

SISTEMA INTEGRADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANTECEDENTES

Reforma a Reglamento Sistema Integrado Evaluación Desempeño (C.P 43-19 del 14-10-2019, Circular 204-2019)

2019



Estudio Auditoría 145-06-AEE-2012. Objetivo: Valorar grado eficiencia obtenido por la Comisión ED

2012



Se inicia elaboración perfiles competenciales - Judicatura

2012



Aprobación Ley 9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, así como su transitorio XXXIII

2018



Acuerdo Corte Plena, sesión 49-13, Art.XVII, en atención al informe Auditoría. Se le asigna a GH realizar una propuesta en conjunto con el Consejo de Personal

2014



Se integra personal profesional con el fin de trabajar en conjunto con la Comisión

2008



Inicia la implementación de la evaluación del desempeño mediante ejercicios controlados

2016



Aprobación del Reglamento Sistema Integrado Evaluación desempeño. C.P 5-14. Art. X (Derogado)

2014



Comisión Institucional E.D. (CIED) . Ex-Magistrado Rolando Vega. Planificación- GH- T.I.-Consejo Superior-Escuela Judicial, entre otros

2006-2008



Consejo de Personal y Judicatura, acogen metodología y autoriza que se aplique la implementación

2015-2016



Sesión C.S., No. 65-15, art. XIII, GD presenta propuesta de Modelo, desarrollo informático y cronograma de implementación

2015



Suspensión transitoria Evaluación del desempeño. Sesión CS 78-03

2003



NORMATIVA



Acuerdo de Corte Plena

En apego a lo ordenado por la Contraloría General de la República, la Corte Plena dispuso en sesión 10-2020, del 02 de marzo, acatar los lineamientos de MIDEPLAN (Ley 9635), sobre la Evaluación del Desempeño (publicadas en diciembre 2019).

► ¿QUÉ SE EVALÚA?

Rendimiento

Cumplimiento de los objetivos y metas alineados con la estrategia de la institución; mediante los indicadores **operativos o metas** que miden el cumplimiento (desempeño) individual de cada persona según las funciones que realiza

Competencias Genéricas

Se derivan de la **visión, misión, valores y modelo estratégico de la institución**. Están relacionadas con la estrategia institucional y afectan a todo el personal de la misma según el ámbito en el que se desempeñan

Competencias Específicas

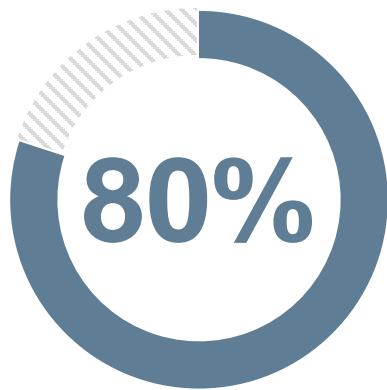
Competencias establecidas en el **perfil competencial** para cada clase de puesto, que se evalúan mediante conductas observables



¿CÓMO ESTÁ DISTRIBUIDO EL PESO DE LA EVALUACIÓN?

FACTOR RENDIMIENTO

(Variable cuantitativa)



METAS DE DESEMPEÑO

Los establece conjuntamente la persona evaluadora y la persona evaluada, considerando las funciones asignadas, la carga de trabajo, las características particulares de la persona evaluada, utilizando como insumo el PAO y otros con insumo del PAO y otros instrumentos de control.

COMPETENCIAS

(Variable cualitativa)



COMPETENCIAS

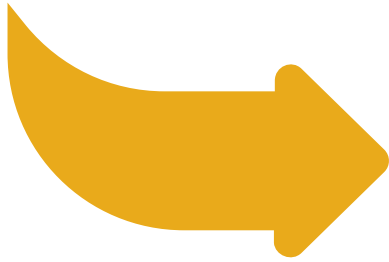
Aportado por la Dirección de Gestión Humana, en los instrumentos técnicos.

¿CÚALES SON LOS INSUMOS DE DONDE SE VAN A DEFINIR LAS METAS?



Según lineamientos de MIDEPLAN

GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS



**Enfoque integrador
basado en competencias
que permite atraer,
desarrollar y retener el
talento necesario para
brindar un servicio de
calidad en el Poder
Judicial**



► **Competencias**

Veamos el
siguiente
video...

“Conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente, en un trabajo concreto.”

Francisca Berrocal y Santiago Pereda

En síntesis...

ELEMENTOS IMPORTANTES



Actitudes y valores



Conocimientos y Habilidades

LO QUE VEMOS

CONDUCTA OBSERVABLE

LO QUE NO VEMOS

Motivaciones



Rasgos de personalidad



► **DIMENSIONES** DE LAS COMPETENCIAS





GESTIÓN
del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

- Proceso administrativo
- Permite: observar, valorar y cuantificar de forma: integral, oportuna, justa y equitativa el desempeño de la persona.
- Se realiza en un período de tiempo determinado
- De acuerdo a lo que se espera según el puesto
- Se basa en medidas objetivas y confiables



Si el desempeño no alcanza el nivel esperado se define un **PLAN DE MEJORA** para superar la brecha a través de....

Compromisos
individuales

Acciones de
apoyo dentro de
la oficina
/despacho

Acciones formales
de capacitación y
asesoría u otras

▶ VENTAJAS SIED

PERSONA U ÓRGANO EVALUADOR

- Resultados
- Orientación y reconocimiento del personal

PERSONA USUARIA

- Justicia pronta y cumplida



PERSONA SERVIDORA JUDICIAL

- Desarrollo
- Mejora
- Crecimiento

PODER JUDICIAL

- Alineamiento
- Servicio de Calidad

▶ ETAPAS



SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

Gestión Humana realiza:

-Talleres de Sensibilización y capacitación para persona u órgano evaluador.



SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

PLANEACIÓN

EJECUCIÓN

ANÁLISIS Y ENTREGA DE RESULTADOS

PLANEACIÓN

Gestión Humana prepara la apertura del período de evaluación.

La persona u órgano evaluador:

- Revisar la información
- Delegar la evaluación
- Ingresar el factor cuantitativo

Comunicar el plan de evaluación a cada persona evaluada

SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

PLANEACIÓN

EJECUCIÓN

ANÁLISIS Y ENTREGA DE RESULTADOS

EJECUCIÓN

Comprende tres momentos cruciales

Reunión Inicial, entrega de Plan de evaluación.

Reunión Evaluación Parcial de seguimiento

Reunión de Evaluación final y establecimiento de Plan de mejora.

(Registro en la bitácora del Sistema Informático, estará habilitado en todo el periodo de evaluación)

PLANEACIÓN

SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

EJECUCIÓN

ANÁLISIS Y ENTREGA DE RESULTADOS

ANÁLISIS Y ENTREGA DE RESULTADOS

Gestión Humana recopilará la información y se generará los reportes, según la información registrada.

Y compartirá los resultados de la evaluación del desempeño, a los diferentes órganos decisores.



PLANEACIÓN
SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN
EJECUCIÓN
ANÁLISIS Y ENTREGA DE RESULTADOS

RESPONSABILIDADES PERSONA U ÓRGANO EVALUADOR

REGLAMENTO SISTEMA INTEGRADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, ARTÍCULO 14.

1

Liderar el proceso de determinación de los elementos cuantitativos a evaluar por puesto de trabajo bajo su cargo.

2

Evaluar los puestos de trabajo bajo su cargo, de manera objetiva y en apego a los principios del reglamento E.D.

3

Realizar la reuniones de inicio, las de seguimiento y cierre de dicho proceso, para esto deberá convocar a las personas al menos con 8 días de antelación.

4

Mantener actualizado el sistema informático diseñado para administrar el proceso de evaluación del desempeño.

5

Llevar un registro de evidencias que respalde el resultado de la evaluación del desempeño por cada persona evaluada.

6

Cumplir con los plazos previstos por este reglamento.

7

Darles seguimiento a los planes de mejora y demás consecuencias establecidas como resultado de la evaluación.

8

Cuando corresponda, realizar los ajustes en el plan de evaluación de aquellas personas trabajadoras que participan del programa “Adaptación laboral por condición de salud.

9

Notificar al inicio del periodo a evaluar, el plan de evaluación y al final, los resultados de evaluación. Esta se realizará por medio del correo electrónico señalado.

10

Resolver los recursos que se interpongan en los plazos establecidos por el reglamento de evaluación del desempeño y elevarlos al órgano que corresponda.

RESPONSABILIDADES PERSONA SERVIDORA JUDICIAL

REGLAMENTO SISTEMA INTEGRADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, ARTÍCULO 14.

Participar del proceso de determinación de los elementos cuantitativos a evaluar en su puesto de trabajo.

01

Intervenir de forma activa en la reunión de inicio, así como de las reuniones de seguimiento y cierre de dicho proceso.

02

Comunicar de manera oportuna a la persona evaluadora cualquier situación que afecte su desempeño, dentro de su plan de evaluación.

03



04

Cumplir con las acciones establecidas en el plan de mejora, que se encuentren dentro de su ámbito de acción.

05

En caso de que no resuelva las situaciones expuestas por la persona evaluada, para dar cumplimiento con su plan de evaluación o el plan de mejora, podrá presentar recurso de conformidad con el proceso de impugnación.

06

Deberá tener un medio de notificación consignada a través del sistema informático que tiene la Dirección de Gestión Humana

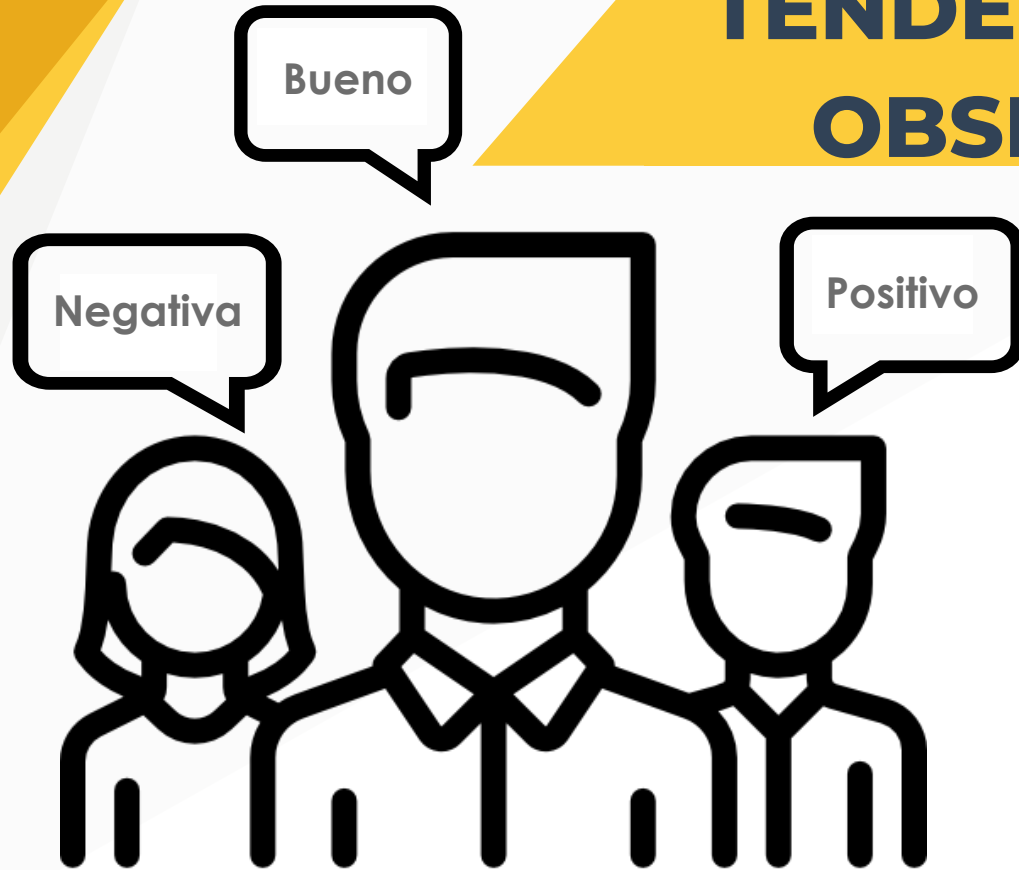


OBSERVACIÓN DURANTE LA ETAPA DE --- EJECUCIÓN

¿CUÁLES COMPETENCIAS VAMOS A OBSERVAR?

Competencia	Definición	Conductas observables
Compromiso:	Actuar con responsabilidad cumpliendo con los deberes y obligaciones asignados, realizando el trabajo a tiempo, siendo eficiente y brindando un servicio de calidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y las asignaciones laborales. 2. Modifica su conducta a partir de recomendaciones emitidas por la Jefatura o Coordinación, con el fin de lograr lo que se espera en su puesto de trabajo. 3. Contribuye en los procesos de transformación o cambio que enfrenta la oficina o despacho; como parte corresponsable por el logro de los resultados. 4. Favorece a un ambiente de bienestar laboral en su equipo de trabajo, para el logro de los objetivos de la oficina o despacho.
Ética y transparencia:	Implica, asumir como propios la Misión, Visión y Valores del ámbito donde se desempeña, identificándose con estos y tomándolos como referencia en su actuación, tanto en su vida laboral como en lo privado, siendo congruente con el cargo que desempeña, mediante prácticas y métodos a la disposición pública, en el marco de la legalidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Protege los materiales y activos asignados en custodia o para el desempeño de sus funciones. 2. Se comunica de manera respetuosa y sin prácticas discriminatorias, considerando el tono de voz, el contexto, el lenguaje corporal y el vocabulario empleado. 3. Actúa de forma independiente de cualquier influencia, interés personal o instrucción, que pueda lesionar la institucionalidad del Poder Judicial. 4. Resguarda información confidencial que, por razón de su actividad laboral o profesional, justifiquen su acceso a la misma, de conformidad con las leyes, obligaciones y prácticas de gestión de datos.
Servicio de calidad:	Tener la actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros, para brindar un servicio oportuno y de calidad a personas usuarias internas y externas, dando respuesta ágil, eficaz, cordial, asertiva, con conocimiento y transparencia en la gestión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra interés por comprender las necesidades de las personas usuarias internas y externas. 2. Atiende las solicitudes de las personas usuarias internas y externas conforme a los procedimientos definidos por el despacho u oficina. 3. Conoce las tareas bajo su responsabilidad, así como, del accionar del despacho u oficina. 4. Demuestra una actitud positiva hacia el aprendizaje continuo. 5. Ejecuta prácticas tendientes a la mejora del servicio sin que medien instrucciones superiores.

TENDENCIAS EN LA OBSERVACIÓN



Esto resta valor a las **observaciones** y se convierten en **juicios** que pueden causar malestar y poca aceptación.

SESGOS QUE SE DEBEN EVITAR



"No se ha esforzado mucho y ha cometido varios errores, pero me da lástima ponerle el resultado que merece"

BENEVOLENCIA



"Tengo que ser muy cuidadoso con la evaluación de Jorge, porque la gente que vive en el barrio donde él vive, suele ser muy conflictiva."

ESTEREOTIPOS Y PREJUICIOS



"Mario es tan ordenado, por eso sé que va a salir muy bien en su evaluación"

PERCEPCIÓN SIGNIFICATIVA



"Para evaluar a Patricia no necesito ni llevar bitácoras ni nada, yo sé exactamente como es"

EXCESO DE CONFIANZA



"No creo que Sandra salga bien en la evaluación, no trabaja ni parecido a Alejandro"

EFFECTO CONTRASTE



"Con lo que hizo Andreina en enero, tendré que darle un resultado negativo, no puedo pasarlo por alto"

ANCLAJE

Revisar la guía en: **Sesgos en la percepción**

EJEMPLOS

EFEECTO DE HALO

COMPETENCIA	RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	Muy bueno	Trabaja muy bien en equipo, atiende instrucciones y se muestra cooperador con los compañeros. Se muestra muy cooperadora y disponible con su jefatura.
	Excelente	Trabaja muy bien en equipo, atiende instrucciones y se muestra cooperador con los compañeros. Se muestra muy cooperadora y disponible con su jefatura.
COMUNICACIÓN ESCRITA	Bueno	Ha mejorado sustancialmente al momento de transmitir información, además muestra mayor receptividad a la hora de comprender las instrucciones inherentes al puesto.
	Muy bueno	Ha mejorado sustancialmente al momento de transmitir información, además muestra mayor receptividad a la hora de comprender las instrucciones inherentes al puesto.

Tomado de uno de los ejercicios controlados

EJEMPLOS

BENEVOLENCIA Y EXCESO CONFIANZA

COMPETENCIA	RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
OBJETIVIDAD	Excelente	Se puede observar en su desempeño una conducta totalmente objetiva, no genera cáldo, de confianza y seguridad, en el tiempo evaluado queja alguna que evidencie falta de objetividad, se observa con facilidad su capacidad de equilibrar las diferentes situaciones que se le presentan lo cual genera tranquilidad y confianza no solo en los usuarios sino en sus compañeros de trabajo. Profesional con vocación que sin dejar la sensibilidad de lado resuelve con justicia y con claridad permitiendo que los usuarios comprendan con facilidad sus decisiones. Con relación al trato con sus compañeros y compañeras, se califica como excepcional en virtud del don de escucha, respeto, comprensión, tolerancia, amabilidad, cooperación y sensibilidad que demuestra al equipo de trabajo.
	Excelente	Se puede observar en su desempeño una conducta totalmente objetiva, no genera en el tiempo evaluado, ningún tipo de queja que evidencie falta de objetividad alguna.

Tomado de uno de los ejercicios controlados

EJEMPLOS

EFEECTO AVERSIÓN AL RIESGO

COMPETENCIA	RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
COMPROMISO	Muy bueno	<ul style="list-style-type: none">• Se plantea retos en su trabajo diario proponiéndose llegar más allá de lo meramente establecido.• Se preocupa por hacer bien el trabajo asignado y realiza propuestas sobre nuevas formas para mejorar su desempeño.• Es perseverante en el alcance de metas y objetivos en los tiempos establecidos.
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	Muy bueno	<ul style="list-style-type: none">• Demuestra con acciones su compromiso con el logro de los resultados acordados en el equipo.• Delega Responsabilidades en su equipo, otorgando la autoridad formal necesaria para ello.• Adopta diferentes estilos de dirección en función del nivel de madurez de las personas a las que dirige.• Hace circular la información necesaria a fin de mantener actualizados a los miembros de su equipo.

Tomado de uno de los ejercicios controlados

► **CONSEJOS** PARA LA OBSERVACIÓN

**Contexto
natural o
habitual**

**Durante
todo el
periodo de
evaluación**

**Observar
conducta
manifiesta,
hechos
reales.**

HABILIDADES PARA LA OBSERVACIÓN



ATENCIÓN

Deberá concentrarse en qué es lo que tiene que observar.

OBJETIVIDAD

No permita que sus prejuicios personales (emociones, valores y experiencias pasadas) interfieran con su capacidad de observación.



CONCIENCIA

Tendrá que entender diferentes comportamientos y cómo las personas interactúan entre sí en diferentes situaciones.

POSICIONAMIENTO

Físicamente colóquese de una manera que maximice su capacidad de observación.



▶ TIPOS DE LA OBSERVACIÓN



OBSERVACIÓN
DIRECTA



OBSERVACIÓN
INDIRECTA

¿QUÉ SON LAS EVIDENCIAS?

Las evidencias son pruebas claras y objetivas, elementos tangibles que permiten demostrar que se ha logrado cubrir de manera satisfactoria un requerimiento o un criterio específico de desempeño

CARACTERÍSTICAS DE LAS EVIDENCIAS

AUTÉNTICAS

Comprobables, basadas en el desempeño de la persona evaluada en el puesto de trabajo

PERTINENTES

Hechos, criterios o situaciones que se relacionen con la persona evaluada y con el factor evaluado

NEUTRALES

Objetiva, transparente, libre de prejuicios

01

02

03

**LAS
EVIDENCIAS
QUE SE
INTEGREN A
LA BITÁCORA
DEBEN SER:**

05

04

SUFICIENTES

Si el alcance de las evidencias es adecuado. Una única evidencia, podría no ser suficiente para demostrar un hecho

ACTUALES

Deben referirse a situaciones que hayan ocurrido durante el periodo de evaluación

EJEMPLOS DE EVIDENCIAS

- ▶ Registro de observaciones
- ▶ Documentos de trabajo
- ▶ Correspondencia
- ▶ Actas o minutas de reunión
- ▶ Felicitaciones y quejas (usuarios)
- ▶ Informes de labores
- ▶ Planeamientos



▶ **REGISTRO** RESPALDO PARA EVALUACIÓN

Fecha	Hallazgo	Consecuencias	Competencia	Evidencias
05 de enero de 2020	Detectó la desorganización del consecutivo y me envió una propuesta que enseguida analizamos e implementamos	Facilitó la búsqueda de documentos en el consecutivo	Orden	Propuesta enviada por la persona colaboradora
10 de enero de 2020	Reportó el extravío de un expediente cuando un usuario vino a solicitarlo, pese a que se dio cuenta una semana antes	La persona usuaria se molestó	Orden	Queja de la persona usuaria

CASO EXITOSO

EN LA OBSERVACIÓN

COMPETENCIA	RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
ATENCIÓN AL DETALLE	Muy bueno	Su orden y organización le permiten ser detallista en su trabajo. Se enfoca en las asignaciones e identifica errores y posibles consecuencias de las acciones en el puesto. En general lo ha hecho muy bien al ser un puesto con mucha carga de trabajo y con multiplicidad de funciones. Debe estar más atenta a los plazos y a las prioridades.
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	Regular	Su atención a los usuarios y usuarias internas y externas es buena, es una persona respetuosa y tolerante. Su debilidad se da en la información, al carecer de conocimientos en la materia, la información que transmite no resulta totalmente fidedigna, ya que trabaja bajo el parámetro de lo que otros le digan y no porque estudie la materia o la investigue. También se observa poca sensibilidad y muestra dificultad de ponerse en la posición del usuario.

Tomado de uno de los ejercicios controlados

¿PORQUÉ ES UN CASO EXITOSO?

1

Se sintetiza los principales aspectos observados

4

No se tomaron en cuenta cualidades o capacidad personales

2

Se resalta primero las fortalezas y luego los aspectos de mejora

5

No se concentran en un único aspecto, ni positivo ni negativo.

3

Las justificaciones redactadas tienen relación con la competencia, las conductas y la valoración otorgada

6

Las justificaciones no son escuetas o sin detalles, ni excesivas, amplias o redundantes

EJEMPLO

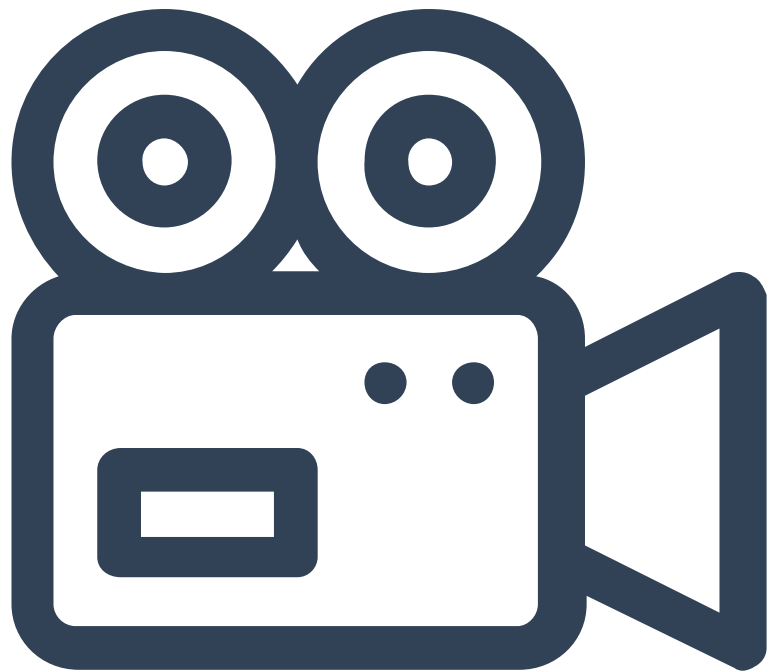
Fortalezas

Definición	Conductas Observables	Justificación
Actuar con responsabilidad cumpliendo con los deberes y obligaciones asignados, realizando el trabajo a tiempo, siendo eficiente y brindando un servicio de calidad.	Compromiso respecto del puesto Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y las asignaciones laborales.	Se caracteriza por mantener su trabajo al día, en algunas ocasiones hasta ayuda a sus compañeros y compañeras, cuando así es requerido y lo hace con una actitud positiva. Toma en cuenta las sugerencias que se le dan con respecto a la forma en que realiza su trabajo. Sin embargo, le cuesta adaptarse a los cambios que se han presentado, por ejemplo con respecto al expediente electrónico, aún omite pasos vitales que afectan a la persona usuaria.
	Modifica su conducta a partir de recomendaciones emitidas por la Jefatura o Coordinación, con el fin de lograr lo que se espera en su puesto de trabajo.	
	Compromiso respecto al equipo de trabajo y hacia sí mismo Contribuye en los procesos de transformación o cambio que enfrenta la oficina o despacho; como parte corresponsable por el logro de los resultados.	
	Favorece a un ambiente de bienestar laboral en su equipo de trabajo, para el logro de los objetivos de la oficina o despacho.	

Situaciones a mejorar

Resultado: Muy bueno

VIDEO RATATOUILLE



RETROALIMENTACIÓN



Es un diálogo constante que debe darse entre la persona servidora judicial y la persona u órgano evaluador, durante todo el proceso de evaluación del desempeño.

OBJETIVOS DE LA RETROALIMENTACIÓN

ORIENTAR

Para modificar una conducta que esté afectando su desempeño

SUGERIR

Alternativas para la realización de sus funciones.

FORTALECER

Una competencia o reforzar una conducta deseada

INTERCAMBIAR

Puntos de vista

MOTIVAR

Para la mejora en el desempeño.

MEJORAR

La relación entre la persona evaluada y la persona evaluadora

CARACTERÍSTICAS DE LA RETROALIMENTACIÓN

OPORTUNA

Esto es proporcionada tan pronto como se presente la situación

EQUILIBRADA

Incluye refuerzos positivos y sugerencias de cómo mejorar

ESPECÍFICA

Relacionado con las situaciones en concreto

OBJETIVA

Describe el comportamiento y no a la persona en sí

DE INTENCIÓN POSITIVA

Orientada a la mejora en el desempeño

TRANSPARENTE

Metas y expectativas claras

INDIVIDUAL

Se efectúa de manera personal y confidencial



La Reunión de Retroalimentación es un proceso que se realiza en:



1

Reunión inicial

2

**Reunión de
Seguimiento**

3

Reunión Final

Las “Tres V”

Comunicación VERBAL

Son las palabras que mencionamos (son el QUÉ de la comunicación)

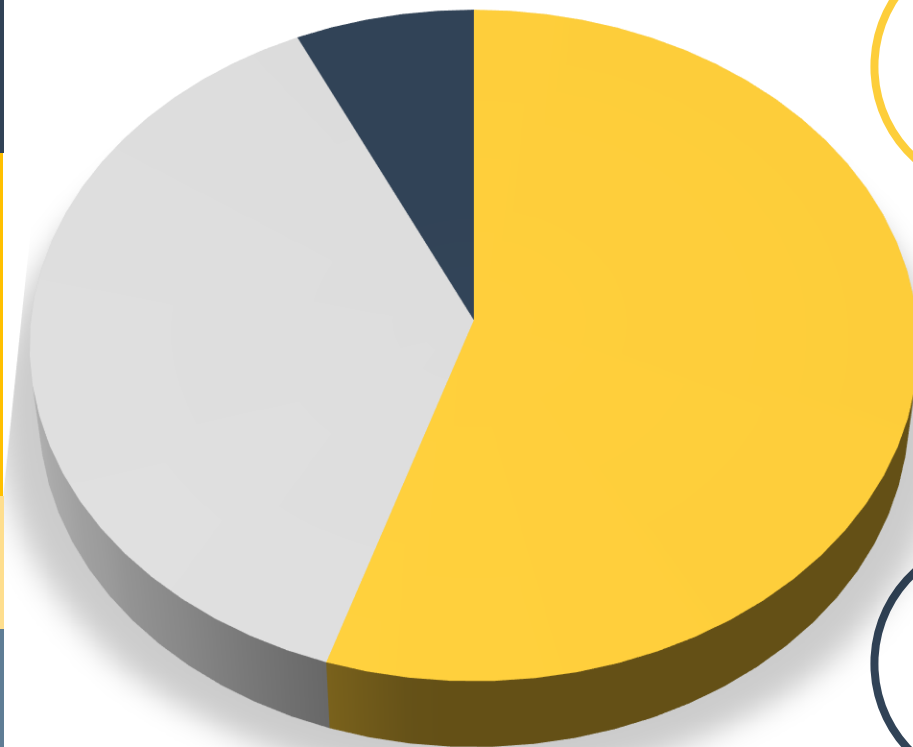
Comunicación VOCAL

Su voz, la entonación, proyección y resonancia de la voz que transmite las palabras (son el QUÉ y CÓMO de la comunicación)

Comunicación VISUAL

Es el contacto visual, que las personas perciban de su cara y de su cuerpo

Regla de Mehrabian



55%

**LENGUAJE
CORPORAL**

Gesto, postura, miradas

38%

VOCAL

Voz, volumen, tono,
entonación

7%

VERBAL

Palabras

Psicólogo iraní Albert Mehrabian

**¿QUÉ DEBEMOS
POTENCIAR EN LA
RETROALIMENTACIÓN?**

ASERTIVO



En este estilo la persona sabe defender su opinión, a la vez que discrepa y además entiende y respeta los puntos de vista de su interlocutor

Facilita la relación entre las personas

CARACTERÍSTICAS

Contacto visual	Mantiene contacto visual con la otra persona
Lenguaje corporal	Se posiciona de frente a la otra persona, postura alerta pero no amenazadora, los gestos respaldan las afirmaciones
Mensaje	Señala el problema con claridad. Muestra su sentir al respecto. Se focaliza en hechos. Puede usar el humor si es pertinente.
Características de la voz	Volumen apropiado, suena natural, varía para enfatizar.
Gestos faciales	La expresión sigue el mensaje.

EMPATÍA



Escuchar y responder
conscientemente, para entender
las palabras, la intención y los
sentimientos desde el punto de
vista de la persona

**¿QUÉ DEBEMOS EVITAR
EN UNA
RETROALIMENTACIÓN?**

AGRESIVO



En este estilo la persona trata de imponer su criterio y sus objetivos sin importar la opinión ni sentimientos de su interlocutor

Su comportamiento es de tipo egocéntrico

CARACTERÍSTICAS

Contacto visual	Mira fijamente. Pasea la vista de arriba abajo.
Lenguaje corporal	Atropella al otro. Lo señala. Agita su puño de manera amenazadora.
Mensaje	Utiliza sobrenombres y etiquetas. Culpabiliza, amenaza, usa el sarcasmo, sermonea. Usa frases que desvalorizan el trabajo de la persona
Características de la voz	En algunas ocasiones habla muy alto, y hasta grita.
Gestos faciales	Afectado, contraído, disgustado. Expresión airada.

No promueve la comunicación

PASIVO



En este estilo la persona inhibe su comportamiento con tal de evitar cualquier confrontación con otra persona en vez de hacerse respetar

Excesiva necesidad por agradar a los demás

CARACTERÍSTICAS

Contacto visual	Evita mirar a la otra persona a los ojos
Lenguaje corporal	Se aleja, gesticula nerviosamente, tiembla, juega con papeles y lápices
Mensaje	Obsequioso, auto denigrante, se disculpa
Características de la voz	Muy suave, entrecortada
Gestos faciales	Sonrisa nerviosa e inapropiada

No promueve la comunicación

Consultas

 gfh_evaluación@poder-judicial.go.cr