



# Guía práctica para la **COMUNICACIÓN** En el Poder Judicial





## Guía Práctica para la comunicación en el Poder Judicial.

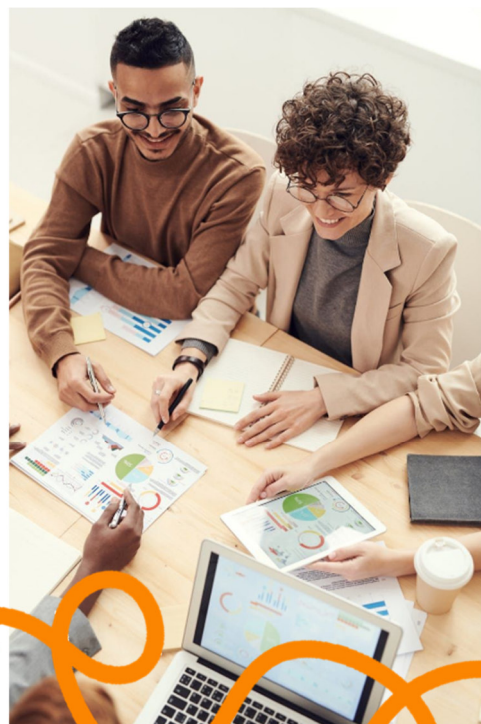
### Presentación

La comunicación es la herramienta más poderosa que se tiene a la mano para fortalecer a los equipos de trabajo, para ofrecerles un sentido humano y de valor, y para orientarles a la consecución de metas y objetivos.

La comunicación es una habilidad social que puede ser fortalecida mediante la formación, la disposición actitudinal y la práctica.

En el Poder Judicial de Costa Rica, mejorar la forma en que nos comunicamos es fundamental para promover el bienestar y un clima laboral positivo. Esta guía ofrece orientaciones prácticas para fortalecer la comunicación interna, en línea con la *Política Integral de Comunicación Institucional* y la *Política de Bienestar y Salud Laboral*.

Su propósito es orientar a las jefaturas, equipos y personas trabajadoras en la aplicación de los pilares de una comunicación sana, efectiva y empática, entendida como la base sólida que sostiene nuestras relaciones laborales y permite a la institución mantenerse firme ante los retos del contexto actual.





## Metodología

Para desarrollar esta guía sobre comunicación, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Revisión de literatura y material audiovisual sobre las distintas estrategias y enfoques de la comunicación y su aplicación al entorno laboral.
- Recopilación de la experiencia de la Oficina de Ambiente Laboral, examinando las buenas prácticas de comunicación y los efectos positivos observados en las distintas oficinas a las que se les ofrece atención.

La presente guía ofrece la explicación de 5 pilares básicos para una comunicación fortalecida, transparente, sana, efectiva y empática. Estos 5 pilares corresponden a: claridad y transparencia, asertividad, escucha empática, información oportuna e integridad.

Seguidamente, se presentan los 5 pilares.

### 1. Primer pilar: claridad y transparencia

El binomio que forman la claridad y la transparencia compone el pilar más importante de una buena comunicación. Cuando ambas están presentes, los mensajes se entienden mejor, se fortalece la confianza y el trabajo en equipo fluye con mayor facilidad.

La claridad significa comunicar de forma comprensible, precisa y sin ambigüedades. Mientras que la transparencia se trata de compartir información veraz y pertinente sobre procesos, decisiones y cambios, siempre respetando confidencialidad cuando corresponda.

Cuando en el Poder Judicial nos comunicamos con claridad y transparencia:

- Los procesos de coordinación se faciliten.
- Los rumores y la especulación disminuyen.
- Mejora la confianza.
- Se reduzcan las emociones pesadas tales como el miedo y la preocupación.
- Se toman decisiones más informadas.

Comunicar de esta manera no solo mejora los procesos de trabajo, sino que también favorece las relaciones humanas y crea un entorno basado en la confianza, seguridad y el sentido de pertenencia. Estos elementos favorecen el mundo emocional y psicológico de los grupos y de las personas trabajadoras, sumando al bienestar laboral.





La comunicación transparente fomenta además un ambiente de apertura y honestidad, indispensable para fortalecer la cohesión de los equipos y el compromiso institucional, en coherencia con los valores del Poder Judicial: compromiso, iniciativa, responsabilidad, integridad, honradez y excelencia.

Este tipo de comunicación se enriquece cuando se combina con competencias de inteligencia emocional, como por ejemplo la inteligencia de conciencia social, que permite percibir el contexto organizacional (presiones, tiempos, cargas de trabajo) y la gestión del error y responsabilidad, ya que, al reconocer y comunicar errores con honestidad, explicando su impacto y las medidas correctivas aplicar, se fortalece la credibilidad institucional y se reduce la aparición de rumores.

### *Ejemplos de conductas que fortalecen o debilitan la claridad y la transparencia*

CONDUCTAS QUE FAVORECEN	CONDUCTAS QUE DEBILITAN
<b>1. Organizar la información en pasos o puntos clave</b> , en lugar de hablar de forma desordenada.	<b>1. No filtrar ni priorizar la información</b> , dar mensajes desorganizados.
<b>2. Confirmar la comprensión</b> pidiendo retroalimentación por parte de las personas receptoras.	<b>2. No solicitar realimentación</b> ni confirmar la comprensión del mensaje.
<b>3. Expresar ideas de forma sencilla y directa</b> , evitando el uso de tecnicismos innecesarios o usando muchas ideas secundarias.	<b>3. Cambiar el mensaje según la audiencia, sin coherencia.</b> Ejemplo: decir una cosa al equipo y otra a la jefatura o Dirección.
<b>4. Usar ejemplos o analogías</b> cuando se explica información compleja.	<b>4. Participar en cadenas de rumores</b> o especulaciones, ya que distorsiona el flujo de información.
<b>5. Compartir información relevante de forma oportuna</b> , evitando retener datos críticos.	<b>5. Castigar la expresión de dudas o errores</b> , reclamando u ofreciendo un trato distinto a quien pregunta o cuestiona.
<b>6. Usar un lenguaje honesto y congruente</b> , evitando contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace.	<b>6. Retener información relevante, como cuando se ocultan cambios</b> estratégicos hasta el último momento.



### *Preguntas para la reflexión sobre la comunicación clara y transparente*

#### *A nivel individual:*

- ¿Qué hago para asegurarme de que mi mensaje fue comprendido (pido resúmenes, confirmaciones, etc.)?
- ¿En qué situaciones tiendo a retener información y por qué?

#### *Para personas líderes y jefaturas:*

- ¿Qué señales envío cuando comunico: ¿confianza y apertura, prisa y evasión?
- ¿Con qué claridad explico las razones detrás de mis decisiones? ¿Podría aportar más contexto?
- ¿Qué hago para fomentar la seguridad psicológica y que las personas se atrevan a preguntar o señalar errores?
- ¿Cómo respondo cuando alguien me comunica un error o una mala noticia? ¿Mi reacción promueve apertura o cierre?

“Lo más importante en la comunicación es escuchar aquello que no se dice”.

— Peter Drucker

En toda interacción existen mensajes implícitos que se transmiten a través del tono, los silencios, la postura corporal, las emociones contenidas, las omisiones y el contexto. “Lo que no se dice” es, muchas veces, igual o más revelador que las palabras pronunciadas



## 2. Segundo pilar: asertividad

La asertividad es el segundo pilar de la comunicación. Aunque es un concepto ampliamente conocido, su práctica cotidiana suele ser uno de los mayores desafíos en los entornos laborales.

La asertividad se define como la capacidad de expresar con claridad y respeto lo que se piensa y se siente, manteniendo simultáneamente la atención en las propias necesidades y en las de las demás personas.

La comunicación asertiva se ejerce siempre en un marco de respeto y empatía; si este marco se pierde la comunicación puede tornarse agresiva, si se imponen las ideas o se desconocen los derechos de otros, o pasiva, si se callan opiniones o necesidades por temor o complacencia.

Para que el mensaje asertivo sea efectivo, debe existir coherencia entre lo que se dice y cómo se dice: el contenido, el tono de voz, la expresión facial, la postura y los gestos deben transmitir un mismo sentido. Cuando existe discrepancia entre palabras y lenguaje corporal, las personas tienden a confiar más en las señales no verbales, lo que puede provocar confusión o desconfianza.

La práctica de la asertividad se fortalece cuando se articula con competencias de inteligencia emocional como:

- Autoconciencia: reconocer las propias emociones, prejuicios y límites permite elegir palabras y tiempos adecuados, evitando respuestas impulsivas o defensivas.
- Autorregulación emocional: gestionar la propia intensidad emocional facilita comunicar malas noticias, llamadas de atención o límites de forma serena y respetuosa (Goleman y Boyatzis, 2017).

Integrar estas competencias transforma la asertividad en una herramienta que no solo transmite información, sino que también sostiene la confianza, el trabajo en equipo y el bienestar laboral.

Beneficios concretos de practicar la comunicación asertiva:

- Mayor responsabilidad sobre las propias emociones y opiniones.
- Reducción de la postura de víctima; fomento de la proactividad.
- Retroalimentación honesta y constructiva entre colegas.
- Mayor confianza y cohesión en los equipos de trabajo.
- Sostén de la seguridad emocional y psicológica en los espacios laborales.
- Desarrollo de la tolerancia y la comprensión mutua.



En el contexto costarricense, donde tradicionalmente ha predominado una comunicación más indirecta, es importante cuidar el tono y la forma de los mensajes asertivos. Un enunciado asertivo mal formulado puede ser percibido como agresivo; por ello, la práctica constante, la realimentación y la supervisión son claves para que cada persona y cada equipo mejoren su comunicación.

### *Ejemplos de conductas que fortalecen o debilitan la asertividad*

CONDUCTAS QUE FORTALECEN	CONDUCTAS QUE DEBILITAN
1 <b>Usar mensajes en primera persona.</b> Ejemplo: “Yo necesito más tiempo para este informe”.	1 <b>Evitar expresar necesidades o desacuerdos.</b> Ejemplo: guardar silencio cuando una tarea es no es posible realizarla.
2 <b>Hablar de manera directa y específica.</b> Ejemplo: “Necesito el informe el miércoles al medio día con los 3 gráficos”.	2 <b>Actitudes pasivo-agresivas.</b> Ejemplo: retrasar entregas o quejarse a espaldas. Esto alimenta el rumor y los ambientes pesados.
3 <b>Ofrecer alternativas cuando se niega una petición que hemos planteado.</b> Ejemplo: “Entiendo que no pueda darme una semana, pero le propongo entregarlo el viernes”.	3 <b>Atacar o culpar a la otra persona cuando hay conflicto.</b>
4 <b>Practicar la escucha activa y reflejar lo entendido.</b> Ejemplo: “Si le entendí bien, usted propone...”.	4 <b>Interrumpir o monopolizar la conversación,</b> sin dejar hablar a las otras personas.
5 <b>Pedir feedback</b> (realimentación) Ejemplo: “¿Qué le parece la propuesta que le hago? ¿Qué necesitaría usted para que esto funcione?”	5 <b>No pedir aclaraciones ni confirmar acuerdos,</b> asumiendo que hay acuerdos, sin preguntar.
6 <b>Mantener coherencia verbal y no verbal.</b> Que la postura, la mirada y las palabras estén alineadas.	6 <b>Hablar en tono emocional extremo,</b> ya sea desde el enojo o la sumisión.



### ***Preguntas para la reflexión sobre la asertividad***

#### *A nivel individual:*

- ¿Qué emociones experimento cuando debo dar una opinión contraria y cómo las gestiono antes de hablar?
- ¿Expreso mis ideas con frases en primera persona (“Yo pienso/yo necesito”) o tiendo a usar generalizaciones o culpas?
- ¿Qué señales no verbales envío cuando comunico (postura, voz, mirada)? ¿son coherentes con mi mensaje?
- ¿Qué realimentación he recibido sobre mi estilo comunicativo y qué cambio práctico he probado?

#### *Para personas líderes y jefaturas:*

- ¿Con qué frecuencia pido a mi equipo que resuman lo conversado para asegurar comprensión y compromiso?
- ¿Cómo recibo las noticias adversas o los errores reportados por mi equipo: con defensividad o apertura?
- ¿Qué mecanismos tengo para recibir retroalimentación sobre mi estilo comunicativo y qué hago con esa información?
- ¿Qué acción concreta puedo asumir para modelar la asertividad en mi equipo durante el próximo mes?





### 3. Tercer pilar: escucha empática

La escucha empática constituye el tercer pilar de la comunicación institucional y complementa los anteriores: claridad, transparencia y asertividad, al facilitar que la información circule de manera efectiva y humana.

Más que una técnica, es una actitud de apertura y atención genuina hacia la otra persona. Escuchar con empatía implica adaptar nuestro mensaje y nuestra conducta a fin de facilitar el entendimiento y la cooperación (Brown, 2017).

Escuchar empáticamente requiere plena atención: observar tanto las palabras como el lenguaje no verbal, evitar distracciones (como el uso del celular), no interrumpir, y mantener gestos y posturas que transmitan respeto y disposición al diálogo.

Además, se debe practicar el contacto visual agradable, gestos suaves y una disposición corporal que evidencie apertura y relajación.

Cuando la interacción es por escrito, la escucha empática se traduce en prácticas específicas como: leer el mensaje con atención más de una vez, moderar expectativas iniciales, evitar respuestas reactivas y solicitar aclaraciones cuando el contenido o el tono no resulten claros. Las respuestas escritas deben mostrar reconocimiento del contenido recibido (por ejemplo: “Agradezco que me lo comparta; entiendo que...”), y, cuando proceda, indicar los próximos pasos o el momento para profundizar la conversación.

Beneficios concretos de practicar la escucha empática:

- La información fluye sin bloqueos y con menos distorsiones.
- Se reducen los rumores y comentarios desacreditadores.
- Se evita el juicio anticipado y se promueve la comprensión de perspectivas distintas.
- Se fortalece la tolerancia, el respeto y la negociación constructiva.
- Se previene la escalada de conflictos y se facilite la resolución temprana.
- Se genera un entorno emocional más liviano, seguro y propicio para el trabajo colaborativo.



## Ejemplos de conductas que fortalecen o debilitan la escucha empática

CONDUCTAS QUE FORTALECEN	CONDUCTAS QUE DEBILITAN
1 <b>Permitir silencios confortables, evitando</b> rellenar las pausas y dejar que la persona piense.	1 <b>Interrumpir constantemente; es decir</b> cortar a la persona para dar nuestra opinión.
2 <b>Hacer preguntas abiertas</b> como “¿Qué pasó exactamente?” o “¿Cómo le hizo sentir eso?”	2 <b>Mirar el teléfono, el reloj o la computadora, ya se transmite desinterés y falta de respeto.</b>
3 <b>Validar emociones</b> para normalizar la experiencia y reducir la tensión.	3 <b>Minimizar emociones, cuando usamos frases como “no es para tanto” “aquí nadie hace eso que usted dice”,</b> la persona se retrae y no comparte información relevante.
4 <b>Preguntar por necesidades concretas</b> como “¿Qué necesitaría usted ahora para avanzar?”	4 <b>Cambiar el tema o distraer con humor inapropiado. Al reírnos o desviar la conversación podemos invalidar la seriedad del asunto.</b>
5 <b>Parafrasear y resumir lo escuchado,</b> con frases como esta “Si le entendí bien, lo que necesita es...”.	5 <b>No devolver retroalimentación sobre lo escuchado, al no hacerlo podemos dar a entender que no tenemos suficiente interés y aumentamos la probabilidad de malentendidos.</b>
6 <b>Confirmar acuerdos y próximos pasos.</b>	6 <b>Monopolizar la conversación con experiencias propias, sin dejar a la persona terminar.</b>



### ***Preguntas para la reflexión sobre la escucha empática***

#### *A nivel individual:*

- ¿Cómo incorporo la escucha empática en mis intercambios? ¿Utilizo el parafraseo, preguntas abiertas, pausas?
- ¿Con qué frecuencia interrumpo a mis interlocutores y qué impacto tiene eso en la conversación?
- ¿Qué hago para eliminar distracciones (teléfono, correo, tareas) antes de una conversación importante?

#### *Para personas líderes y jefaturas*

- ¿Pido realimentación sobre mi forma de escuchar (por ejemplo: “¿Se sintió escuchado/a en esta conversación?”).
- ¿Cuánto tiempo dedico a escuchar activamente a cada integrante de mi equipo durante el mes?
- ¿Cómo gestiono las interrupciones tecnológicas o la multitarea en reuniones importantes que requieren escucha profunda?
- ¿Qué formación o acompañamiento voy a promover para desarrollar habilidades de escucha en mi equipo en los próximos tres meses?



#### 4. Cuarto pilar: comunicación oportuna

La comunicación oportuna es el pilar que conecta la información con la acción: no basta con tener datos correctos, es imprescindible que lleguen en el momento adecuado, con el contenido pertinente y a las personas indicadas.

En nuestra institución, la comunicación oportuna favorece la agilidad institucional, la calidad del servicio y el clima laboral; por ello, es estratégico cuidarla.

Para que la información sea realmente oportuna deben cumplirse, al menos, tres requisitos:

1. **Momento adecuado.** Comunicar cuando la información permite tomar decisiones, coordinar acciones o mitigar riesgos —ni demasiado tarde ni innecesariamente temprano.
2. **Contenido relevante y concerniente.** Transmitir lo que es pertinente para el receptor: precisiones, impacto y próximos pasos.
3. **Alcance correcto.** Asegurar que llegue a las personas, áreas o niveles que necesitan la información para actuar.

Si tomamos un despacho como ejemplo, la comunicación debe fluir entre jueces/as, coordinadores/as judiciales, y entre el personal técnico, en caso de que esto sea conciente a todo el personal.

La comunicación debe ser oportuna, no solo cuando se trata de decisiones administrativas o estratégicas, sino también cuando corresponde a la gestión de personal. Por ejemplo, los procesos de realimentación continua, que deben realizar las jefaturas, solamente tendrán impacto si se realizan en el momento apropiado, es decir sin esperar mucho tiempo para ofrecerla.

Es importante seleccionar los canales correctos y la necesidad de flexibilizarlos cuando existan urgencias o situaciones especiales. Así, por ejemplo, aunque los medios adecuados en la institución son el correo, los sistemas institucionales, las reuniones y otros, se presentarán momentos en que será necesario recurrir a las redes como WhatsApp o el uso del teléfono, entre otros.

Siempre respetando los tiempos de descanso y al derecho a la desconexión del personal.

Asimismo, conviene evaluar cuándo es realmente necesario convocar reuniones y cuándo puede lograrse el mismo objetivo mediante otros medios más ágiles.

Beneficios concretos de practicar la comunicación oportuna

- Mejor toma de decisiones.
- Reducción de los errores y del retrabajo.
- Mayor eficiencia operativa.





- Anticipación y mitigación de riesgos.
- Confianza y compromiso en el liderazgo.
- Gestión del cambio más efectiva.

### *Ejemplos de conductas que fortalecen o debilitan la comunicación oportuna*

CONDUCTAS QUE FORTALECEN	CONDUCTAS QUE DEBILITAN
1. <b>Compartir información relevante en cuanto se dispone</b> , como enviar avances preliminares para que el equipo se prepare.	1. <b>Retrasar la entrega de información clave, como enviar</b> datos después de la reunión de donde se tomaron decisiones.
2. <b>Comunicar cambios de inmediato, avisando, por ejemplo</b> , una modificación de agenda tan pronto como se confirma.	2. <b>No avisar cambios de último minuto, por ejemplo</b> , modificar una fecha de entrega y comunicarlo cuando ya venció.
3. <b>Verificar que el mensaje fue recibido y comprendido.</b>	3. <b>Acumular información hasta tener “todo listo”, sin comunicar avances.</b>
4. <b>Establecer plazos claros de respuesta y respetarlos.</b>	4. <b>Usar canales inadecuados o poco ágiles, como</b> informar por correo un tema urgente que requiere llamada inmediata.
5. <b>Elegir el canal adecuado según la urgencia</b> , como optar por una llamada o chat para lo inmediato y correo para lo formal que no urge.	5. <b>Comunicar solo a algunas personas, por ejemplo</b> , informar a la jefatura y no al equipo executor.
6. <b>Mantener al equipo informado con actualizaciones periódicas.</b>	6. <b>Evitar dar malas noticias a tiempo, como</b> ocultar retrasos hasta que ya no hay margen de acción.



### *Preguntas para la reflexión sobre la escucha empática*

#### *A nivel individual:*

- Cuando necesito informar algo con rapidez, ¿priorizo claridad y síntesis? ¿Puedo dar un ejemplo reciente?
- ¿Qué hago para confirmar recepción y comprensión cuando mi comunicado requiere acción inmediata?
- ¿Cómo adapto mi tono y forma cuando comunico noticias sensibles o cambios que afectan emocionalmente a otras personas?

#### *Para personas líderes y jefaturas*

- ¿Cómo garantizo que la información crítica alcance a todas las instancias necesarias en tiempo útil (mecanismos, responsables, rutas alternativas)?
- ¿Cómo equilibro la necesidad de inmediatez con el respeto al derecho a la desconexión y al bienestar del personal?
- Cuando recibo información urgente, ¿cómo evalúo mi reacción emocional para no transmitir alarma innecesaria ni minimizar el asunto?
- ¿Cómo preparo a mi equipo para comunicarse con oportunidad en situaciones de alta presión (simulacros, guías rápidas, roles claros)?

## 5. Quinto pilar: Integridad en la comunicación

El quinto pilar corresponde a la integridad en la comunicación, la cual garantiza que lo que decimos y cómo lo decimos esté alineado con los valores institucionales (compromiso, iniciativa, responsabilidad, integridad, honradez y excelencia) y con el respeto a la dignidad y a la diversidad de las personas.

Comunicar con integridad conlleva, además, asumir un marco de derechos humanos y contribuir a la cultura institucional que deseamos construir: inclusiva, respetuosa y coherente.

¿Qué implica comunicarse con integridad?, al menos los siguientes aspectos:

1. **Coherencia entre palabra y acción.** La credibilidad institucional se sustenta en la correspondencia entre lo que se comunica y las decisiones y conductas efectivas, en todos los niveles, desde las autoridades institucionales, hasta las acciones de cada persona trabajadora judicial.
2. **Respeto y reconocimiento de la diversidad.** La comunicación integra el principio de no discriminación: evita expresiones excluyentes, estigmatizantes o violentas, y promueve un lenguaje que reconozca las diferencias individuales y culturales.



3. **Prohibición de la violencia comunicativa.** Toda forma de agresión verbal, humillación, sarcasmo humillante o lenguaje que vulnera la dignidad debe ser eliminada. La integridad exige comunicaciones que no reproduzcan discriminación ni violencia.
4. **Transparencia responsable.** Informar con veracidad, precisión y en los plazos adecuados, respetando, cuando corresponda, la confidencialidad, refuerza la legitimidad de la institución.
5. **Responsabilidad y reparación.** Cuando se comete un error comunicativo, la integridad exige reconocerlo, corregirlo y comunicar las medidas tomadas para evitar su repetición.

Beneficios concretos de practicar la integridad en la comunicación:

- Aumenta la confianza interna y externa.
- Mejora la legitimidad institucional.
- Protege la dignidad y promueve inclusión.
- Fortalece la rendición de cuentas.

En un contexto institucional donde puede percibirse cierta desconfianza en las interacciones con las otras personas, sea compañeros/as de trabajo o jefaturas, apostar por una comunicación que establezca unas bases firmes de transparencia, honestidad y respeto, es construir una alternativa más saludable, que nos beneficie a todas y todos, y abrir espacios para una nueva cultura comunicacional.

### ***Ejemplos de conductas que fortalecen o debilitan la integridad en la comunicación***

CONDUCTAS QUE FORTALECEN	CONDUCTAS QUE DEBILITAN
1. Usar lenguaje respetuoso e inclusivo.	2. Usar lenguaje discriminatorio o excluyente.
3. Reconocer errores y comunicar correcciones.	4. Comunicar con tono autoritario o despectivo.
5. Respetar la confidencialidad en los casos que corresponda.	6. Ignorar la confidencialidad cuando corresponde.
7. Respaldar con registros apropiados las decisiones tomadas y comunicadas.	8. Falta de registro o documentación de decisiones.
9. Asegurar igualdad de acceso a la información	10. No alinear mensajes entre niveles jerárquicos, como dar mensajes contradictorios entre jefaturas y dirección.
11. Actuar en coherencia con lo comunicado.	12. Decir una cosa y hacer otra distinta o contraria.



### *Preguntas para la reflexión sobre la escucha empática*

#### *A nivel individual:*

- ¿Mi mensaje respeta la dignidad y la diversidad de las personas destinatarias?
- ¿Hay coherencia entre lo que comunico y lo que realmente haré o he hecho?
- ¿Cómo valoro si la información que comparto debe ser pública, confidencial o restringida?

#### *Para personas líderes y jefaturas*

- ¿Cómo garantizo que las comunicaciones que emite mi oficina respeten la diversidad y eviten discriminaciones?
- ¿Cómo hago un balance entre la transparencia y la confidencialidad cuando la situación lo requiere?
- ¿Con qué claridad explico criterios y razones detrás de decisiones que afectan a las personas de mi equipo/Dirección?
- ¿Qué mecanismos tengo para recibir y atender quejas o señales sobre comunicaciones potencialmente dañinas?







## Reflexiones finales

Fomentar prácticas de comunicación que realmente enlacen a las personas y a las oficinas, agilicen los procesos y cultiven una cultura de respeto y transparencia es uno de los retos actuales para nuestra institución.

Los cinco pilares presentados en esta guía: claridad y transparencia, asertividad, escucha empática, información oportuna e integridad, ofrecen pautas para orientar a las personas y equipos del Poder Judicial en este camino mejorar o afianzar sus prácticas de comunicación.

La comunicación, como toda competencia, es sujeta de mejora a través de la práctica (Peters, 2021), por ello, le invitamos a estudiar los pilares propuestos, y muy especialmente a incorporarlos en sus comunicaciones cotidianas, de manera que para usted y su equipo de trabajo se vuelvan cada vez más naturales, sumándole su estilo y sello personal. En este ejercicio cotidiano de mejorar su comunicación, encontrará sin duda muchas oportunidades para conectarse, con usted mismo/a, con las demás personas y con la institución desde un lugar más saludable.





## Bibliografía

Brené Brown. (2017). *Braving the Wilderness: The Quest for True Belonging and the Courage to Stand Alone*. Versión audiolibro. Random House Audio.

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017, 6 de febrero). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on? *Harvard Business Review*.

Jodi Halpern. (2023). Curiosidad empática en un mundo de conflicto. Universidad de Berkeley. CNN, Chile. Consultada en la red mundial de información: <https://www.youtube.com/watch?v=JKeCG3vENY0>, el 13 de mayo de 2025.

Tom Peters (2021). *Excellence Now: Extreme Humanism*. Editorial Networkling, Estados Unidos.