valorarse el uso adecuado de personal. La capacitación y motivación de los funcionarios judiciales y ante todo la calidad humana que estos posean.

***Si el personal de Justicia no cambia su manera de actuar no habrá cambio posible.*** Desgraciadamente, no todos comprenden que el funcionario es ante todo un “***servidor público***” y que está para la función y no la función para el funcionario. En el caso de los avances tecnológicos, estos solamente podrán ser valorados y utilizados cabalmente por personal calificado y comprometido.

Ser funcionario del Órgano Judicial es una tarea de compromiso social. Se dice que antes era motivo de orgullo especial para el funcionario, ser “personal judicial”, era una motivación no medible en dinero y que no siempre fue retribuida acordeamente. Un óptimo sistema de Gestión de Calidad permitiría ver hasta dónde esto se mantiene y de qué modo podría motivarse o incentivarse, esta es una tarea de todos y principalmente de cada uno de nosotros que tenemos que sentirnos identificados y sobre todo ponernos en el lugar del otro. En otros sistemas judiciales se ha prestado atención a la organización del equipo de trabajo de las oficinas, reemplazándose el control por la coordinación y la motivación.

La concepción de tareas permitiría atender las exigencias de la cambiante realidad. ***La organización de los equipos de trabajo no puede obviar el manejo de conflictos internos, cuestiones comunicacionales y adiestramiento en aspectos organizativos. La evaluación y autoevaluación permiten observar los resultados e identificar problemas.***

La idea en un Sistema de Calidad de Tribunales no es prescindir de nadie ni señalarle deficiencias o carencias, sino estudiar y formular cómo lograr que cada funcionario pueda dar y rendir lo mejor de sí en la forma más eficiente y eficaz. Lo que se pretende es optimizar el quehacer judicial mediante el empleo de los medios tecnológicos en conjunción con el elemento humano a la altura de los requerimientos y de lo que se espera: seguridad y armonía social.

En este módulo se busca concientizar a los distintos operadores de justicia, y en especial a los servidores de apoyo jurisdiccional, y si fuera el caso también a los abogados, procuradores y los usuarios litigantes que el uso de nuevas formas de organización en el trabajo judicial y el uso de herramientas tecnológicas y sobre todos la buena predisposición y un trato digno al usuario, logrará una Administración de Justicia de Calidad para el único destinatario, el usuario litigante.

## SERVICIO Y ATENCIÓN AL USUARIO EXTERNO E INTERNO



### El usuario en la administración pública

En la administración pública, el cliente es entendido como el ciudadano o usuario que demanda la prestación de un servicio. Actualmente funcionarios de la administración pública están debidamente caracterizados y cada uno de ellos tiene a cargo una misión enfocada a la satisfacción del ciudadano por medio de la prestación de un servicio de calidad.

Durante las últimas décadas, la Administración de justicia de Bolivia ha realizado un esfuerzo sistemático por mejorar la calidad de servicio y la atención al usuario. Este esfuerzo ha tenido varias dimensiones. Como la

creación de las plataformas de atención al usuario externo haciendo énfasis en la simplificación, o incluso en la eliminación de los trámites que enfrentan los usuarios y han resaltado la importancia de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para mejorar la atención a los usuarios.

El enfoque del usuario en la gestión pública ha formado parte de los principales desarrollos teóricos en el ámbito de la administración pública y uno de los primordiales ejes orientadores de procesos de reforma y modernización aplicados por distintos países.

En el sector público, la capacidad de satisfacer al usuario presenta diferencias importantes. Moore (1998) [2] señala que el énfasis en los usuarios del sector público presenta el problema de la identificación. Obviamente, los usuarios de los organismos públicos son los ciudadanos.

Mientras se observan instituciones orientadas a la prestación de servicios y beneficios a los ciudadanos es posible realizar el ejercicio de identificación, segmentación y evaluación, sin embargo, los organismos públicos también imponen obligaciones a los ciudadanos en función del interés público y no del interés privado de los obligados. En este caso, no es posible utilizar el criterio de la satisfacción de los usuarios. Esta situación ha sido denominada como el dilema del consumidor insatisfecho en un modelo de mercado para la Administración Pública. (Kelly 2005) [3]

Los organismos del sector público son objeto de evaluación tanto por parte de los ciudadanos como de sus usuarios. Para evaluar sus resultados no solo es necesario conocer la opinión de los usuarios sino que también de los ciudadanos y sus representantes (Moore 1998) [4].

En la actualidad las organizaciones se vinculan con sus clientes o usuarios a través de varias formas y medios. Por medio de puntos de contacto humanos, en forma presencial, mediante puntos de contactos automatizados, como



máquinas expendedoras, o mediante medios virtuales como sitios web. Todas estas dimensiones se denominan interfaces de relaciones con los clientes o usuarios. Rayport y Jaworski (2004) [5] señalan que “una interfaz de servicio es cualquier espacio donde una empresa busca gestionar una relación con un cliente, sea a través de personas, tecnología o una combinación de ambas” Una interfaz debe generar altos niveles de valor percibido por el cliente o usuario, de modo que la satisfacción y la lealtad aumenten.

Para ello una interfaz debe tener éxito en 4 dimensiones diferentes (Rayport y Jaworski, (2004) [6].

1. **Presencia y apariencia física:** se espera que la interfaz presente una adecuada presencia y apariencia física. Un ejemplo de esto es el énfasis que otorgan las líneas áreas en el diseño de los uniformes de su personal.
2. **Cognición:** se espera que quienes tienen relaciones con los clientes sean capaces de reconocer patrones, extraer conclusiones inteligentes y comunicarse articuladamente.
3. **Emoción o actitud:** se espera una actitud respetuosa, atenta. En general, se esperan atributos que son consistentes con la organización.
4. **Grado de conexión:** se espera que la interfaz muestre un alto grado de conexión con otras dimensiones de la relación con el cliente.

Las tecnologías de información están permitiendo una revolución de las interfaces de relación con los clientes o usuarios. Rayport y Jaworski (2004) [7] denominan a este proceso como la *reingeniería del frontoffice*.

## CALIDAD HUMANA



Según Ishikawa y Cárdenas (2003) [8], la calidad de un hombre se mide principalmente por el número y la calidad de sus compromisos. Nos corresponde a cada uno de nosotros estar atento en la forma como nos interrelacionamos, como manejamos, cultivamos nuestras virtudes, trabajar en pro de nuestro crecimiento a fin de alcanzar una buena calidad de vida mientras permanecemos en este plano. Afortunadamente hay personas que no solamente se han preocupado por su crecimiento personal, sino que nos dejan como un legado sus experiencias, nos sugieren aspectos que no podemos descuidar en nuestro crecimiento, tal es el caso del chileno, Sergio Valdivia, que nos recomienda que tengamos presente, que: Nunca nos dejemos avasallar por el fracaso, por el no logro de objetivos que nos hemos propuesto alcanzar y así nos indica: Fracaso no significa que somos unos fracasados. Significa que todavía no hemos tenido un buen éxito. Fracaso no significa que no hemos logrado nada. Significa que sí hemos aprendido algo. También se nos recuerda que tratemos de cumplir con el Código de cortesía que nos indica:

- 1) Aprender y saber escuchar;
- 2) Agradecer y ser amable al escuchar;

- 3) Evitar discutir y simplemente atender y escuchar;
- 4) Estar continuamente con disposición a sonreír;
- 5) Dar el trato a otros que quiere para sí, o a los suyos;
- 6) Pedir siempre “Por Favor”;
- 7) Auto dominarse ante las dificultades;
- 8) Respetar si pretendemos que nos respeten;
- 9) Procurar aguardar pacientemente; 10) Recuerde dar las gracias, siempre.

Si la educación se concibe como una ayuda al desarrollo integral de la persona, su finalidad última es aportar calidad humana. Esta meta es la que confiere su particular dignidad a toda tarea educativa, y tanto más cuanto se ejerza en su más alto nivel, como es el caso de la formación universitaria. Esos fines serán los que le muevan a esforzarse por adquirir las capacidades precisas para alcanzarlos. Con todo, esas grandes metas no siempre están en el ambiente, ni son siempre fáciles de descubrir. Incluso si se habla de ellas, a menudo queda oculto su atractivo. La calidad humana constituye el fin de la educación y esta no lleva a tener más, sino a ser más. Su beneficio específico queda en el ámbito de la intimidad personal, no en el de las cosas que emplea ni en el de los servicios de que disfruta. Hoy en día el hombre es incapaz de tomar conciencia de su verdadera naturaleza porque él le está dando importancia únicamente a la forma física. Él ha perdido su facultad de razonamiento. Puesto que se llama un ser humano, es su deber tomar conciencia de la singularidad de la cualidad de humano.

Según Rosander (1998) [9] las empresas que quieren beneficiarse de la Calidad Humana y cuentan con el apoyo de sus Directivos, están sin duda asegurando su adaptación al nuevo milenio. Para ello es necesario: – Creer y confiar verdaderamente en la importancia y valor del potencial humano; – Hablar de calidad total al hablar de calidad, ya que ella abarca a todas las

personas de la Organización; – Admitir que todo cambia y que el equilibrio consiste en fluir con el progreso, pues esa es la actitud que permite el desarrollo y la evolución a cualquier nivel. A la afirmación que en ocasiones decimos: **“es un buen profesional, pero como persona deja mucho que desear...”**, yo sugiero una reflexión: **Algunas personas creen que lo máximo que se puede alcanzar cuando se habla de formación es un Doctorado o un gran Máster. También hay otras personas que tienen la suerte de creer en la formación humana como elemento clave para conseguir el éxito.** En mi opinión existen dos tipos de formación una académica y otra humana, las dos son necesarias y complementarias. La empresa debe partir de cero al pensar en Calidad Humana. Partir de cero en el sentido de que no hay un departamento concreto que se encargue de la Calidad Humana y tampoco hay que crear un departamento para ello, sino que es el conjunto de las personas que intervienen en una empresa quienes pueden responsabilizarse de conseguir un nivel humano en su propio beneficio y si es así también será en el de la empresa o institución. De nada sirven las estadísticas y los números cuando hablamos de personas, pueden servir para realizar estudios, pero no para que una institución se beneficie del resultado de haber formado a individuos. La Calidad Humana es un trabajo que día a día hay que ir haciendo, ningún plan o formación en calidad humana es milagrosa, sino que es el trabajo constante con el que se consigue alcanzar un alto nivel humano. Siempre han existido niveles en los que se puede dividir a las personas, conseguir un alto nivel como ser humano es responsabilidad de cada uno y también una gran satisfacción. La formación en calidad humana supone una decisión personal y es responsabilidad de cada uno querer formarse en este campo. A nadie se puede obligar a que desarrolle unos valores y habilidades que le permiten moverse con más seguridad y firmeza en su trabajo, en definitiva, que le aporten calidad a su vida y no sólo cantidad o variedad. Muchos saben por experiencia y otros por convicción que ni el dinero ni el poder son las claves del éxito profesional ni personal.

## **CORDIALIDAD, CUIDADO Y ESMERO**

Interpretando a Rosander (1998) [10], las relaciones humanas, ese trato entre personas que conviven en la familia, en el trabajo, en la casa de vecinos o en la calle, como simples peatones o a bordo de un automóvil imponente, están en peligro de agriarse por el ritmo cada vez más acelerado con que se vive. En general, cada uno está preocupado por sus cosas y se desentiende de lo que pueden necesitar quienes pasan junto a él. Por eso, si en todo tiempo se ha estimado la cordialidad como algo verdaderamente valioso para la convivencia, ahora se está haciendo a todas luces imprescindible. La cordialidad, no se puede definir con un solo objetivo, no se puede calificar de una sola manera. Se logra con una mezcla de ingredientes que, agitados en la coctelera, dan como resultado una persona sumamente agradable. Hay que poner en primer lugar alegría de ánimo y optimismo, de forma que la reacción inmediata ante la presencia de una persona sea siempre la sonrisa abierta. Ser recibido con alegría reconforta, porque de alguna manera al subconsciente ve detrás de la alegría la demostración de que esa persona estima su presencia como algo bueno para ella. La madre de familia que acoge a quienes llega a su casa – familiares, amigos o desconocidos- con un buen semblante, está realizando con esa actitud mayor bien a todos que con miles de palabras, sobre todo si eso lo hace de una manera habitual.

Interpretando a Peters (2003) [11], en la cordialidad intervienen también las palabras que se dicen y el tono o calor que se pone en ellas. Los investigadores del lenguaje estudian el grado de afecto de las palabras que se emplean, incluso de las que significan lo mismo. Son interesantes los adjetivos que las acompañan: entre decir “niña” o “mi niña” hay un mundo de diferencia, un sencillo “mi” ha llenado de ternura la palabra. Emplear un lenguaje u otro es también acoger de una manera o de otra. Las palabras van acompañadas de un sonido que aporta además elementos de cordialidad. Muchas veces es el

tono empleado el que pone o quita cordialidad a las conversaciones. Sería deseable que nos preocupáramos de adquirir un vocabulario de alto nivel cordial y que nos ejercitáramos en una manera de hablar con tonalidades amables, positivas, estimulantes. Pero, además, la cordialidad debe tener sinceridad. Frases amables las hace cualquiera que se lo proponga. Lo que antes se conocía por “buena educación” se centraba en cultivar unas buenas maneras de comportarse y hablar. Eso no es suficiente, porque a través de ellas puede sentirse que se trata de algo puramente superficial. La sinceridad, la franqueza, se forja en el fondo del corazón y fluye de dentro hacia fuera. La cortesía es a modo de máscara exterior; preferible, por supuesto, a los malos modos; pero no puede calificarse de cordialidad. La sinceridad contribuirá a la cordialidad cuando quien la viva sepa buscar el aspecto positivo de todas las situaciones y de cada una de las personas porque, en caso contrario, si sólo se resalta lo negativo, se pueden encrespar las relaciones humanas. Es, pues, conveniente habituarse a juzgar viendo lo malo y lo bueno, pero resaltando lo segundo. Esta táctica suele servir de estímulo al individuo así juzgado para tratar de comportarse de acuerdo con aquellas cualidades suyas que se han puesto de relieve

Conseguir en las distintas sociedades en las que el individuo participa, un ambiente cordial, es algo que contribuye al bienestar general de esas sociedades. Fundamentalmente, la familia y el trabajo son los dos grupos sociales en los que todo sujeto se siente inmerso a lo largo de su vida. Por tanto, debe intentarse llevar siempre cordialidad a esos ambientes. Hacerlo no es difícil. Basta un propósito firme y llevarlo a la práctica con perseverancia, una vez y otra, un día y otro, rectificando cuanto sea necesario si en algún momento se ha actuado con menos cordialidad. Una persona sola quizá no logra transformar un ambiente; pero puede ser el estímulo primero para que otros se contagien con la aventura. En la casa, especialmente, si los padres son cordiales, casi de forma obligada también lo serán los hijos. Un buen programa de educación familiar puede ser:

vivir cada miembro de la familia, todas las cualidades que integran la cordialidad.

## **ESCALA DE VALORES**

Analizando a Mendoza (2008) [12], el hombre, como animal racional, posee capacidades que le diferencian del resto de los seres vivos. Una de esas capacidades es la de emitir “juicios de valor”, fulanito es muy empático, menganita tiene don de gentes. Esto es: valorar las cosas que le rodean. Distintas posiciones filosóficas y antropológicas han sostenido diferentes posturas acerca de su definición y realidad. Aquí solo vamos a mostrar las dos posiciones que nos parecen más interesantes o que han creado controversia. Uno de los puntos de vista defiende la existencia de los valores por sí mismos, independientemente de todo e independientemente de que el hombre los perciba o no. Por otro lado, está la teoría que sostiene, que los valores son producto de la capacidad intelectual del hombre. Mendoza afirma que ambas posiciones poseen un criterio válido, ya que las cosas no existen con independencia de sus valores, y los valores no existen sin un sustrato que los mantenga. La persona valora las cosas, y el objeto o cosa ofrece un fundamento para ser valorado. La capacidad intelectual del Homo Sapiens ha de servirle para descubrir por qué una cosa es buena. Pero este descubrimiento solo es posible a quien contempla el mundo de forma positiva, a quien previamente ha comprendido que todo lo que nos rodea tiene una finalidad, un sentido, una razón de ser y que es buena. Luego de todo esto, podemos concluir que valor es todo aquello que hace a las cosas buenas.

Según Mora (2008) [13], el ser humano, para comportarse como tal, ha de tender al bien que la razón le propone como objetivo de su natural tendencia a la felicidad. Toca a la persona hacer una valoración de las cosas y establecer una jerarquía de importancia. Así comprenderá que hay valores que deben ser sacrificados en aras de valores más altos: la salud es más importante que el

dinero. La diferente jerarquización de los valores es lo que otorga la talla moral a cada individuo. Es evidente que la educación de una persona dependerá de esta “escala moral” que haya interiorizado y que se encuentre en congruencia con el propio proyecto de vida. El sujeto valora las cosas que le rodean en función de sus circunstancias. Un plato de comida adquiere mayor valor para una persona que se muere de hambre que para una que se ha saciado a conciencia y vomita con solo mentarle la comida. Nuestros valores siempre están influidos por nuestras motivaciones y necesidades.

La declaración universal sobre los derechos humanos de la ONU recoge el común sentir de los hombres que reconocen los valores que dignifican y acompañan la existencia de cualquier ser humano. Hablar de valores humanos significa aceptar al hombre como el supremo valor entre todas las realidades humanas, y que no debe supeditarse a ningún otro valor terreno, dinero, estado, ideología. Y si el “mundo de los valores” puede servir de guía para la humanidad en sus aspiraciones de paz y fraternidad, deben servir también de guía al individuo en sus deseos de autorrealización y perfeccionamiento.

Bermúdez & Pérez (2004) [14], refieren que la **Valoración del ser humano**: El proceso de valoración del ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales. Las valoraciones se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones. Desde el punto de vista ético, la importancia del proceso de valoración deriva de su fuerza orientadora en aras de una moral autónoma del ser humano.

Hernández [15] concluye que la calidad humana es el conjunto de atributos que generan un comportamiento positivo en los trabajadores del sector



público, lo cual aplicado al desarrollo de sus actividades permitirá alcanzar una mejora del trato, lo que redundará en confianza y seguridad en el usuario del sector público.

La calidad humana debe ser el instrumento facilitador de la mejora del trato al usuario del sector público. El trabajador público, antes que competencias técnicas necesita estar dotado de calidad humana para prestar sus servicios a los usuarios.

De nada vale un trabajador capacitado, entrenado, perfeccionado, si no tiene calidad humana. La calidad humana se refleja en la persona. La calidad humana es lo que trasciende en las personas. La calidad humana es lo que se evidencia en la relación de las gentes, por tanto, todos debemos estar dotados de este importante instrumento del comportamiento humano.

Es un hecho que la calidad humana será la solución a la relación entre usuarios y trabajadores del sector público; pero también entre los propios trabajadores; y, desde luego entre directivos-funcionarios y trabajadores; todos deben ser dotados de calidad humana para disponer de mejora continua en el trato.

El trato al usuario es el resultado. Es lo que se refleja. Es lo que llega al usuario; por tanto, una mejora permanente en el mismo asegura la confianza del usuario; todo lo cual es factible conseguirlo mediante la calidad humana, como virtud que se debe cultivar.

## TRABAJO EN EQUIPO AL INTERIOR DEL JUZGADO



### El despacho judicial como unidad de apoyo del juez o tribunal en la función Jurisdiccional

Para Ricardo Ramos [16], una efectiva organización del despacho judicial, juega un papel importante en la actividad jurisdiccional del juez o tribunal, porque es el ESPACIO, donde el administrador de justicia realizara su principal labor, que es la de administrar Justicia.

El Juzgado está llamado a funcionar en equipo. Han de tener identificadas sus funciones y las necesidades de coordinación interinstitucional, que requiere cada proceso en su desarrollo para llevarlas a cabo de manera eficiente.

La composición del personal debe engranarse perfectamente, el **secretario o la secretaria**, como el segundo en el mando deberá brindar un gran apoyo al juez en la organización y control de la oficina judicial, su labor de control, organización y resguardo de las causas judiciales deberá realizarlas en un

alto grado de excelencia, en si el secretario es un engranaje fundamental en este motor llamado despacho judicial, en cuanto al control de la oficina judicial este servidor deberá de velar por el cumplimiento de las tareas de los servidores subalternos o de apoyo jurisdiccional.

El auxiliar es la mano derecha del secretario, su labor se centra en ayudar en todas las tareas que este realice, hay que hacer mención a una de las labores delicadas que cumple este servidor, que es la atención al público litigante, este tema es muy delicado ya que es un factor que determina la efectividad de la gestión de un despacho judicial, una mala atención, disminuye notablemente la calidad que se espera de esta oficina judicial.

**El oficial de diligencias**, aunque se encuentre como parece en el último lugar, su labor también juega un papel importante al momento de evaluar la eficacia de la Gestión del Despacho Judicial, ya que en el recae la labor de que se cumplan en forma oportuna y legal las diligencias judiciales, ya que de lo contrario se ocasionaría un retraso en la labor del juez y en un malestar del sujeto que hace uso del aparato judicial.

En sí, la función jurisdiccional se desenvuelve dentro de un despacho judicial y como el motor que hace avanzar esta función, necesita de engranajes originales que encajen en el lugar de su función, estos engranajes se materializan en **el Secretario, en el Auxiliar y el Oficial de diligencias**, que, de acuerdo a su trabajo coordinado, mejoraran la forma de gestión del despacho judicial y proporcionararan una Administración de Justicia de Calidad.

Todos los miembros del equipo están llamados a conocer cabalmente su misión y compartir los objetivos relacionados con su visión. Por lo tanto, en un despacho judicial destinado a asegurar una justicia pronta y cumplida, la integración del equipo resulta esencial para asegurar la eficiencia en el cumplimiento de su misión.

El despacho judicial está integrado por el secretario, que lo dirige, y por el personal auxiliar necesario. Concretamente, el o los “jueces o tribunales son asistidos por un despacho judicial integrado por un secretario y el personal auxiliar que sea menester para despachar eficientemente los asuntos administrativos y de organización de la oficina.

18

## **Según la Ley N° 025, en su artículo 83, son SERVIDORAS O SERVIDORES DE APOYO JUDICIAL**

### **(COMPOSICIÓN).**

Son servidoras o servidores de apoyo judicial:

1. La conciliadora o el conciliador;
2. La secretaria o el secretario;
3. La o el auxiliar; y
4. La o el oficial de diligencias.

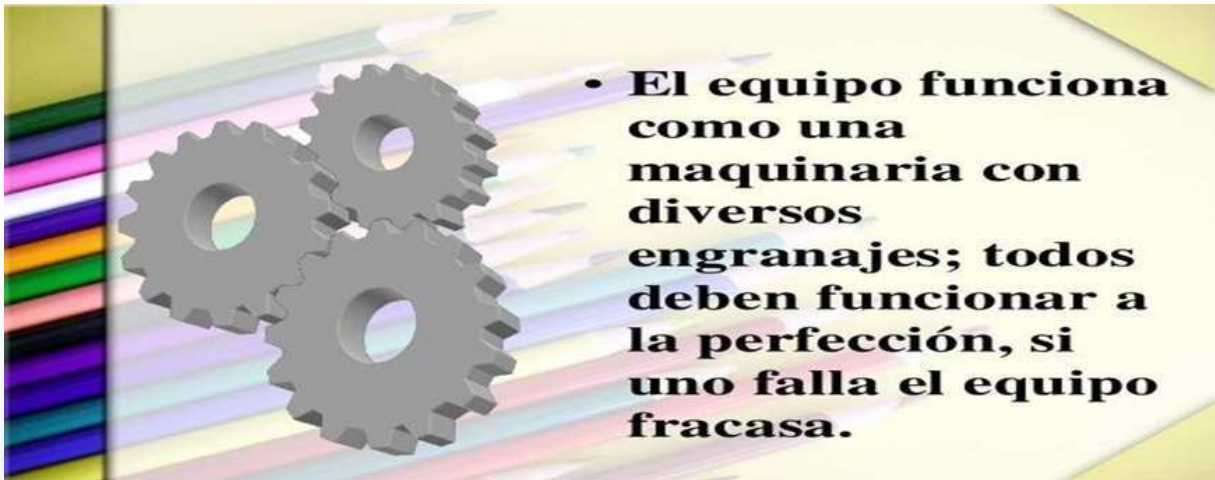
### **Secretarios (as)**

Funcionario de apoyo jurisdiccional encargado de dirigir el despacho judicial, así como de dar fe de las actuaciones y diligencias del juzgado o tribunal al que está adscrito, partiendo de que sus funciones principales están definidas por las leyes y por los reglamentos, es por tanto un funcionario, como corresponde al personal de apoyo está a la disposición del juez.

### **Personal Auxiliar**

Como los demás empleados administrativos del despacho judicial, cuyas funciones consisten en apoyar y auxiliar a los funcionarios judiciales en la gestión procesal de los tribunales. El personal auxiliar lo componen los funcionarios, el personal de las distintas unidades de servicio del despacho judicial, los oficiales y notificadores. **Los auxiliares** tienen la obligación de coadyuvar con las secretarias y secretarios en el cumplimiento de las labores, como la recepción de expedientes y memoriales, manejo de registros, copia de

resoluciones, atención a las abogadas y a los abogados, litigantes y otras, dentro del marco de sus funciones.



## **Horizonte y propósitos de la Gestión de Calidad en los Tribunales Ventajas y beneficios**

Al igual que los otros órganos del Estado, el Órgano Judicial debe caracterizarse por los resultados que se obtiene en la calidad de su servicio; ello, independientemente de las soluciones jurídicas que deban darse a la ciudadanía frente a conflictos específicos. De ahí la necesidad de implementar normas administrativas de estandarización relativas a la Gestión de Calidad.

Esto con la finalidad de lograr mayor eficacia, transparencia y eficiencia de uno de los servicios más importantes que debe brindarse a la población: el de Justicia.

Por ende, los reclamos por mejor funcionamiento del Órgano Judicial no solo se deben interpretar como la correcta aplicación de las leyes y el término de los procesos, sino como la calidad de la gestión.

Todos estamos convencidos de que el compromiso con una Justicia más ágil, eficiente y con celeridad, que no va en desmedro de su calidad, permite realizar los ideales de Justicia, seguridad y paz, valores fundamentales de toda sociedad.

Una Justicia que funcione bien es garantía máxima de pervivencia y solvencia del orden democrático y del estado de derecho; da tranquilidad, confianza y seguridad a los habitantes. Un servicio de Justicia de calidad, guarda relación con su capacidad de satisfacer las necesidades del justiciable, con el sustento principal del reconocimiento de inquietudes y derechos.

La gestión es el aspecto dinámico de la política de calidad, en el caso de la labor judicial enmarcada o sistematizada de parámetros o cánones que apuntan a una mejor eficiencia y eficacia del servicio de Justicia. La Gestión de Calidad no debe ser sumatoria de esfuerzos aislados, tomando en cuenta aspectos separados de la labor judicial, sino la aplicación coherente, planificada y sistemática de un conjunto de lineamientos estudiados y adaptados en virtud de sus requerimientos y necesidades para explotar las fortalezas, aprovechar mejor las oportunidades, superar las debilidades y ponerse a la altura de las aspiraciones que desean brindar sus operadores y recibir los justiciables.

Se trata de estudiar y poner en práctica un modelo global y coherente que permita optimizar los Recursos Humanos y tecnológicos, brindando un mejor “producto” para hacer realidad los principios procesales de celeridad, economía procesal y pronta y eficiente administración de Justicia.

Conforme a Salaberry, Ettlín y Rodríguez da Silveira [17], el propósito de abordar y establecer un Sistema de Gestión de Calidad en los tribunales busca adoptar un modelo de atención eficaz, con celeridad y eficiente a los usuarios del servicio de administración de Justicia a través de la planificación, medición, revisión y capacitación. La idea es mejorar la calidad en la administración de Justicia simplificando y optimizando la estructura interna y la estructura de funcionamiento, para:

- 1) Acelerar y optimizar el acceso y uso para el ciudadano del servicio de Justicia;

- 2) Superar los inmovilismos y las trabas burocráticas;
- 3) Evitar los desentendimientos y los conflictos entre los usuarios y los funcionarios;
- 4) Mejorar, agilizar, facilitar y reducir la gestión administrativa de jueces, técnicos, administrativos y auxiliares;
- 5) Conjurar las dilaciones minimizando o eliminando los “tiempos muertos” (que implican el trámite de las actuaciones que se añaden a los términos procesales, la demora que lleva poner un asunto a consideración del Juez y que la parte o su profesional se ponga en contacto con su decisión, la dilación entre la convocatoria y la realización efectiva de las audiencias, los tiempos que demanda recibir los pedidos de informes y peritajes, etc.) de los procesos;
- 6) Reducir el tiempo de las diferentes instancias y del dictado de Sentencias;
- 7) Garantizar la celeridad, eficiencia y transparencia en la gestión del órgano Judicial;
- 8) Entender y adaptarse a las necesidades de los justiciables;
- 9) Hacer realidad una tramitación más efectiva de los derechos sustanciales de los ciudadanos, cuyos intereses están sometidos a la decisión de los magistrados judiciales;
- 10) Minimizar gastos de funcionamiento y costos burocráticos, aprovechando los recursos en forma más eficaz y eficiente para el servicio de Justicia.

La Gestión de Calidad en los tribunales es innovación tecnológica y empleo de medios económicos, suele creerse que en el Órgano Judicial la

implementación de un nuevo Sistema de Gestión de Calidad y el avance en el “Expediente Electrónico” ayudará a aliviar o reducir “tiempos muertos” de los procesos y contribuirá a acercar más el acceso y la información al usuario.

Consideramos que es cierto, pero que no es suficiente. **Porque los procesos judiciales son llevados adelante por seres humanos.** Si apostamos solo a lo tecnológico, teniendo en cuenta el costo y el sacrificio económico que implica, pero no cuidamos que el personal esté capacitado, adaptado y con la actitud mental para emplear los nuevos sistemas, habremos derrochado dinero.



## Empoderamiento del personal

Según Carlos Polanco [18] empoderar significa dar poder a los miembros de un equipo de trabajo, para que realicen un mejor trabajo, compartiendo tanto líder como colaborador la responsabilidad. No debe olvidarse jamás que la autoridad se puede delegar, pero la responsabilidad solamente se puede compartir.

Ese compartir de responsabilidades **NO** implica el delegar funciones que por Ley son indelegables, lo que implica es que cada funcionario es responsable



por una parte del proceso que por su función le es asignada, pero esa parte del proceso no resulta aislada del todo y por tanto influye en el resultado del trabajo total.

El empoderamiento personal implica también el respeto por la función y capacidad de los funcionarios para efectuar las tareas asignadas. Si bien en cierto que en la mayor parte de los casos, los funcionarios llegan con poca o casi ninguna experiencia, la solución no parte de cargar con el trabajo de este nuevo funcionario a los funcionarios antiguos, ni tampoco en dejarlo solo para que sea autodidacta, ya que de esta forma no será de gran utilidad y tendrá una alta propensión a cometer errores.



Empoderar también significa preguntar y escuchar a nuestra gente, asumiendo que la mejora de cada miembro del equipo es la mejora del Juzgado; así se logra agregar valor en la vida de todos y se alinea en el logro de los objetivos comunes. Un Juez logra inspirar a su personal, no por su cargo ni por su carisma, sino porque ellos saben lo que es la experiencia de la vida compartida hacia un objetivo común.

Otro aspecto unido al empoderamiento, es el reconocimiento por el trabajo bien hecho por parte de los colaboradores. Un Jefe se apropia del éxito de sus colaboradores y los hace dueños de las cosas que salen mal. Un líder sabe que el éxito es consecuencia del trabajo en equipo y reconoce el trabajo de su equipo, lo que motiva a un mejor trabajo.

Si bien los reconocimientos económicos están fuera de nuestro alcance, debemos tener en cuenta que una felicitación oportuna por un trabajo bien hecho tiene más valor para la realización personal de quien la recibe que un monto económico. Este solo gesto de felicitar un buen desempeño, llevará a que el funcionario se esfuerce siempre por mantener ese nivel logrado ante los ojos de su jefe y de los demás funcionarios y servirá también de inspiración para el resto del personal del Juzgado.



**Esta Unidad tiene como finalidad enseñarnos de manera sencilla**

**un método para desenvolvemos mejor en el ambiente en que**

**vivimos, para tener una convivencia en paz y armonía con**

**nuestros semejantes, basándose en cualidades que naturalmente**

**tenemos pero que no hemos cultivado aun o no las sabemos**

**implementar en nuestro diario vivir**

## ¿Qué son las Relaciones Humanas?

Las Relaciones Humanas son el medio mediante el cual el ser humano puede relacionarse con sus semejantes creando un ambiente armonioso para la convivencia sin importar las diferencias que pueda **Importancia de las Relaciones Humanas**

De forma más clara, las Relaciones Humanas son la forma en la que tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros. La manera en que respetamos a nuestros semejantes y nos hacemos respetar a nosotros mismos.

Las Relaciones Humanas juegan un papel muy importante en la vida de los seres humanos porque es la forma en que nos podemos mezclar con otras personas y llevar una vida en armonía.

En cada grupo de personas, cada quien tiene una manera distinta de pensar y de actuar; es aquí donde entran a jugar un papel importante las Relaciones Humanas. Si la persona no cultiva esta cualidad se le dificulta en cierto modo vivir en armonía con los demás, aprender a analizar y respetar el modo de pensar de los demás y cometer ciertos errores que más adelante serán descritos.

## Factores Determinantes en las Relaciones Humanas

Los factores determinantes para cultivar unas buenas Relaciones Humanas son los siguientes: respeto, comprensión, comunicación y cortesía, que debe haber entre una persona y otra.

- **Respeto:** es uno de los factores más importantes, debemos respetar para ser respetados, aun cuando no compartamos ideas

similares a la de la otra persona debemos tener cierta aceptación a la opinión que este nos expresa.

- **Comprenda:** hay que entender a los demás y de vez en cuando ponerse en su lugar, no importa la limitación que este tenga, debemos recordar siempre que no todos somos iguales y que cada quien tiene un modo distinto de expresarse.
- **Coopere:** se debe mostrar un trato afable con los demás y trabajar en conjunto para lograr las metas de manera más fácil.
- **Comunique:** es un punto vital, si no transmitimos a nuestros semejantes, la convivencia es nula, debemos aprender a expresar nuestros puntos de vista, ideas, etc.
- **Sea Cortés:** es un valor grande en la persona y no cuesta nada. Ser cortés y tener un trato cordial con los demás da muy buenos resultados.

## Reglas Generales para las Buenas Relaciones Humanas

Existen diferentes puntos que podemos cultivar para tener unas buenas Relaciones Humanas y que podemos poner en práctica para mejorar cada día más. Los más relevantes son los siguientes:

- **Salude.** No hay nada más agradable que el saludo. Hágalo de manera amable y con entusiasmo.
- **Sonría.** Una sonrisa es un gesto muy cordial, y si lo acompaña de un saludo hacen una mezcla perfecta.
- **Sea amable.** Sí, sea cordial con los demás, demuestre su afecto.
- **No use sobrenombres** (apodos). Es de mal gusto llamar a los demás por sobrenombres (apodos), no importa lo extraño que sea el nombre de la persona, llámelo por su nombre a menos que no sea la misma persona quien se lo pida.

- **Sea Servicial.** Ayudar al prójimo en lo que se pueda no es tarea difícil, esté dispuesto a ofrecer sus servicios a quien lo necesita sin pedir nada a cambio.
- **No grite.** No hay nada más desagradable que una persona cuando habla en un tono de voz tan alto que los demás le escuchan como si estuviera disputando algo. Nuestro tono de voz debe ser no tan bajo que no se entienda lo que dice, pero tan poco tan alto que moleste al oído.
- **No toque a la persona con la que habla.** Hay personas que tienen el mal hábito de tocar a la persona con la que habla mientras le expresa una idea. Este hábito tiende a ser molesto, y en ocasiones muy desesperante.

## Oír y Escuchar

La mayoría de los seres humanos tenemos una facultad que no es del todo positiva, solo **Oímos** al prójimo, no lo **Escuchamos**. Existe una gran diferencia en estas dos palabras; cuando **Oímos** no prestamos la atención que se requiere para comprender lo que se nos está diciendo, cuando **Escuchamos** ponemos atención a lo que se nos dice y podemos lograr entender e interpretar el mensaje o la idea que se nos transmite.

Lo recomendable es escuchar al prójimo, prestarle la atención que requiere, interpretar lo que nos está diciendo, es de mal gusto estar hablando con una persona que no te presta atención y que solo nos está oyendo.

En este punto se destaca lo que es el respeto al prójimo.

## Los tonos de Expresión

Cuando expresamos una idea o intercambiamos algún pensamiento debemos tomar muy en cuenta el tono en que lo hacemos, ya que dependiendo del tono

en que lo hagamos la idea se puede malinterpretar, y en cierto modo ofender a la persona con quien hablamos, se debe ser muy cuidadoso en este aspecto.

Al comunicarnos con los demás debemos hacerlo de una manera normal, en la que nuestro compañero entienda lo que le queremos expresar sin llegar a molestar u ofender.

Ejemplos:

FORMA CORRECTA	FORMA INCORRECTA
Juan, ¿me podrías pasar ese lápiz por favor?	Dame ese lápiz, tú.
Por favor, puedes entrar.	Entra.
¿Podrías abrir la puerta?	Oye abre.
Buenos Días, ¿cómo están?	Llegué yo.
Hasta luego.	Te vi y te veré.

## Los Gestos

Los gestos son expresiones faciales o corporales que indican una acción determinada en un tiempo determinado. Estos pueden expresar aceptación, que entendimos lo que se dijo, asombro, si estamos a gusto o disgustados, etc.

En la comunicación estos juegan un papel muy importante porque expresan lo que sentimos en el momento.



## Normas de cortesía

Las normas de cortesía son de uso universal, sin importan religión, raza, color, sexo e incluso la edad. Generalmente son aprendidas desde que somos muy pequeños, en nuestras casas, y se van cultivando e implementando a través de que entramos a la escuela y nos asociamos con otras personas.

Las normas de cortesía son: (reglas de oro)

- Buenos días, buenas tardes, buenas noches
- Por favor
- Permiso
- Disculpe
- Gracias

Nunca debemos olvidarlas, y usarlas cada vez que sea necesario, son súper sencillas y muy fáciles de aprender y cultivar.

## **La Crítica**

Criticar es: cuando hablamos de una persona resaltando algunas cualidades, ya sean negativas o positivas; es por ello que las mismas pueden ser constructivas o dañinas.

La crítica constructiva es aquella que destaca los valores positivos que la persona posee, no se basa en dañar sino más bien darle un empujón a la persona para que haga las cosas mejor.

La crítica dañina es todo lo inverso, hasta el punto de que si la persona posee cualidades positivas, con este tipo de crítica se pueden convertir en negativas dejando secuelas en la persona.

## **Cómo manejarla**

Como ser humano debemos comprender a los demás y comprendernos nosotros mismos. Tener en cuenta que no somos perfectos, que cada quien tiene cualidades y virtudes que lo hacen especial y que debemos respetar dichas cualidades tal cual son.

Siempre hay críticas positivas y negativas, lo recomendable de esas críticas es que nos hacen sacar lo positivo y lo negativo, tirarlo al saco del olvido. Nosotros como personas en vez de dañar debemos aportar cosas positivas y evitar los comentarios feos o despectivos de las personas que conforman nuestra sociedad.

Es simple, viva y deje vivir.

## **La burla**

Es un tema que está muy de moda en los últimos días. Hay que tener claro que cada quien es diferente, muchos tenemos habilidades que otros no tienen y por ende no todos pensamos igual ni somos iguales. Cuando nos burlamos



de alguien no sabemos qué tanto podemos herir a la persona, porque no todos tenemos el mismo sentimiento.

No es correcto burlarse de nadie bajo ningún concepto, mucho menos si la persona tiene defectos físicos, discapacidades, aprendizaje lento, etc. Recordemos siempre, ***NO TODOS SOMOS IGUALES Y CADA QUIEN TIENE UNA CARACTERÍSTICA O CUALIDAD QUE LO HACE ESPECIAL.***

- Aprenda a escuchar al prójimo, déjelo que se exprese, préstele atención
- Controle sus impulsos, aprenda a hablar de manera adecuada
- Evite la críticas destructiva o dañina, resalte las cualidades de la persona, no las cosas negativas
- Respete para que lo respeten
- Deje que el otro hable, no interrumpa
- Si no entiende algo pregunte. No será juzgado por preguntar
- No se burle de los demás
- Evite gestos inadecuados que puedan molestar al otro
- Sea amable, evite las groserías
- Coopere con los demás, ayudar es un bonito gesto
- Use las normas de cortesía, son fáciles de aprender y muy lindas cuando las sabemos usar
- Sonría, es un gesto maravilloso y una facultad divina que poseemos los seres humanos

## **Normas Generales para la buena convivencia**

## LA ESCUCHA ACTIVA

*La naturaleza nos dio dos ojos, dos orejas y una boca para que pudiéramos observar y escuchar el doble de lo que hablamos.*

*Epítelo*

Saber escuchar es igual, o incluso más difícil, que saber hablar. La escucha activa es un elemento indispensable en la comunicación eficaz y se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a una persona se precisa cierta **empatía**. La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

**Existen algunos obstáculos que impiden que escuchemos con eficiencia y debemos ser conscientes de estos para poder superarlos:**

- **Atención dividida:** tratar de hacer demasiadas cosas al mismo tiempo nos coloca y coloca al usuario en una posición inadecuada e incómoda.
- **Atención a nosotros mismos:** comprometemos nuestra capacidad de escuchar a la otra parte. Ejemplo: cuando estamos intentando escuchar activamente, a veces nos fijamos en nosotros mismos, enviándonos mensajes internos de lo bien o mal que estamos escuchando al otro, cuando en realidad estamos más centrados en cómo lo hacemos que en escuchar en sí a la otra persona.
- **Pretender que escuchamos:** cuando en realidad no es así. Ejemplo: cuando estamos frente a otra persona y le mandamos señales de que le estamos escuchando, aunque internamente

estamos pensando en otros problemas que tenemos, pretendemos escuchar, pero no lo estamos haciendo.

El error más habitual es ***querer hablar primero y expresar nuestro punto de vista a toda costa***, de ahí que nos concentremos únicamente sobre la idea que queremos transmitir, y no sobre lo que nos están diciendo. Esta forma de distraerse perjudica seriamente la comunicación.

***Existen algunas actitudes que nos van a permitir mejorar nuestra escucha activa:***

1. **No interrumpir** cuando el usuario está hablando, ni valorar o enjuiciar las palabras del otro de inmediato.
2. Comprender que no somos los únicos que hablamos, esto se traduce en **dejar hablar a los demás** sin anticiparnos a lo que nos van a decir.
3. **Consideración y amabilidad** hacia las personas con quienes uno habla, esta consideración podemos demostrarla con hechos como: valorar lo que dicen, prestarles atención etc.
4. Voluntad de hacer que la escucha sea **parte activa del proceso de comunicación**, ser conscientes de que debemos escuchar y mostrar a la otra persona que queremos escucharla, con mensajes no verbales como asentimientos de cabeza, mirada centrada en la persona que habla...
5. Aprender a **escuchar entre “líneas”**, en algunos mensajes que escuchamos es igual de importante lo que dicen que lo que no dicen, debemos estar atentos a ver lo que se dice entre líneas en una conversación.

6. No adoptar una **actitud hostil ni emocional** mientras se escucha, esto impedirá que la persona se sienta escuchada, porque puede hacerle sentir incómoda.
7. Aprender a **evitar las distracciones**, si sabemos que es demasiado tarde y nos tenemos que marchar, sin embargo, deseamos escuchar lo que nos dicen, debemos evitar mirar el reloj constantemente, pues al final estaremos más atentos del reloj que de la otra persona.
8. Especialmente, cuando el otro tiene un problema, hay que **escucharle con mayor interés**. Es el momento de aplicar la escucha activa, pues la otra persona necesita ser escuchada y comprendida.

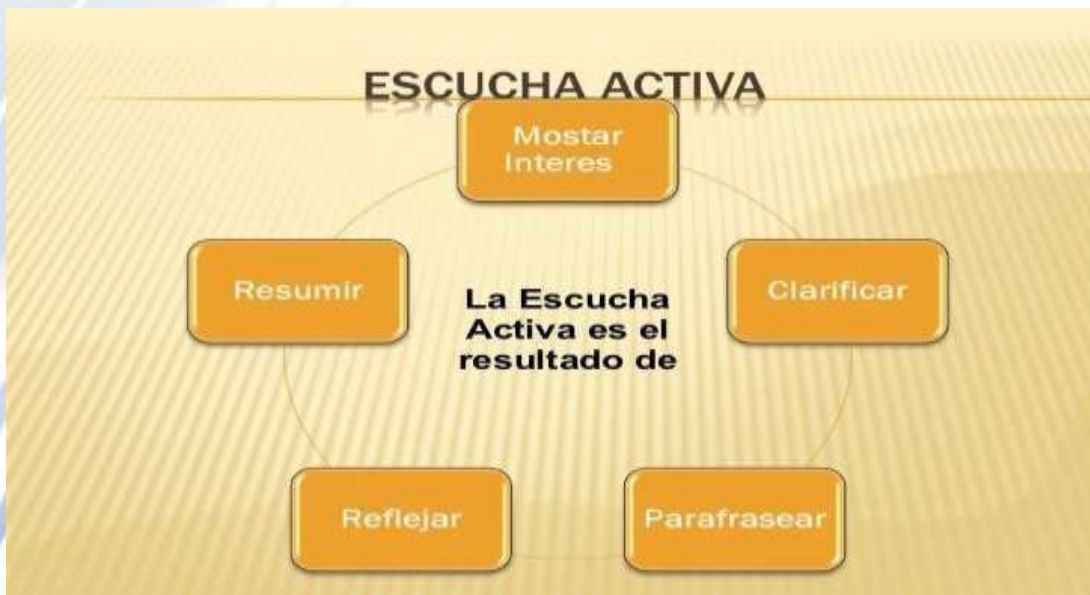


***Ventajas que la escucha activa tiene, tanto sobre la persona que escucha como sobre la que se siente escuchada:***

- Crea un **clima de confianza** y cercanía que facilita la comprensión mutua.

- Se puede comunicar aceptación e incrementar la **motivación** del usuario.
- Se reduce la **tensión**, las diferencias de criterios.
- Se **aprende** del otro.
- Se facilita la **reducción de conflictos**.
- Ayuda a tomar **mejores decisiones y con mayor seguridad**.
- Se aprende a **trabajar mejor**.
- Se gana **tiempo para pensar**.
- Se estimula la **cooperación** del usuario.

□



## COMUNICACIÓN ASERTIVA

### Asertividad

La asertividad es una habilidad de comunicación interpersonal, Castanyer (1996) [19] considera que está ligada al cariño y respeto por uno mismo, una persona que tiene una autoestima alta y tiene esta habilidad de ser asertivo, es capaz de relacionarse sanamente con otras personas, se expresa de manera clara, con mayor libertad y seguridad en las diferentes situaciones en las que se pueda encontrar, defiende sus derechos y respeta los derechos de los demás. “Ser asertivo quiere decir ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores”.

Castanyer en su obra *La Asertividad: Expresión de una Sana Autoestima* expone que las personas asertivas son capaces de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin utilizar manipulaciones para lograr lo que desean, ella también menciona que la asertividad está ligada a la autoestima, y que una persona con una autoestima alta impone sus derechos como “una acción interpersonal en la cual siento y expreso de manera directa, honesta y adecuada (...), quedándome satisfecho”. (Ares Parra, 2016, p.6). “El ser asertivo es como tener una comunicación balanceada, es un proceso dual de comunicación que incluye el propio yo y el yo del otro” [20].

Algunos autores la mencionan como el respeto de los derechos propios y el respeto de los derechos de los demás, algunos otros como saber decir no cuando no se desea realmente hacer algo que están solicitando, otros como una conducta que denota seguridad personal.

Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar,

gracias al estado interior de autoconfianza, en vez de la emocionalidad limitante de la ansiedad, la culpa o la rabia. (Bejarle, 2012)

Las personas asertivas según lo expuesto por Bishop en su obra *Desarrolle su Asertividad* (2000) son más hábiles en las relaciones interpersonales, tienen una comunicación más eficiente, tienen mayor control sobre sus emociones en situaciones comprometidas o problemáticas y son capaces de expresar sus opiniones, necesidades y sentimientos sin sentirse expuestos.

Las personas que no son asertivas, por el contrario, según Castanyer en *Aplicaciones de la Asertividad* (1996), muestran dificultad para relacionarse adecuadamente en determinadas situaciones, no defienden sus derechos o no respetan los de los demás presentando comportamientos pasivos o agresivos, y tienden a tener una autoestima más baja.

La comunicación asertiva incluye una comunicación verbal, no verbal y paraverbal, por lo que la persona que es asertiva al momento de expresarse es capaz de comunicar claramente lo que desea. Bishop [21] (2000) menciona que no es solamente encontrar las palabras adecuadas para decir lo que se quiere decir, también incluye una comunicación adecuada en el tono y volumen de voz, las expresiones faciales, el contacto visual y el lenguaje corporal; cuando una persona que no es asertiva aun cuando logre encontrar las palabras adecuadas para decir lo que desea, si su comunicación no verbal y paraverbal no es asertiva, su mensaje será confuso y no logrará la intención de expresar claramente lo que desea, al ser incongruente con lo que dice.

Smith (2013) y Bishop (2000) mencionan que los comportamientos no asertivos se aprenden desde que se es niño y se siguen presentando durante la vida adulta, mencionan que todos tenemos comportamientos asertivos y no asertivos acorde a la situación que se presente y el comportamiento que aprendimos era el adecuado en cada situación. “En nuestra infancia fuimos condicionados por las personas y las circunstancias que nos rodeaban, (...)”

nos acostumbramos a obedecer a nuestros padres y otros adultos responsables de nuestro entrenamiento social” (Bishop, 2000), aprendimos que ante determinada situación era mejor quedarse callado, obedecer, ceder, evadir, reclamar o pelear; aprendimos lo que se debía hacer y lo que no se debía hacer, o por decirlo de otra manera, aprendimos lo que era bueno y lo que era malo.

Smith [22] (2013) expone que los comportamientos asertivos, pasivos y agresivos los desarrollamos a partir de las situaciones en las que se nos acondicionó a hacer lo que nuestros padres u otras personas de autoridad a nuestro alrededor nos decían era lo correcto, y que son además parte de una herencia de muchas generaciones millones de años atrás, desde que el ser humano tenía que pelear o correr por su vida, estos mecanismos de defensa ante un peligro ya no se utiliza como hace millones de años, más todavía utilizamos estos recursos para enfrentar las situaciones que nos generan conflicto, parece que olvidamos que contamos con la capacidad de comunicación para solucionar estos conflictos; **“contamos con tres principales modos de comportamiento para la supervivencia y la relación con los demás: la lucha, la huida y la capacidad verbal para resolver problemas”**, es en esta capacidad verbal que se puede ser asertivo en lugar de tener comportamientos pasivos o agresivos en el huir o luchar.

*Ser asertivo (...) supone un mayor autoconocimiento, conocerse y estar de acuerdo consigo mismo, tener el control del propio yo real. Requiere saber escuchar y responder a las necesidades de otros sin descuidar nuestros intereses propios o comprometer nuestros principios. (Bishop, 2000)*

Para lograr un cambio Smith (2013) expone una serie de técnicas que están enfocadas a modificar el comportamiento y las respuestas para lograr ser más asertivos, algunas de estas técnicas son: el Banco de Niebla, el disco rayado, el aplazamiento asertivo, la pregunta asertiva, a manera de ejemplo la técnica del disco rayado permite a la persona mantenerse firme en su decisión ante



los intentos de manipulación de otras personas, repitiendo una y otra vez su afirmación hasta que su interlocutor termina por acceder y llegar a un acuerdo, utilizando un tono de voz firme sin agredir a la otra persona.

## COMUNICACIÓN ASERTIVA

- **Es la capacidad de comunicarse con claridad y honestidad sin generar incomodidad y malestar.**
- **No herir.**
- **Esto implica:**
  - **Atreverse a decir no.**
  - **Expresar sin agredir.**
  - **Manifiestar las críticas claramente**
  - **Elogiar con espontaneidad y sentimiento positivos**



### **Características de las Personas Asertivas**

Marchezini y Zagury [23] (2010) comentan que el comportamiento asertivo es contrastado con el comportamiento agresivo y pasivo, por ejemplo una persona con comportamiento asertivo tiene contacto visual más frecuente, su nivel de voz es audible, tiende a utilizar afirmaciones con afecto, es fluido en su conversación, por el contrario una persona pasiva evita el contacto visual, usa un tono de voz suave, tiende a dudar en sus intervenciones, habla poco claro su postura es encorvada y evita estar de frente con su interlocutor; una persona agresiva tiende a mirar fulminantemente, el tono de su voz es muy alto y no duda al intervenir en la conversación, encara a su interlocutor y habla inmediatamente después de él o lo interrumpe constantemente.

Conforme a Castanyer (2014) las personas asertivas saben que quieren para sí mismos, conocen sus derechos y los defienden respetando al mismo tiempo los derechos de los demás, no buscan ganar para hacer perder a la otra

persona, buscan llegar a acuerdos cuando esto posible. Son capaces de escuchar a los demás para entender porque hacen lo que hacen y porque dicen lo que dicen, se expresan con mayor seguridad al saber qué es lo que quieren para sí mismos, pueden mirar fijamente a otra persona a los ojos sin ser desafiantes pero si seguros de sí mismos, su postura corporal es más relajada y al mismo tiempo demuestra seguridad, saben moderar su tono y volumen de voz acorde a la situación y a sus emociones, es decir, si están tristes, molestos, alegres o en el estado emocional que se encuentren, su tono de voz demuestra este estado emocional, no temen mostrar sus emociones pero esto no significa que los expongan en todo momento, cualquier situación o en cualquier lugar, son capaces de decidir en qué momentos, lugares y con qué personas.

Quizá una de las características más importantes de una persona asertiva es la seguridad que muestra en su comunicación, al hablar, al escuchar, su postura corporal, su mirada y la soltura que tiene en sus movimientos corporales,

Madrigal (2008) [25]

Una persona asertiva es capaz de manifestarse libremente, mediante palabras y actos, expresa claramente quien es, que piensa y que siente, es capaz de comunicarse con cualquier persona a cualquier nivel de manera abierta, honesta directa y adecuada, para Castanyer (2014) una persona asertiva defiende sus intereses sin agredir ni imponer, tiene capacidad para hablar de los propios gustos y necesidades, opina abiertamente, es capaz de pedir aclaraciones cuando lo requieres, sabe decir No y poner límites sin sentirse culpable, acepta sus propios errores y los de los demás, sabe realizar y recibir críticas, busca negociar y llegar a acuerdos siempre que es posible, elige y decide en cada Momento cuáles son sus objetivos y se enfoca en conseguirlos, no evita situaciones de conflicto, se enfrenta a ellas y trata de resolverlas de la forma más adecuada.

Conforme a Smith (2013) para que una persona pueda ser asertiva debe conocer cuáles son sus derechos asertivos, lo que constituyen una estructura básica para la sana participación en sus relaciones interpersonales, entender cuál es su importancia en nuestro comportamiento y sobre todo saber usarlos. Además, comenta que una vez que los conozcamos y comencemos a utilizarlos, no por eso los demás cambiarán su comportamiento, el hecho de conocer que existen estos derechos y utilizarlos no significa que las personas con quienes interactuemos entenderán y respetarán tranquilamente aun cuando les explicáramos. Para mantener relaciones Interpersonales y una comunicación intrapersonal sanas, es necesario hacerlos valer. Los derechos asertivos que Smith (2013, p. 52-99) define, más no se limitan solo a los mencionados, son entre los más relevantes:

Tenemos derecho a:

- Juzgar nuestro propio comportamiento, nuestros pensamientos y nuestras emociones, y a tomar la responsabilidad de su iniciación y de sus consecuencias
- No dar razones o excusas para justificar nuestro comportamiento.
- Juzgar si nos incumbe la responsabilidad de encontrar soluciones para los problemas de otras personas
- Cambiar de parecer
- Cometer errores y ser responsables de ellos
- Decir “no lo sé”
- Ser independientes de la buena voluntad de los demás antes de enfrentarnos con ellos
- Tomar decisiones ajenas a la lógica
- Decir “No lo entiendo”

- Decir “No me importa”



Estos derechos asertivos listados, no son los únicos, diferentes autores definen otros derechos, que coinciden en el respeto hacia uno mismo y hacia los demás, al entender los derechos asertivos que tenemos, podemos ser conscientes que decir “no” ante alguna petición cuando realmente no deseamos hacerla, mantenernos firmes ante nuestras decisiones aun cuando a otras personas no les agrade, no es algo incorrecto, no es agresivo o pasivo, estamos respetando nuestra necesidad y nuestros derechos, siendo asertivos para que podamos imponer nuestros derechos asertivos conforme a Smith (2013) y no permitir que las demás personas nos manipulen, es necesario que cambiemos nuestro comportamiento y reacciones ante las demás personas, las técnicas asertivas son una opción que se adecuan a las diferentes situaciones en las que una persona se ve en un conflicto donde sus derechos no son respetados, y al utilizar estas técnicas puede hacer valerlos.

Algunas de las técnicas asertivas que se pueden utilizar, conforme a Van-Der Hofstadt (2006) [26] son el disco rayado, el compromiso viable, el banco de niebla, como procesar el cambio, la Claudicación simulada, solo ignorar, el quebrantamiento del proceso, la Ironía del proceso y el aplazamiento asertivo principalmente, por ejemplo:

El disco rayado es utilizado cuando una persona asertiva es persistente y requiere afirmarse o afirmar lo que desea, la técnica del disco rayado, consiste en ser persistente en nuestra decisión, cuando nos encontramos con alguien que nos pone excusas o razones para hacer algo distinto a lo que solicitamos o nos solicita insistentemente algo que nosotros no deseamos hacer.

La técnica del disco rayado nos ayuda a mantenernos firmes en nuestra decisión, la persona asertiva se mantendrá firme en su decisión con voz tranquila diciendo una y otra vez lo que deseamos hasta que la otra persona acceda y logren entre ambos llegar a un acuerdo. (Smith, 2013)

## El asertividad en el trabajo



El asertividad en el ámbito laboral ayuda a que los empleados identifiquen y expresen claramente sus necesidades dentro de la organización, a dejar establecido claramente las prioridades que tienen para sí mismos, para la misma organización y para con quienes trabajan, expresarlas en forma clara, directa y apropiada a la situación; a través de un comportamiento donde los individuos se reafirman a sí mismos como personas y como colaboradores.

La autoafirmación significa respetar mis deseos, necesidades y valores y buscar su forma de expresión adecuada... O sea, la disposición a valerme por mí mismo, a ser quien soy abiertamente, a tratarme con respeto en todas las relaciones humanas... el primer acto de autoafirmación, el más básico, es la afirmación de la conciencia. Esto supone la elección de ver, pensar, ser consciente, proyectar la luz de la conciencia al mundo exterior y al mundo interior, a nuestro ser más íntimo. (Branden en Naranjo, 2008)

En el ámbito laboral, Egúsquiza (2014) [27] observa que las personas asertivas pueden desempeñarse eficientemente, son activas, tienen buenas relaciones interpersonales, saben negociar; por el contrario, las personas no asertivas, se quejan mucho, son indisciplinadas o se encasillan en sus actividades, lo que se traduce en malos resultados.

## LA EMPATÍA

La empatía es una **competencia clave de la inteligencia emocional** que se pone de manifiesto a la hora de comunicarnos y relacionarnos con los demás. Por eso es tan importante fomentarla en directivos, ejecutivos y responsables de equipos, ya que está relacionada con un buen liderazgo.

Sea cual sea tu puesto de trabajo, ser más empático con tus compañeros y colaboradores te beneficiará en muchos sentidos. La empatía es la **capacidad de ver el mundo como la otra persona**, para compartir y comprender sus sentimientos, necesidades, preocupaciones y estado emocional. También se utiliza la expresión “ponerse en los zapatos del otro”.

A veces confundimos simpatía y empatía, pero son dos habilidades distintas. La simpatía se centra en la amabilidad, en encontrar algo positivo del problema que nos explica la otra persona, busca la aprobación, se escucha para responder. Se siente el mismo estado emocional que la otra persona pero sin necesidad de comprenderla.

La empatía, en cambio, va un paso más allá. No busca lo positivo de la situación, simplemente busca entender a la otra persona. Se escucha para comprender, no necesita la aprobación, reconoce las emociones sin juzgar. En la simpatía buscamos algo así como “caer bien o gustar” y en la empatía buscamos “**entender y reconocer las emociones del otro**”.

En el trabajo, tanto la simpatía como la empatía nos ayudan a establecer buenas relaciones con nuestros compañeros, aunque la empatía nos llevará a tener conexiones más duraderas y auténticas.



**Estos son algunos de los beneficios de la empatía en el trabajo:**

- 1. Tomar el tiempo y la actitud óptima** para entender las necesidades de los colaboradores o compañeros. Así podrás proporcionarles el apoyo que necesitan para seguir adelante, para hacer frente a los retos o para solucionar dificultades.
- 2. Tener la actitud adecuada a la hora de llegar a acuerdos**, para resolver conflictos. Escuchar, entender a todas las partes y tener en cuenta el punto de vista de todos los implicados hace mucho más fácil llegar a un acuerdo común, en vez de dar una orden de forma unilateral.

**3. Entender y proporcionar a los compañeros y colaboradores lo que necesitan** para avanzar crea un sentido de confianza y fortalece las relaciones dando lugar a una mayor colaboración y mejora de la productividad.

**4. Sentirnos comprendidos, escuchados y respetados** por nuestra forma de pensar ayuda a ser más abiertos a la hora de expresar nuestras emociones. Así podremos relacionarnos de forma más sincera y sentirnos valorados por lo que somos sin miedo a ser juzgados.

**5. Gracias a las “neuronas espejo”** siendo empáticos contagiaremos a los demás a serlo, creando un ambiente de conexión que hará el entorno de trabajo mucho más agradable y enriquecedor.



**Claves para ser más empático:**

- Practica la escucha con la intención de entender al otro.
- Parte de la base de que tú forma de ver las cosas es única, es decir, cada uno tiene su propio punto de vista y todos son válidos y respetables.
- Entrena la capacidad de entender tus propias emociones. Así te será cada vez más fácil entender las de los demás.
- Evita el aconsejar si no te lo piden expresamente.



- Enfócate en comprender al otro en vez de juzgarlo.



## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



### Comunicación y resolución de conflictos

La comunicación es uno de los factores principales en el bienestar en los grupos humanos y en las relaciones humanas. Entendiendo la comunicación como un sistema en donde los participantes interactúan con otros y a su vez los modifican. La Escuela de Palo Alto se basa en cuatro conceptos principales dentro de la comunicación: la interacción, en donde toda relación depende del contexto, es decir, del lugar y de las características del momento donde se presenta un contacto entre individuos; la proxemia, que es la teoría sobre el

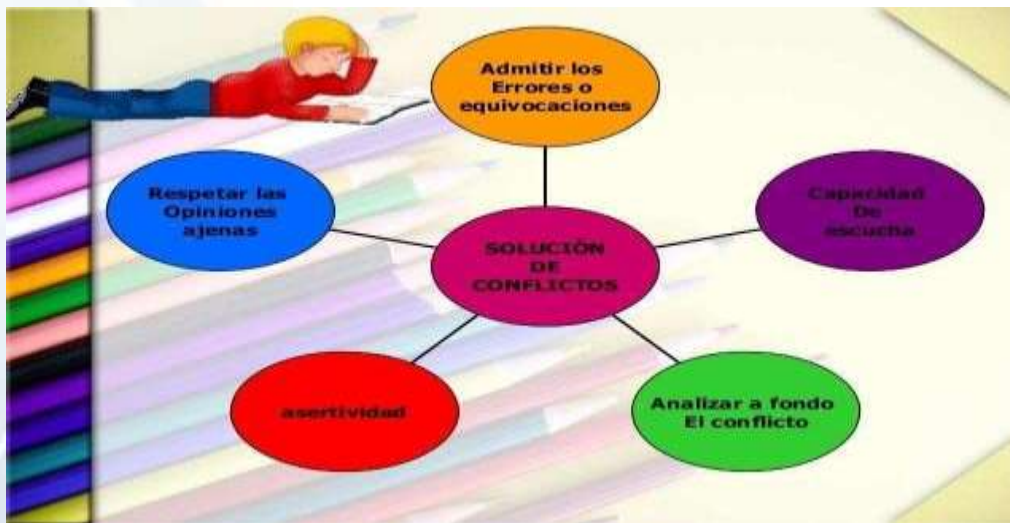
uso de las distancias, el espacio y la delimitación del territorio; la quinésica, que explica el uso de la gestualidad, el lenguaje corporal y los movimientos; y finalmente la idea de “No se puede no comunicar” como el concepto casi fundador de la escuela pues se afirma que todo individuo que este en presencia de otro está comunicando, participando e interactuando.

García Agustín (2003), al exponer las habilidades de resolución de conflictos, aborda la comunicación verbal y no verbal y da pautas para que cada individuo pueda resolver por sí mismo conflictos interpersonales:

- 1.- Normalizar el hecho de que existan discrepancias, es lógico que ocurran: cada persona tiene su forma de ver las cosas y, por tanto, las confrontaciones pueden ser frecuentes.
- 2.- Escuchar de forma activa, con interés, lo que el otro tenga que decir. No interrumpir, ni juzgar su mensaje.
- 3.- Si algo no es claro, preguntar.
- 4.- Reflejar las emociones del otro. Nunca negarlas, ni ignorarlas.
- 5.- Reconocer la parte de razón del otro y asumir la parte de responsabilidad propia.
- 6.- Trata de entender su postura y mirar las cosas desde su perspectiva..
- 7.- Dar toda la información necesaria para que el otro entienda tu postura (determina que el mediador deba estimular a cada parte a explicar cabal y completamente su posición).
- 8.- No quejarse, convertir la queja en petición.
- 9.- Pedir al otro utilizando el diálogo (Describe, expresa cómo te afecta y pide).
- 10.- Si se observa al otro perdiendo el control, pedirle que trate de calmarse, pero sin negar, ni recriminar su estado. Si no logra, es preciso interrumpir el diálogo y retomarlo más adelante.

11.- Practicar las estrategias adecuadas. (Que se miren a los ojos cuando se hablan).

12.- Tener presente que el otro es una persona independiente y autónoma, con sus propios derechos y preferencias. No exigirle, ni esperar ciertos comportamientos.



La **resolución de conflictos** hace referencia al conjunto de habilidades y de conocimientos que permiten intervenir y entender los procesos de resolución no violenta de los problemas que se pueden presentar entre individuos o comunidades.

Se denomina solución de conflictos o resolución de conflictos al **conjunto de técnicas y habilidades que se ponen en práctica para buscar la mejor solución, no violenta, a un conflicto, problema o malentendido** que existe entre dos o más personas e, incluso, personal.

Ahora bien, es importante mencionar que se entiende por **conflicto** todo **aquello que provoca un desencuentro entre personas**, un problema

personal ante una situación complicada y un enfrentamiento armado o violento.

Por ello los especialistas han determinado que **los conflictos forman parte de la vida e interrelaciones del ser humano** y, que a su vez, son un impulso que permite que las personas se percaten cuándo algo no está funcionando de manera correcta.

De ahí que se considere que los conflictos motivan y generan los cambios como parte de sus consecuencias.

ANTE UN CONFLICTO	¿QUÉ HACER?
<p><b>Lo que ayuda a resolverlo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calmarse.</li> <li>• Escuchar activamente.</li> <li>• Ser respetuoso en la utilización del lenguaje.</li> <li>• Diferenciar el problema de la persona.</li> <li>• Focalizar la atención del problema sin “irse por las ramas”.</li> <li>• Saber defender las posiciones de cada cual respetando los sentimientos de la otra parte (asertiv@ y empátic@).</li> <li>• No utilizar la violencia.</li> <li>• Saber pedir disculpas y perdón cuando se cometen faltas.</li> <li>• Buscar acuerdos y proponer soluciones, respetándolas.</li> <li>• Dedicar espacios y tiempos para afrontar los problemas.</li> </ul>	<p><b>Lo que entorpece su resolución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provocar, insultar.</li> <li>• Amenazar.</li> <li>• Agredir.</li> <li>• Culpabilizar.</li> <li>• Acusar.</li> <li>• Despreciar/ridiculizar.</li> <li>• Juzgar.</li> <li>• Ver solamente nuestra posición como única verdad.</li> <li>• Generalizar/etiquetar: “trabajar contigo es perder el tiempo”, “siempre te portas mal”.</li> <li>• Buscar excusas y/ o sacar otras cuestiones sin ligazón al conflicto.</li> </ul>

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Kubli E. (2008) Calidad humana en el trabajo. Visto en: [http://calidadhumana.org/instructores\\_alberto.php](http://calidadhumana.org/instructores_alberto.php)
- Ares Parra, A. El liderazgo en los Grupos. Universidad Complutense de Madrid. España 2016
- Bejarle Palacios, N. Asertividad Práctica. Editorial Lectorum. España 2012
- Bishop, S. Desarrolle su asertividad. (Sin lugar de Edición) Editorial Gedisa. 2000
- Bolaños Barrera R. (2008) Calidad en el servicio. Visto en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>
- Burón, J., Aprender a aprender. Introducción a la metacognición. Editorial Mensajero, Bilbao. 1993
- Castanyer, O., Aplicaciones de la asertividad. Editorial Desclée Brouwer. Bilbao, España, 2014
- Castanyer, O., & Ortega, E., Asertividad en el trabajo. (ebook) Barcelona, España: Editorial Penguin Random House Grupo Editorial. 2013
- Castanyer, O., La asertividad: expresión de una sana autoestima. (ebook) Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer. 1996
- Cawood, D., Técnicas Asertivas de dirección de Personal. Ediciones Deusto. Barcelona España, 2005

- Chiavenato, I., Administración de recursos humanos. McGraw-Hill. México, 2005
- Declaración Universal Sobre Los Derechos Humanos. Organización de las Naciones Unidas. 2015
- Egúsqiza Pereda, O., LA ASERTIVIDAD: Modelo de Comunicación en las

Organizaciones. Quipukamayoc, [S.l.], v. 7, n. 14, p. 119-129, mar. 2014.

Visto en:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5704>

- Ishikawa K. y Cárdenas M., Que es el Control de Calidad-La modalidad japonesa. Editorial Norma. . Bogotá, 2003
- Marchezini-Cunha, V. Zagury, E., Assertividade e Autocontrole: Interpretação Analítico-Comportamental. Brasil: Psicología: Teoría e Pesquisa, Abr-Jun 2010, Vol. 26, n. 2
- Mendoza Aquino, J. A., Medición de la calidad del servicio. 2008
- Mora Vanegas Carlos (2008) Calidad Humana. Visto en:

<http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/calidad-humana.htm>

- Moore, M., Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público, Ed. PAIDOS, Madrid, España, 1998
- Naranjo Pereira. M. L., Relaciones Interpersonales Adecuadas Mediante una Comunicación y Conducta Asertivas. Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica. 2008

- Osborne, D. y Plastrik, P., La Reducción de la Burocracia, Ed. PAIDOS, Madrid, España, 1998
- Peters T. (2003) En busca de la excelencia. Visión retrospectiva y análisis para el nuevo siglo. Visto en:

<http://www.monografias.com/trabajos81/calidad-humana-y-buen-trato-sector-publico/calidad-humana-y-buen-trato-sectorpublico4.shtml#ixzz5IDcAbO00>

- Rayport, J. y Jaworski, B., Muestre su mejor cara, en Harvard Business Review, Diciembre 2004
- Rosander A.C., La búsqueda de la calidad en los servicios. Madrid. Ediciones Díaz Dos Santos. 1998
- Smith, M., Cuando digo no, me siento culpable. De bolsillo Clave. México, 2013

## REFERENCIAS

**(1)** Salaberry Elena, Ettlin Edgardo y Rodríguez da Silveira Ricardo (1009). Gestión de calidad en los Tribunales. Visto en:

[http://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/309/gestiondec  
alidadentribunales.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/309/gestiondec<br/>alidadentribunales.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**(2)** Moore, Mark (1998) “Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector público”, Ed. PAIDOS, Madrid, España. Visto en:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/C2695F06B9  
B934E605257C380077B8A2/\\$FILE/corneral.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C2695F06B9<br/>B934E605257C380077B8A2/$FILE/corneral.pdf)

**(3)** Kelly, Janet (2005) “The dilemma of the unsatisfied customer in a market model of public administration”, in Public Administration Review, January/February, Vol. 65, N° 1, 76 84. Visto en:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/C2695F06B9  
B934E605257C380077B8A2/\\$FILE/corneral.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C2695F06B9<br/>B934E605257C380077B8A2/$FILE/corneral.pdf)

**(4)** Moore, Mark (1998) “Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público”, Ed. PAIDOS, Madrid, España. Visto en:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/C2695F06B9  
B934E605257C380077B8A2/\\$FILE/corneral.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C2695F06B9<br/>B934E605257C380077B8A2/$FILE/corneral.pdf)

**(5)** Rayport, j. y Jaworski, B. (2004). “Muestre su mejor cara”, en Harvard Business Review, Diciembre 2004, Vol. 82, N° 12, 57 – 67.

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/C2695F06B9  
B934E605257C380077B8A2/\\$FILE/corneral.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C2695F06B9<br/>B934E605257C380077B8A2/$FILE/corneral.pdf)

**(6)** Rayport, j. y Jaworski, B. (2004). “Muestre su mejor cara”, en Harvard Business Review, Diciembre 2004, Vol. 82, N° 12, 57 – 67.



[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/C2695F06B9B934E605257C380077B8A2/\\$FILE/corneral.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C2695F06B9B934E605257C380077B8A2/$FILE/corneral.pdf)

**(7)** Idéntico

**(8)** Ishikawa Kaoru y Margarita Cárdenas (2003) Que es el Control de Calidad La modalidad japonesa. Bogotá. Editorial Norma. Visto en:

<https://www.monografias.com/trabajos81/calidad-humana-y-buen-tratosector-publico/calidad-humana-y-buen-trato-sector-publico2.shtml>

**(9)** Rosander A.C. (1998) La búsqueda de la calidad en los servicios. Madrid.

Ediciones Díaz Dos Santos. Visto en: <https://www.monografias.com/trabajos81/calidad-humana-y-buen-trato-sector-publico/calidad-humana-y-buen-trato-sector-publico4.shtml>

**(10)** Id.

**(11)** Peters Tom (2003) En busca de la excelencia. Visión retrospectiva y análisis para el nuevo siglo. Visto en:

<https://www.monografias.com/trabajos81/calidad-humana-y-buen-tratosector-publico/calidad-humana-y-buen-trato-sector-publico4.shtml>

**(12)** Mendoza Aquino José Antonio (2008) Medición de la calidad del servicio. <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>.

**(13)** Mora Vanegas Carlos (2008) Calidad Humana. Visto en:

<http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/calidad-humana.htm>

**(14)** Bermúdez Morris, Raquel y Lorenzo Miguel Pérez Martín (2004). Aprendizaje formativo y Crecimiento personal. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.

**(15)** Visto en: <https://www.monografias.com/trabajos81/calidad-humana-y-buen-trato-sector-publico/calidad-humana-y-buen-trato-sectorpublico2.shtml>

**(16)** Hernández Celis Domingo. La calidad humana como el instrumento de mejora del trato al usuario del sector público en el Perú. Visto en: <https://www.monografias.com/trabajos81/calidad-humana-y-buen-trato-sector-publico/calidad-humana-y-buen-trato-sector-publico.shtml>

**(17)** Ramos Lisarazu Ricardo Emir. Gestión de Despacho Judicial como una herramienta en la administración de justicia boliviana. Junio de 2013. Ver en:

[https://www.usfx.bo/nueva/Cepi/466\\_Tesis%20Editadas%20CEPI/255\\_Maestria/70\\_ADMINISTRACION%20DE%20JUSTICIA/Gestion%20de%20despacho%20Judicial/Gestion%20de%20Despacho%20Judicial%20como%20una%20Herramienta.pdf](https://www.usfx.bo/nueva/Cepi/466_Tesis%20Editadas%20CEPI/255_Maestria/70_ADMINISTRACION%20DE%20JUSTICIA/Gestion%20de%20despacho%20Judicial/Gestion%20de%20Despacho%20Judicial%20como%20una%20Herramienta.pdf)

**(18)** Salaberry Elena, Ettlin Edgardo y Rodríguez da Silveira Ricardo (1009). Gestión de calidad en los Tribunales. Visto en:

<http://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/309/gestiondecalidadtribunales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**(19)** Polanco Gutiérrez Carlos E. LIDERAZGO Y DESPACHO JUDICIAL. En:

[https://www.academia.edu/5794421/LIDERAZGO\\_Y\\_DESPACHO\\_JUDICIAL](https://www.academia.edu/5794421/LIDERAZGO_Y_DESPACHO_JUDICIAL)

**(20)** Castanyer Olga. La Asertividad: Expresión de una Sana Autoestima. Desclee Brouwer Editorial. España 2014

**(21)** Bejarle Palacios Noemi. Asertividad Práctica. Editorial Lectorum. España 2012

**(22)** Bishop, S. (2000). Desarrolle su asertividad. (Sin lugar de Edición) Editorial Gedisa

**(23)** Smith, M. (2013). Cuando digo no, me siento culpable. México: De bolsillo Clave.

**(24)** Marchezini-Cunha, V. Zagury, E. (2010) Assertividade e Autocontrole: Interpretação Analítico-Comportamental. Brasil: Psicologia: Teoría e Pesquisa, Abr-Jun 2010, Vol. 26, n. 2

**(25)** Madrigal Torres, B. (2008). Habilidades directivas. México: McGraw-Hill. Ver en:

<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5170/+Taller+de+habilidades+de+comunicaci%F3n+asertiva+para+l%EDderes.pdf?sequence=2>

**(26)** Van-der Hofstadt Roman, C. (2006). El libro de las habilidades de comunicación. Cómo mejorar la comunicación personal [recurso electrónico].

Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Visto en:

<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5170/+Taller+de+habilidades+de+comunicaci%F3n+asertiva+para+l%EDderes.pdf?sequence=2>

**(27)** Egúsqüiza Pereda, O. (2014). LA ASERTIVIDAD: Modelo de Comunicación en las Organizaciones. Quipukamayoc, [S.l.], v. 7, n. 14, p. 119-129, mar. 2014.

ISSN 1609-8196. Recuperado de:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5704>

