



**UNIVERSIDAD CENTRAL**

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**TEMA**

**DISEÑO DE GUÍA PARA LA PROMOCIÓN DE HABILIDADES  
INTERPERSONALES EN ESPACIOS LABORALES DE LOS PUESTOS  
HÍBRIDOS DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES DEL  
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA DEL PODER JUDICIAL, REALIZADA  
EN LOS MESES DE OCTUBRE DEL AÑO 2023 A MARZO DEL AÑO 2024**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**SUSTENTANTE**

**LINDSAY SOLANO SEQUEIRA**

**TUTOR**

**LIC. JOSÉ ROBERTO TORRES SALAZAR**

**SEDE ALAJUELA**

**ABRIL, 2024**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2. Objetivos.....	4
1.2.1 General.....	4
1.2.2 Específicos.....	4
1.3. Justificación.....	5
1.4. Antecedentes.....	8
1.5. Proyecciones.....	16
1.6 Limitaciones.....	16
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1. Habilidades interpersonales.....	17
2.2. Estructura de las habilidades interpersonales.....	18
2.3. Importancia de las habilidades interpersonales.....	21
2.4. Guía para la promoción de habilidades interpersonales.....	22
2.5. Importancia de una guía para la promoción de Habilidades Interpersonales.....	23
2.5.1. Estructura de una guía.....	24
2.6. Puestos híbridos.....	25
2.6.1. Características del trabajo híbrido.....	27
2.6.2. Ventajas y desventajas del trabajo híbrido.....	28
2.7. Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría de Poder Judicial.....	31
2.8. Filosofía Institucional.....	32
2.8.1 Misión.....	32
2.8.2 Visión.....	32
2.8.3 Valores.....	33
2.9. Organigrama del Poder judicial.....	34
2.10. Reseña Histórica.....	34
2.11. Trabajo híbrido en el Poder Judicial.....	36
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>38</b>
3.1 Enfoque de la Investigación.....	38
3.2. Método de la investigación.....	39
3.3. Fuentes de Información.....	40
3.4. Categorías de análisis.....	41
3.5. Instrumento de Investigación.....	46
3.5.1 Entrevista semiestructurada.....	46
3.5.2 Encuesta cualitativa con preguntas abiertas.....	47
3.6. Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	48
3.7. Consideraciones éticas.....	49
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>

4.1 Categoría de análisis “A” .....	50
4.2. Categoría de análisis “B” .....	59
4.3. Categoría de Análisis “C” .....	70
<b>4.4.....Categoría “D”: Propuesta de guía para la promoción de habilidades interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.....</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
5.1. Conclusiones .....	84
5.2. Recomendaciones .....	87
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>89</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>96</b>
Apéndice 1. Guía de entrevista semiestructurada .....	96
Apéndice 2. Guía para encuesta cualitativa con preguntas abiertas .....	99
Apéndice 3. Guía para encuesta cualitativa con preguntas abiertas .....	101

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial .....	32
Figura 2. Organigrama del Poder Judicial .....	34
Figura 3. Habilidades Interpersonales más relevantes en la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial .....	69
Figura 4. Aspectos en los que son importantes las habilidades interpersonales en los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial .....	76
Figura 5. Beneficios del buen manejo de las relaciones interpersonales entre los colaboradores que realizan sus funciones desde la modalidad híbrida en la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial. ....	77
Figura 6. Estrategias para el desarrollo de habilidades interpersonales .....	80

## TABLA DE TABLAS

Tabla 1. Dinámica de relaciones interpersonales en los puestos híbridos de la  
Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial

.....42

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO**

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por guiarme en este camino académico, por ser mi luz y hablarme claramente en los momentos de duda y dificultad. Agradezco su constante amor y protección, así como su inspiración para seguir adelante. Que este trabajo sea un reflejo de mi gratitud y mi fe en ti.

A mi esposo Ricardo, quien ha sido mi apoyo incondicional en este camino académico. Gracias por tu paciencia, comprensión y amor constante. Tu soporte y aliento han sido mi mayor motivación para alcanzar esta meta. Te dedico este trabajo con todo mi amor y gratitud. Juntos, hemos demostrado que los sueños se pueden alcanzar con amor y perseverancia.

Mi fuente de inspiración y alegría, Emma, tu amor y tu sonrisa han iluminado cada día de este arduo camino académico. Has sido mi motivación para seguir adelante, porque cada paso que he dado ha sido pensando en tu futuro y en el orgullo que siento al ser tu madre. Te dedico este trabajo con todo mi amor y la certeza de que tu presencia en mi vida lo hace todo más significativo y hermoso.

A mi querido padre, aunque ya no estés físicamente conmigo, tu presencia y enseñanzas siguen guiando cada paso que doy, tu amor, sabiduría y ejemplo de perseverancia son mi inspiración constante. A ti, mami, mi pilar de fuerza y amor incondicional, por tu apoyo inquebrantable y tu fe en mí. Gracias por ser mi guía y mi sostén en los momentos difíciles. A ambos les dedico este logro con todo mi amor y gratitud, pues ustedes son la razón de mi éxito y la luz que ilumina mi camino.

Mi hermana Jamie, aunque la distancia nos separe físicamente, tu amor y apoyo han estado siempre presentes en mi corazón y en cada paso que he dado en este camino académico. Agradezco profundamente tu constante ánimo, tus palabras de aliento y tu apoyo incondicional, que han sido mi fuerza en los momentos de dificultad y mi alegría en los momentos de éxito.

### **Agradecimiento**

Mi sincero agradecimiento al Profesor Roberto Torres Salazar, por su invaluable orientación, apoyo y dedicación a lo largo de este proceso de investigación. Su profundo conocimiento, paciencia y claridad en la dirección de este trabajo han sido fundamentales para su realización. Además, agradezco su constante motivación, que me ha inspirado a superar los desafíos y a alcanzar mis metas académicas. Su guía y consejos han enriquecido mi aprendizaje y han sido cruciales para el desarrollo de esta tesis. Gracias por su compromiso y por compartir su experiencia conmigo.

Gracias a mi gran amigo Jorge William, por estar siempre presente, por escucharme, por brindarme tu sabio consejo y por ser parte de mis alegrías y desafíos.

Agradezco a todas aquellas personas que, de manera silenciosa pero significativa, han sido parte importante de mi camino durante la elaboración de esta tesis. A aquellos que, con sus palabras de aliento, han fortalecido mi determinación; a quienes, con su paciencia y comprensión, han hecho más llevaderos los momentos de estrés y dificultad, a todos ustedes les agradezco de corazón por formar parte de este proceso y por contribuir, de manera única, a la realización de este logro.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación “Diseño de guía para la promoción de habilidades interpersonales en espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, realizada en los meses de octubre del año 2023 a marzo del año 2024” tiene como objetivo diseñar una guía para la promoción de habilidades interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, la cual puede contribuir a mejorar la dinámica de equipo, fortalecer las relaciones interpersonales y promover un ambiente laboral positivo y productivo.

Se toma la información recopilada sobre a las habilidades interpersonales y su importancia en la dinámica laboral de los funcionarios que laboran en modalidad híbrida. La investigación se realiza desde un enfoque cualitativo bajo el paradigma humanista, con diseño no experimental de tipo transversal. Los sujetos participantes fueron funcionarios del Poder Judicial quienes se encuentran realizando sus funciones desde la modalidad híbrida. Como técnicas de recolección de datos se utiliza la entrevista a profundidad y encuesta cualitativa con preguntas abiertas.

Entre las principales conclusiones y recomendaciones que a pesar de que las relaciones interpersonales en la unidad se mantienen sanas con el paso del tiempo, es necesaria la cercanía entre sus miembros, así como la posibilidad de promover esas relaciones entre los colaboradores, lo que podría contribuir a mejorar y fortalecer la dinámica de relaciones interpersonales, así como aumentar la satisfacción personal y laboral en los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

En términos generales las interacciones sociales son de gran importancia para el ser humano en todos los ámbitos en los que se desarrolla, no obstante, requieren de habilidades interpersonales puestas en práctica; sobre estas habilidades, Suarez y Barcia (2022), indican que, “hacen referencia a las conductas y prácticas ineludibles necesarias para que exista una apropiada interacción con las personas que se encuentran en el entorno” (p. 941). Los espacios laborales no son la excepción, dichas interacciones son fundamentales para generar espacios sanos, que contribuyan a la realización personal y profesional, pero también a incidir en la productividad en el trabajo.

Sin embargo, con la llegada de la pandemia COVID-19, las interacciones sociales se vieron afectadas y en muchos casos modificadas. Tal y como lo indica la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (Unesco, 2023), la pandemia “puede ser considerada como el primer gran impacto de repercusión planetaria en la historia reciente del mundo globalizado” la misma vino a influir de manera determinante en la vida de todos los habitantes del planeta, no solo en su vida personal, sino también en otros ámbitos como el familiar, educativo y laboral (párr. 2).

Producto de la pandemia de COVID-19 y el confinamiento, surgió el teletrabajo como una forma de poder seguir laborando desde casa; los ambientes laborales tuvieron que evolucionar hacia una ruta, hasta ese momento poco explorada o del todo desconocida. No obstante “el teletrabajo llegó para quedarse”, por tanto, las habilidades de las personas

trabajadoras deben adaptarse a las nuevas necesidades y se requiere que se promuevan nuevas herramientas para garantizar una mejor adaptación a la nueva era que ya ha comenzado (Pichel, 2020).

Posteriormente, al regresar de manera presencial o semipresencial, muchas estructuras habían cambiado y sugieran nuevas modalidades de trabajo híbrido, las cuales mezclan diferentes modelos de horario y de presencia en oficinas u hogares. Con respecto al trabajo híbrido, Valenzuela (2023), indica que “es una combinación de trabajo remoto y presencial que puede presentarse en distintas modalidades”, así las cosas, es aquel que es realizado una parte virtualmente y la otra en el centro de trabajo.

El trabajo híbrido surge entonces como una modalidad ampliamente extendida tanto en la empresa privada como en el aparato estatal y debido a que estos ajustes se debieron realizar sobre la marcha en un período relativamente corto de tiempo, implica que las personas ya no asisten tiempo completo a centros de trabajo como ocurría, en su mayoría, antes de la pandemia de COVID-19, lo cual impacta la forma en que se relacionan con sus colegas y jerarquías.

Una de las instituciones públicas que en su momento debió recurrir al teletrabajo y posteriormente a la promoción de puestos híbridos fue el Poder Judicial de Costa Rica y sus diferentes unidades. En la actualidad, la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveeduría está estructurada en su totalidad por puestos híbridos, siendo que tal y como se mencionó anteriormente, las habilidades interpersonales se vieron alteradas producto de la pandemia de COVID-19 y los ajustes posteriores a nivel laboral, esta unidad no cuenta con un programa que impulse el desarrollo de las habilidades interpersonales en sus funcionarios, surgiendo de ese problema la siguiente pregunta:

¿Cómo debe estructurarse una guía para la promoción de habilidades interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría de Poder Judicial?

## **1.2. Objetivos**

### ***1.2.1 General.***

Diseñar una guía para la promoción de habilidades interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, en el período comprendido de octubre del año 2023 a marzo del año 2024.

### ***1.2.2 Específicos.***

- Diagnosticar la dinámica de relaciones interpersonales en los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.
- Identificar las habilidades interpersonales requeridas en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.
- Determinar el nivel de importancia y manejo de las habilidades interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

- Elaborar, a partir de la información recolectada, una guía para la promoción de habilidades interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

### **1.3. Justificación**

Como punto de partida y tomando en cuenta la información suministrada por la Organización Mundial de la Salud, el COVID-19, conocido comúnmente como “coronavirus”, tuvo sus inicios en el año 2019, en China, momento en el que se empezó a dispersar por el resto del mundo (OMS, 2023).

El coronavirus trajo consigo una serie de cambios en el diario vivir de las personas, en cuanto a este punto, Celis y Mijares (2021) hacen referencia a la crisis laboral desarrollada en este período, en el que los trabajadores vieron seriamente amenazados sus ingresos y la posibilidad de continuar laborando en las compañías, creando un estado de incertidumbre, indefensión y vulnerabilidad (p. 35).

Es importante mencionar que fueron muchos y variados los efectos que tuvo en la sociedad la pandemia de COVID -19, entre ellos se puede mencionar el aumento en la pobreza, desempleo, problemas en la salud mental, brechas digitales, entre otras, así las cosas, no es difícil pensar que el ambiente laboral también se vio afectado, especialmente porque se limitaron las interacciones sociales y la asistencia a espacios laborales (Neri, Medina, Medina y Gonzáles, 2021).

Es a partir de ese momento es cuando empiezan a surgir un sin número de modificaciones en la rutina diaria de las personas y en definitiva en los espacios laborales,

los cuales no fueron la excepción, surgiendo tanto el teletrabajo, como el trabajo híbrido, modalidades que brindaron un impulso económico ante la crisis en la que se encontraba el mundo, así lo mencionan (Ulate, Hall, Segura, Pastrana y Araya (2020, p. 8.)

Durante este período muchos trabajadores y empresas encontraron en el trabajo híbrido, una manera de continuar realizando sus funciones laborales, sin exponer su integridad física, ya que el mismo era realizado mayormente desde cada domicilio, promoviendo el distanciamiento entre las personas, sin embargo, este aislamiento trajo consigo repercusiones relacionadas con las relaciones interpersonales, las cuales también se vieron restringidas.

En cuanto a lo indicado por Baque, Viteri e Izquierdo (2022), los mismos enfatizan que:

Las habilidades interpersonales ayudan a tener una comunicación más beneficiosa con los demás, a expresar mejor lo que necesitamos decir y a entender lo que se nos quiere comunicar. Estas habilidades forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación. (p. 10)

Por lo que es claro que las relaciones interpersonales son de relevancia para mantener con éxito espacios tanto profesionales y laborales, como a nivel personal, contribuyen a que esos vínculos se fortalezcan, al fomentar la participación, creando alianzas que promueven la resolución de conflictos y mejorando el liderazgo.

Tanto la comunicación, como la empatía, la comprensión de las emociones y las ideas de quienes nos rodean, la capacidad de mirar las cosas desde su punto de vista y de comunicarnos con ellos de manera clara, asertiva y respetuosa, tomando en cuenta la responsabilidad afectiva que tenemos unos con otros, fueron algunas de las habilidades que

se vieron afectadas debido a la llegada de la pandemia, producto de la disminución del contacto social.

Según Guimac (2020), la carencia de contacto social trajo consigo una sensación de aislamiento, así como la pérdida de sentido de pertenencia en la organización, los cuales pueden tener una amplia gama de efectos en las personas y su bienestar, acarreado consigo condiciones adversas, como lo son: baja autoestima, dificultades en las relaciones interpersonales, aumento de estrés y ansiedad. (párr. 3).

Con el fin de mejorar el estado general de los colaboradores, se hace necesario que las habilidades interpersonales sean promovidas, en la búsqueda de incentivar las sanas relaciones laborales, esta es una práctica de gran importancia a nivel no solo de empresas privadas, sino también de instituciones públicas en Costa Rica, como lo es el Poder Judicial, en cuyo caso fue una dependencia que desde el año 2020 se vio en la obligación de implementar el teletrabajo en muchos de sus funcionarios.

De acuerdo con la información obtenida de los informes de labores del Poder Judicial de Costa Rica, relacionados con los funcionarios que en la actualidad se encuentran realizando la modalidad de “teletrabajo o trabajo híbrido”, la suma de estos asciende a un total de 2487 personas, de las cuales 1425 son mujeres y 1062 hombres (Poder Judicial, 2022).

Es importante destacar que, de un total de 14 000 funcionarios, el 17% de los éstos se encuentran en la actualidad en la modalidad de trabajo híbrido, tomando en cuenta que se presentan presencialmente 1 (un) día a la semana y las demás funciones se realizan vía remota, siendo una cifra que su tendencia es que vaya cada vez en aumento, en procura de brindar un servicio más eficaz y de mayor calidad.

El caso de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría de Poder Judicial, se ha visto también directamente influenciado por estos cambios, sin que cuenten con las herramientas necesarias para hacer frente a sus necesidades de potenciar las habilidades interpersonales entre los funcionarios, debido a la premura con la que se debió implementar la modalidad, es importante mencionar que dicha unidad cuenta con únicamente 6 personas y han sido las encargadas de dar inicio al programa de trabajo híbrido en el Departamento de Proveduría, por lo que al ser los precursores de la modalidad, se han convertido en el referente institucional del manejo de la misma.

Dotar a dicha unidad de una herramienta que les sirva de guía para fortalecer sus relaciones interpersonales, será de gran utilidad, no solamente para ellos como equipo de trabajo, sino también como un modelo a seguir para las demás unidades y departamentos de la institución, por lo que podría servir tanto a nivel centralizado, como a nivel generalizado en el aparato estatal.

#### **1.4. Antecedentes**

En adelante se detalla información y trabajos realizados por varios investigadores, que servirán de sustento y guía para la presente, los mismos brindan aportes relacionados con el tema que nos ocupa y de esa manera se obtiene una mayor y mejor comprensión del área de estudio.

En el ámbito internacional, todo el mundo se vio afectado por la pandemia, lo cual hizo que muchos investigadores se dieran a la tarea de estudiar el fenómeno de las implicaciones del trabajo híbrido en las relaciones interpersonales de sus colaboradores, así las cosas Gabriela Cortés, Nicolás Henao y Valentina Osorio (2020), en su investigación realizada en Colombia para optar por el grado de licenciatura en Psicología y denominada,

“Trabajo remoto en tiempo de COVID-19 y su impacto en el trabajador”, realizan un recorrido por la historia y el desarrollo de la pandemia, así como la manera en la que la misma afectó su desarrollo laboral. Su objetivo fue comprender cómo un grupo de trabajadores en la ciudad de Bogotá, interpretan y enfrentan la interacción que se presenta entre la vida laboral y la vida familiar en el escenario del trabajo remoto durante tiempos de COVID-19. Dicha investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, obteniendo resultados valiosos, relacionados con el efecto que tuvo en confinamiento y el estrés que produjo en las familias, así como el aumento en la carga laboral diaria, sin dejar de lado los beneficios que trajo consigo el trabajo remoto. Brindando con la información obtenida conocimientos internacionales relacionados con el manejo que se le dio a la pandemia y así nutriendo la presente investigación.

En su tesis João Afonso Godinho (2021), presentada como requisito parcial para el otorgamiento de maestría en Gestión, denominada “Un nuevo significado de teletrabajo, basada en una encuesta en línea de las percepciones del empleador”, realizada en Lisboa, Portugal, explora la percepción del teletrabajo, desde la perspectiva del empleador y no solamente del trabajador, es realizada mediante un enfoque cualitativo. En sus conclusiones, resalta la importancia del aumento en la productividad y la elección por parte del patrono y del trabajador de realizar un trabajo remoto de manera voluntaria y no exigida, así como la necesidad de capacitación para la gerencia en cuanto a su capacidad de manejo de las relaciones interpersonales con y entre sus colaboradores. Es una tesis que brinda una perspectiva más amplia del teletrabajo, desde ambos panoramas, tanto del trabajador como del patrono, así mismo, brinda información de importancia para conocer la perspectiva de ambos como se plantea en el presente proyecto de investigación, por lo tanto, ofrece aporte técnico y metodológico.

Con respecto al artículo publicado por Jiaze Ma (2021), “El teletrabajo provocado por la epidemia: Mejora de la comunicación efectiva en grupos de trabajo durante COVID-19”, realiza un estudio, mediante el cual utiliza el enfoque mixto, explorando la importancia de la comunicación y las relaciones interpersonales en los espacios laborales. Realiza hallazgos relacionados con la necesidad de comunicarse asertivamente, evaluación de desempeño por medio del cumplimiento de metas y menciona que la clave radica en la colaboración entre departamentos y colaboradores, le llama “colaboración en línea” y como ésta provoca resultados positivos en la productividad, la identidad y el clima laboral. Asimismo, hace referencia a la implementación de estrategias, como crear una “comunidad de intereses”, desarrollando una conciencia colectiva y volviendo al grupo más homogéneo. El artículo mencionado ofrece una perspectiva detallada relacionada con la dinámica de comunicación que se desarrolló a partir de la pandemia, lo que aporta información relevante en el área de la investigación y el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los puestos teletrabajables, como guía útil para la presente investigación.

Por su parte Kristy Williams (2021), hace referencia en su disertación presentada para optar por el título de doctorado en Filosofía, realizada en Misisipí, Estados Unidos, llamada “La relación entre aislamiento social, niveles de teletrabajo, autonomía y satisfacción laboral, durante la pandemia COVID-19”, a la adaptación que sufrieron las empresas al momento de enfrentar la pandemia, así como el cambio en la cultura organizacional, para la Escuela de Administración, Dirección y Operación de Empresas en el área de Recursos Humanos. Realizó una investigación con un enfoque cualitativo y enumeró las modificaciones empresariales realizadas para enfrentar el aislamiento social. A la vez hace referencia al balance que debe existir entre la vida laboral y la vida personal, para que una no interfiera con la otra y de esa manera la salud mental no se vea afectada. Al

ser su principal objetivo las relaciones sociales en el teletrabajo, lo cual justamente es la piedra angular de esta investigación, brinda tanto un aporte práctico, como teórico de la dinámica que debe tomarse en cuenta en el desarrollo de las habilidades interpersonales para el correcto manejo de la comunicación en los espacios laborales.

Es importante tomar en cuenta lo investigado por KDV Prasad y VK Satyaprasad (2023) en su artículo: “La relación entre el trabajo remoto y el equilibrio entre la vida laboral y personal, con los efectos mediadores y moderadores del apoyo de tecnologías de la información”, para la Facultad , Instituto Simbiosis de Gestión Empresarial, en el cual exploran la importancia, no solo de mantener un espacio laboral sano, desarrollado en casa, sino también llevar de la mano, una vida personal equilibrada, logrando un beneficio en ambas labores que cohabitan. Realizaron una exploración mixta, obteniendo resultados relevantes relacionados en como la falta de interacción social, acarrea consigo problemas que deben atenderse, no solo hacen referencia a los beneficios que trajo consigo la virtualidad, sino también los desafíos que han tenido que afrontar los trabajadores y las empresas, entre ellos citan: pocos límites entre lo personal y lo laboral, aislamiento, falta de comunicación, entre otros. Este artículo aporta información relevante para la presente investigación, ya que propone tanto las ventajas, como las desventajas de la virtualidad, lo cual sirve de referencia.

Por su parte Kara Dawn (2021), realiza su tesis como requisito para optar por el grado de maestría en Ciencias de la Salud con Especialización en Epidemiología, la cual se realizó en Ontario, Canadá, denominada “Trabajo virtual desde casa y salud mental: Una revisión sistemática de métodos mixtos”, la misma se desarrolló desde el modelo cualitativo y se enfoca en la importancia de la salud mental en la modernidad del teletrabajo y como ésta a su vez, promueve mejores espacios laborales. En sus conclusiones destaca,

como los trabajadores que realizan sus funciones desde su casa, se encuentran más satisfechos que los que deben asistir a una oficina o lugar de trabajo, así mismo hace hincapié en la manera como la salud mental es un reflejo de la salud en general en un país, por lo que promover las maneras en que los ciudadanos tengan mejor calidad de vida, repercute en la productividad de una nación, mejorando su economía; así las cosas es un proceso en el que todos se ven beneficiados. En la investigación de Dawn, queda plasmada la importancia de la salud mental en el desarrollo del trabajo virtual, aportando información estadística relevante para el análisis que nos ocupa.

En el caso de Tara Reich y Sandy Hershcovis (2011), las investigadoras realizaron un estudio en Winnipeg, Canadá, para la Escuela de Negocios de la Universidad de Manitoba, relacionado con la importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo, la misma desarrollada desde un modelo cualitativo. Es importante sus hallazgos, ya que reflejan un período anterior a la pandemia de COVID-19, dando un plano general del panorama en ese momento, lo anterior con el fin de poder compararlo con los cambios que se han desarrollado en los últimos años, a causa de las modificaciones laborales que se debieron llevar a cabo post pandemia. Como conclusiones, las investigadoras indican que es necesario centrarse en el desarrollo de relaciones interpersonales positivas en el trabajo y no solamente en la manera en la que las mismas se encuentren sin ser funcionales, sino por el contrario, realizando un refuerzo positivo en las que si dan resultados a favor. En esa misma dirección, las investigadoras aportan datos relevantes vinculados con las relaciones interpersonales en los ámbitos laborales y cómo estos influyen en la productividad, siendo un tópico de suma importancia para la presente investigación.

Así las cosas, es importantes rescatar que son variadas las investigaciones que se han realizado en Costa Rica con respecto al trabajo híbrido que se ha venido desarrollando

de manera exponencial, después del período de la pandemia COVID-19, en los ámbitos laborales, no solo en otros países, sino también dentro de nuestras fronteras, por lo que es necesario explorar las propuestas de otros investigadores y obtener importante información obtenida por los mismos.

Como lo es el caso de Kimberly Gray (2022), en su trabajo final de investigación aplicada para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia, plantea una “Propuesta para el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento del liderazgo en equipos híbridos para una empresa de tecnología”. La metodología empleada por la investigadora fue mixta, en sus conclusiones hace especial énfasis en la importancia de la inteligencia emocional, la comunicación y empoderamiento para el logro de objetivos, aportando datos importantes con respecto a la importancia de las habilidades impersonales en los espacios laborales en los cuales se realizan las funciones bajo el sistema híbrido. Todos los tópicos investigados por Gray se encuentran estrechamente relacionados con la presente investigación, nutriendo la misma de material académico importante.

Por otro lado, Anabelle Ulate, Luis Hall, Brayan Segura, Guillermo Pastrana y André Araya (2022), en su tesis para optar por el grado académico de licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, denominada “El teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19 y su influencia en la motivación y calidad de vida laboral de los trabajadores del centro para la instrucción de procedimientos administrativos de la Caja Costarricense del Seguro Social, año 2021”, realiza un recorrido importante por la historia del teletrabajo y sus implicaciones en la vida de los empleados. Dicha investigación tuvo un enfoque cualitativo, obteniendo como conclusiones relevantes para el presente estudio la preferencia que presentaron los trabajadores en continuar en la

modalidad de teletrabajo y como éste ha contribuido al mejor desempeño de sus funciones dentro de la institución. Así mismo detalló claramente las condiciones en las que se debe llevar a cabo la labor y la manera en la que se pueden mejorar las mismas. Aporta referencias para el presente estudio, ya que brinda datos necesarios para determinar la importancia de la viabilidad en la continuidad del teletrabajo, tomando en cuenta variables de interés en las relaciones interpersonales.

En cuanto al artículo realizado por Karla Miranda, Gaudy Prendas y Yanixa Miranda (2021), “El teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida”, se realizó una investigación desde un enfoque cualitativo, donde las autoras centraron su análisis en el trabajador como núcleo del trabajo virtual; en la manera como éste se puede ver afectado en su vida diaria y ésta a su vez en sus relaciones laborales. Dentro de sus conclusiones más relevantes podemos citar la importancia que evidencian los trabajadores de tener compañerismo y comunicación con sus pares, así como los niveles de estrés que experimentan. Por otro lado, las ventajas económicas y de relaciones familiares que acarrea el teletrabajo en sus vidas. Esta investigación permite analizar y explorar material de investigación, así como un aporte teórico de importancia para la presente.

Es importante mencionar la investigación realizada por Olga Quesada (2020), para optar por el grado de licenciatura en Administración, con énfasis en Recursos Humanos, denominada “Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionario de la Delegación de Tránsito Liberia, Guanacaste”, en la que exploró la importancia de las relaciones interpersonales en los lugares de trabajo y como éstos afectan el desempeño laboral y familiar de los individuos, así mismo hizo un estudio relacionado con el clima organizacional y sus factores relevantes. Realizó la investigación desde un

modelo mixto, arrojando las siguientes conclusiones de relevancia para la presente: un clima organizacional saludable genera consigo un mejor y mayor rendimiento. Por otro lado, la comunicación es un determinante en el buen desarrollo laboral y personal, promoviendo relaciones interpersonales funcionales. Todo lo anterior sirve de referencia para identificar criterios claros en los procesos de comunicación entre trabajadores y como estos contribuyen en el desarrollo de ambientes de trabajo saludables.

En su artículo “Evaluación de riesgos psicosociales asociados al teletrabajo en tiempos de COVID-19”, Ana Victoria Vásquez (2022), realiza una identificación de los principales factores de riesgo psicosociales que presentan las personas trabajadoras en la modalidad de teletrabajo, desde un enfoque cualitativo. Su principal objetivo fue únicamente de diagnóstico, el cual produjo hallazgos importantes con respecto a la manera en que la pandemia produjo miedo e inseguridad, generando un alto nivel de estrés en los trabajadores. Este documento constituye un instrumento de interés para la presente investigación, al brindar aportes académicos relacionados con las desventajas que ha traído consigo el modelo de teletrabajo.

Por su parte, José Eduardo Gutiérrez y Jairo Solano (2020), realizaron un artículo denominado “Teletrabajo: motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19”, el mismo desarrollado desde el enfoque mixto y con el objetivo de generar prácticas innovadoras en la toma de decisiones de las empresas. Los investigadores exploraron teorías motivaciones y su aplicación a la nueva era del teletrabajo, así como la perspectiva de los trabajadores con respecto a la nueva modalidad, así las cosas, obtuvieron resultados importantes, en especial los relacionados con el nivel de motivación y desempeño, a pesar de las nuevas condiciones laborales a las que se tuvieron que enfrentar. Aporta datos relevantes para la presente investigación, relacionados con el

modelo laboral que se implementó frente a la aparición del COVID-19, el cual es el inicio de la investigación que se está realizando.

### **1.5. Proyecciones**

- Se espera sensibilizar a las personas funcionarias de la Unidad de Administración de bienes del Departamento de Proveduría con respecto a la importancia de las habilidades interpersonales.
- Se pretende que la guía a realizar sea de utilidad para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en la unidad correspondiente.
- Con esta investigación se busca incentivar la salud mental de las personas funcionarias de la unidad, promoviendo relaciones interpersonales funcionales.
- Se desea contribuir con la mejora del desempeño tanto a nivel laboral, como personal en las personas funcionarias de la unidad.

### **1.6 Limitaciones**

- Una limitación que se presenta es el acceso a la información por parte de la institución, tomando en cuenta la sensibilidad de esta.
- Coordinar sesiones conjuntas con las personas funcionarias, debido a la variación de lugar en el que realizan sus labores.
- Obtener información de las personas trabajadoras de la unidad, debido a la carga de trabajo que tienen.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Habilidades interpersonales

Desde la perspectiva de la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Garner (1993), el ser humano no solo se desarrolla desde su capacidad intelectual, sino desde otros campos, por lo que, no necesariamente una persona que es sobresaliente educativamente, lo será a nivel social o viceversa, desde esta premisa es que podemos explorar el desarrollo de las habilidades interpersonales (p. 24.)

Las habilidades interpersonales están dentro de las denominadas habilidades blandas las cuales son de vital importancia, ya que tienen un impacto directo en la manera que nos relacionamos con nuestras familias, amistades, compañeros y en general con todas nuestras relaciones sociales y los que nos rodean, además influyen directamente en los ambientes laborales y la cultura organizacional que desarrolla cada empresa o institución.

En cuanto a las habilidades interpersonales propiamente dichas, según lo indicado por Marín y Rojas (s.f.) las habilidades interpersonales son “todas aquellas capacidades que tiene el ser humano para poder relacionarse con los demás” (p. 2), estas capacidades son las que contribuirán en los entornos laborales a mejorar las relaciones que se tienen, entre todas las personas que forman parte del espacio laboral.

Con respecto al ámbito laboral, Martínez (2010) indica que “las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral” (p. 32), por lo que hace énfasis en la manera como se interrelacionan cada uno de los miembros de la organización, sin importar el puesto que ocupa.

Por otro lado, el Ministerio de Educación de Perú (2016) indica que

Las habilidades interpersonales son aquellas que nos permiten establecer vínculos y relaciones estables y efectivas con las personas. Su desarrollo implica la capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás, así como la posibilidad de saber regularlas en las relaciones con los otros (p. 7).

En términos generales se puede tomar como premisa que las habilidades interpersonales, están determinadas por la manera de como las personas se relacionan entre sí, en las capacidades sociales que desarrolla a lo largo de los años para mejorar la conexión que los otros que le rodean, tomando gran relevancia la comunicación y otras capacidades, a fin de que estas interrelaciones sean lo más positivas posibles, por lo que es de importancia mencionar la estructura de estas.

## **2.2. Estructura de las habilidades interpersonales**

En cuanto a la clasificación de las habilidades interpersonales, éstas pueden ser vistas desde muchas aristas, por lo que en la presente investigación se mencionan las que son de mayor relevancia en los espacios laborales, tomando en cuenta el tópico que nos ocupa, por lo que se explora la comunicación asertiva e intercultural, trabajo en equipo, empatía, negociación y resolución de conflictos, liderazgo, adaptabilidad e inteligencia emocional.

La comunicación asertiva e intercultural son la base de las relaciones interpersonales, Corrales, Quijano y Góngor (2017), indican como la misma tiene que ver con la capacidad de expresarse verbalmente de forma apropiada culturalmente (p. 61), siendo que la forma en la que nos comunicamos será la que determine la calidad de las relaciones que se tendrán con las personas que nos rodean.

Es importante destacar que una comunicación asertiva es una herramienta muy valiosa en el enriquecimiento de las relaciones interpersonales, no solo en el ámbito laboral y profesional, sino también en los entornos personales, la misma contribuirá a la disminución de conflictos, así mismo, una escucha atenta y respetuosa contribuye con el enriquecimiento de la comunicación.

Con respecto al trabajo en equipo, Rivas (2010) lo define como: “la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas” (p. 3), por lo tanto, se basa en objetivos comunes y en la manera en la que el grupo se organiza por lograrlos.

El impacto que un trabajo en equipo puede generar en los espacios laborales, es de gran importancia en una empresa o institución, brindará consigo sentidos de pertenencia y compromiso, así como una mayor productividad y solidez en los trabajadores, es un proceso que requiere de compromiso por parte de todos los involucrados.

Basado en lo indicado por Corrales, Quijano y Góngor, la empatía es considerada como la capacidad de “ponerse en los zapatos del otro” e imaginar cómo es la vida para esa persona, incluso en situaciones que no se está familiarizado. (p. 60).

En atención a lo mencionado por Guzmán (2019), son muchos los beneficios que puede brindar la empatía en los ambientes laborales, entre los que se pueden mencionar la escucha activa, comprensión y asertividad, las cuales son de gran importancia en el desarrollo de las relaciones interpersonales sanas. (p. 3).

Desde el punto de vista de Budjac (2011), “toda interacción humana es una negociación”, lo que refiere es que en cada una de las relaciones que se desarrollan entre las personas se deben resolver conflictos y negociar para fomentar una sana convivencia, en función de que ambas partes ganen y se vean beneficiadas con la decisiones y acuerdos a

los que se llegan, así mismo indica que la negociación se basa en el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o resultado que se desea (p. 2).

Por otra parte, Chiavenato indica que el liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 104), es importante mencionar que no necesariamente el líder, será el jefe o el administrador, sino que puede ser cualquiera de los miembros de la organización, por lo que un líder que contribuya con los objetivos comunes, será de gran ayuda en la productividad diaria de la empresa o institución, brindando motivación y promueve el desarrollo de todos los involucrados en la organización.

Debido a los cambios que está experimentando el mundo actual, la capacidad de adaptación es crucial para obtener un ambiente laboral satisfactorio y con mayor rendimiento, tal y como lo indica Vallejo (2011) es la “capacidad de acomodarse, avenirse a diversas circunstancias, condiciones, etcétera” (p. 172), es esa capacidad la que dotará a los colaboradores de la posibilidad de ser flexibles, colaborando con la mejora en la productividad y el enriquecimiento de las relaciones interpersonales en el clima organizacional, logrando objetivos comunes.

En términos generales, la teoría de Goleman (1999) hace referencia a que la inteligencia emocional no tiene mucho que ver con la inteligencia racional y es más conocida como un tipo de inteligencia diferente, que está rodeada de otro tipo de características, como podríamos mencionar la capacidad de empatizar, control de impulsos, regulación de estados de ánimo, tolerancia a la frustración y la capacidad de confiar en los demás. (p. 43).

Las principales habilidades interpersonales según Lewis (2012) son: liderazgo, desarrollo del espíritu de equipo, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, conocimientos políticos y culturales y capacidad de negociación (párr. 23), siendo estas de suma relevancia en las jefaturas específicamente, debido a la función de mando que le corresponde ejercer.

### **2.3. Importancia de las habilidades interpersonales**

Las habilidades interpersonales son fundamentales para el correcto funcionamiento de las organizaciones, partiendo de la premisa que los trabajadores, son el recurso más valioso que tiene una empresa, el bienestar de los mismos repercutirá directamente con el éxito y la productividad de la entidad, por lo que la manera en la que los mismos se relacionan contribuye no solo al bienestar personal en el trabajo, sino que también son un componente fundamental para el rendimiento y la eficacia de los equipos y las organizaciones.

Desde la perspectiva de Goleman (1999) «los humanos somos seres fundamentalmente sociales» (p. 273), al ser los espacios laborales centros en los que se interrelacionan personas, no se eximen de las interacciones sociales y es aquí donde toma gran importancia la promoción de habilidades interpersonales adecuadas, que permitan fomentar la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo, entre otras.

Es donde se tiene claro todo lo que aportan las habilidades interpersonales y el hecho de fomentar las mismas para ponerlas en práctica, a partir de que las personas que tienen espacios laborales adecuados son más plenos y se sienten más a gusto con su vida, tal y como lo indica Chiavenato (2007) “El clima organizacional se refiere al ambiente

interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p. 59).

Con respecto a lo indicado por Salinas, M, Hernández J, Yañez, S y Solís, S (2019), en su artículo “importancia de las relaciones interpersonales en la satisfacción en el trabajo”:

Las relaciones interpersonales definen parte de la personalidad de los trabajadores y reflejan con quien se relaciona un individuo, y se puede extrapolar y generalizar hacia el ámbito laboral. La importancia del ser social, radica en una función estabilizadora de sobrevivencia y adaptación del ser humano y en gran parte refleja el contenido de la psique del individuo, en otras palabras, impacta la forma de ser adulta de una persona y esto lo refleja en la calidad de las funciones productivas (p. 28).

Por lo tanto, la manera en la que los funcionarios implementan las habilidades interpersonales incide directamente en su satisfacción tanto en el ámbito laboral, como en el personal, siendo aún más evidente en su salud mental de manera general y por ende en su desenvolvimiento integral.

#### **2.4. Guía para la promoción de habilidades interpersonales**

Es de importancia mencionar lo publicado por el Equipo editorial Etecé (2023) quienes indican que una guía para habilidades interpersonales comprende una herramienta que brinda información organizada, orientación y planificación para ayudar a las personas a desarrollar y mejorar sus habilidades en la comunicación y las relaciones interpersonales. Estas guías están diseñadas para ofrecer un manual práctico y paso a paso sobre cómo

desarrollar habilidades interpersonales efectivas en diversas situaciones, tanto en el ámbito personal como en el profesional (párr. 3).

Es importante mencionar que una guía para la promoción de habilidades interpersonales, no es diferente a una guía didáctica, en la que los funcionarios obtienen un instrumento para mejorar esas competencias y aprenden a impulsarlas y es donde toma relevancia lo indicado por García, I y De la Cruz, G (2014) “Debe ser instrumento idóneo para guiar y facilitar el aprendizaje, ayuda a comprender, y en su caso, aplicar los diferentes conocimientos, así como para integrar todos los medios y recursos que se presentan al estudiante como apoyo para su aprendizaje” (párr. 13).

## **2.5. Importancia de una guía para la promoción de Habilidades Interpersonales.**

La elaboración de una guía de este tipo es de importancia en los espacios laborales por varias razones, en las que podemos mencionar:

- Contribuye con el conocimiento de las habilidades interpersonales que son de importancia en el ámbito laboral.
- Enriquece el desarrollo personal y profesional al mejorar las habilidades de comunicación.
- Brinda capacitación a los funcionarios de la organización en temas diversos que benefician su vida diaria.
- Fortalece las habilidades sociales que se generan en los espacios laborales.
- Promueve la resolución de conflictos entre los trabajadores, así como con las jefaturas.

Una guía para la promoción de habilidades interpersonales proporciona una herramienta para el desarrollo personal, intelectual, académico, familiar y laboral que brinda un impulso a la mejora de los entornos personales y de esa manera se beneficia tanto el individuo, como la organización.

Hacer uso de guías potencia la creatividad, la motivación, el aprendizaje y desarrollo de habilidades blandas en los funcionarios que hacen uso de estas, así como mejora el rendimiento laboral y la satisfacción a nivel personal, logrando personas con una salud mental más sana.

Cabe mencionar que tal y como lo indica Irua (2022), las guías “fomentan habilidades como la de aprender a aprender”, la mejora continua surge a partir de la capacidad de las personas de adquirir continuamente nuevos conocimientos, los cuales enriquecen sus labores diarias a fin de realizarse cada vez de mejor manera.

### ***2.5.1. Estructura de una guía.***

En el siguiente apartado es relevante la información suministrada por Mora (s. f.), en su guía para elaborar planes de incidencia, hace referencia que las guías deben contener los siguientes apartados:

- 1) Determinar el problema a tratar, se seleccionan las debilidades y se priorizan las mismas.
- 2) Propuesta de un objetivo en el que se define la solución que se desea, en este caso la promoción de las habilidades impersonales en el trabajo híbrido.
- 3) Se determina la población con la que se trabajará y la institución en la que se centra el objetivo a implementar.

- 4) Análisis de las habilidades interpersonales que se desean promocionar en la institución, así como las medidas que se aplicarán para poder cumplir con el objetivo planteado.
- 5) Definición de las estrategias que se llevarán a cabo, así como la toma de decisiones requeridas para la obtención de resultados positivos.
- 6) Aquí se incluyen las actividades, tareas y dinámicas que se proponen para la implementación de la guía, se incluyen los recursos económicos y los responsables de llevar a cabo cada una de las funciones.
- 7) Evaluación de resultados, se mide el impacto que se ha tenido con la implementación de la guía y si los objetivos se cumplieron o es necesario la modificación de alguno de los apartados para la mejora de esta.

## **2.6. Puestos híbridos**

Se parte de la premisa que en una misma empresa algunos colaboradores se presenten de manera presencial únicamente un período de tiempo y no a tiempo completo y los restantes días laborales, sus funciones sean realizadas de manera remota, es que han surgido los puestos híbridos, creados a partir del teletrabajo, sin embargo, este último se refiere a todo el período laboral que se realiza exclusivamente de manera virtual.

La modalidad de trabajo híbrido ha ido adquiriendo, con el paso del tiempo, más y más importancia y popularidad en las empresas, cada vez con mayor frecuencia se conoce de mayor cantidad de organizaciones que se encuentran implementando la modalidad, lo cual ha venido a modificar la manera en la que se desarrollaban las labores.

La revista “Economist Impact”, realizó un estudio relacionado con la implementación del trabajo híbrido, en el mismo indica que se “hace referencia a un

espectro de modalidades de trabajo flexible, en el cual la ubicación y el horario de trabajo están estrictamente estandarizados” (p. 4), en su estudio explora el mundo de cambio en el que nos encontramos y como también ha venido cambiando las modalidades de trabajo que se tenían en años anteriores, la manera en la que se han venido flexibilizando los horarios y los espacios laborales en pro del bienestar, no solo de la empresa, sino también de sus colaboradores.

De acuerdo con lo indicado por García (2021), en su artículo “Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: Smart working” para la revista internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo, indica:

En general, se puede considerar trabajo híbrido como aquella prestación de servicios asalariada que se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa, bien parcial o totalmente, mediante el uso o reporte de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones (p.452).

Ha sido tomado con el paso del tiempo como una combinación entre el trabajo presencial y el trabajo remoto y en la actualidad está siendo implementado por gran cantidad de organizaciones, las cuales han reestructurado y adaptado su funcionamiento, a fin de brindar las herramientas tecnológicas necesarias para el correcto desempeño de sus colaboradores.

### ***2.6.1. Características del trabajo híbrido.***

Es importante mencionar que estas características pueden variar dependiendo de la región, sin embargo, para el contexto en el que se realiza la presente investigación se mencionan algunas características relevantes con respecto al trabajo híbrido.

La empresa CISCO menciona en su sitio web que “El trabajo híbrido es mucho más que el lugar donde se realiza el trabajo, proporcionando experiencias simples, inteligentes y seguras desde cualquier ubicación. Las tecnologías avanzadas, como la automatización y la inteligencia artificial (IA), ayudan a ofrecer experiencias laborales nuevas y más inteligentes en las que los empleados pueden participar plenamente” (párr. 15), siendo evidente que el trabajo híbrido es mucho más que solamente realizar una labor desde cualquier lugar del mundo.

Entre las principales características podemos citar mencionar:

- La flexibilidad en el lugar que se realizan las funciones, ya que no necesariamente se estará realizando la labor desde un lugar específico.
- La flexibilidad en los horarios, en algunas empresas se trabaja por objetivos y no necesariamente cumplidos en un horario establecido, lo que permite trabajar en el tiempo que se considera más adecuado.
- Desarrollo de la iniciativa, ya que no se tiene a la jefatura a la disposición, se debe desarrollar una capacidad de toma de decisiones más eficaz.
- Claridad en las reglas institucionales, no hay espacio para la duda en cuanto a la manera en la que se debe llevar a cabo la labor, lo que permite que la normativa sea clara y transparente para ambas partes, tanto empleados como patronos.

- La mayor parte de las empresas cuantifican sus logros a nivel de trabajo híbrido, basándose en la obtención de los objetivos cumplidos.

Estas características son las que lo hacen un trabajo particular, por lo que la manera en la que se desarrolla y se ejecuta, dista de ser tradicional, es una labor innovadora y como tal sus particularidades van a ir evolucionando conforme el mismo vaya cambiando y adaptándose a las necesidades del mundo moderno.

### ***2.6.2. Ventajas y desventajas del trabajo híbrido***

La modalidad del trabajo en el que se mezcla la presencialidad y la virtualidad ha traído consigo una serie de ventajas y desventajas, las cuales han ido variando con el paso de su implementación y es la tendencia, que las mismas continúen su evolución conforme cada vez adquiere más relevancia en los ambientes laborales, sin embargo, se indican las más representativas en la actualidad, basado en “Las Jornadas de Flexibilización Laboral, Teletrabajo y Trabajo Remoto de la Universidad de Costa Rica” (2023) a saber:

#### ***2.6.2.1. Ventajas del trabajo híbrido.***

- Permite la flexibilidad, tanto de los espacios laborales, como de los horarios en los que se realizan las funciones.
- Aumenta la productividad laboral y mejora la gestión del tiempo, tomando en cuenta la reducción de los distractores que comúnmente se encuentran en los espacios laborales presenciales.
- Mejora la experiencia laboral, al encontrarse realizando las labores en espacios más confortables y adecuados a las necesidades de cada trabajador.

- Promueve la innovación, a partir de la implementación de más herramientas tecnológicas.
- Mayor atracción y retención del talento humano, con el paso del tiempo más personas tienen interés en trabajar bajo la modalidad híbrida, por lo que se ha vuelto un punto a favor de las empresas que lo han implementado y de esa manera traer más y mejor recurso humano.
- Disminuye el ausentismo laboral, debido a la facilidad de realizar sus funciones desde cualquier lugar en el que se encuentren, así como las condiciones en las que se realiza.
- Reduce la huella ambiental, en función de que los trabajadores no utilicen medios de transporte para desplazarse a los espacios laborales, el consumo de combustible disminuye y la contribución al medio ambiente aumenta.
- Reduce costos operativos a la empresa, al no tener a los empleados en los espacios laborales definidos, los insumos requeridos son menores y los gastos también se reducen.

#### ***2.6.2.2. Desventajas del trabajo híbrido.***

Así mismo, basado en “Las Jornadas de Flexibilización Laboral, Teletrabajo y Trabajo Remoto de la Universidad de Costa Rica” (2023), no todo en el trabajo híbrido ha sido positivo, también el modelo trae consigo algunas desventajas y es importantes mencionar que algunas de ellas dependen de la visión de cada empresa y de cada trabajador, sin embargo, las más generalizadas son las siguientes:

- Implica altas inversiones en equipo informático y ergonómico en aras de promover el buen desempeño de las funciones.
- Algunas labores se pueden ver obstaculizadas por la lejanía con el espacio laboral.
- Se necesita de mayor capacitación en cuanto a herramientas tecnológicas, ya que todas las funciones son realizadas por ese medio.
- Desconexión social al no tener a los funcionarios en un mismo espacio laboral
- Dificultades en la comunicación y al acceso a la información, debido a que la misma se realiza en su mayor parte de manera remota, los canales de comunicación pueden tonarse confusos o poco claros.
- Desarraigo de la cultura organizacional, debido a la falta de presencialidad de la empresa
- En algunos funcionarios se tiene dificultad de concentrarse, debido a los distractores que se pueden tener en un entorno hogareño, en el caso que las funciones sean realizadas en la casa.
- Problemas con la seguridad informática para las empresas que deben poner sus recursos en la red, haciendo en algunos casos que las mismas tengan problemas con susceptibles a los ataques virtuales.
- Desafíos en la coordinación del equipo, tomando en cuenta las dificultades de distancia y el hecho de que cada persona trabaja desde su entorno.
- Se puede perjudicar en la generación de ideas nuevas, debido a la utilización únicamente de herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades laborales.

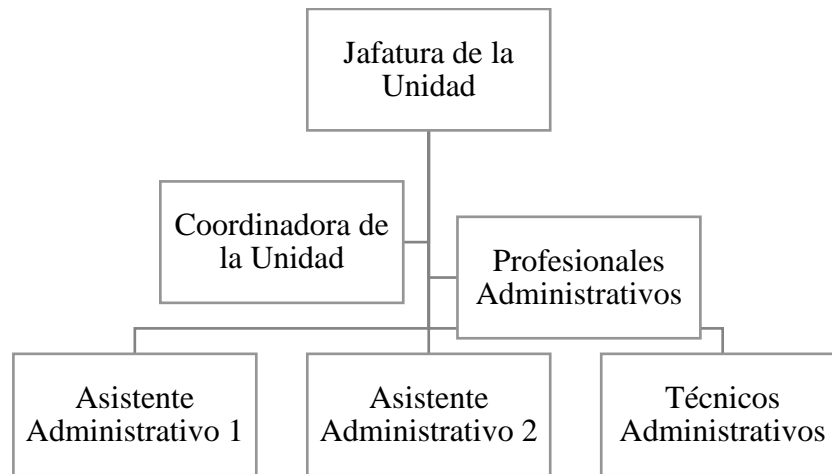
## **2.7. Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría de Poder Judicial**

La Unidad de Administración de bienes, se encuentra adscrita al Departamento de Proveduría y esta a su vez a la Dirección Ejecutiva del Poder Judicial, es la unidad encargada de brindar suministros a toda la institución, se encarga de administrar el almacén o bodegas que tiene la dependencia y del área de donaciones y proyección institucional a la comunidad en general.

Administra los bienes que deben ser destruidos y donados por órdenes judiciales, así como de los activos y bienes decomisados que se encuentran en desuso o del todo ya no pueden utilizarse, debido a la normativa institucional o jurídica.

De acuerdo con información suministrada por la coordinadora de la unidad, la misma está conformada por 14 funcionarios judiciales, todos realizando sus labores desde la modalidad híbrida y distribuidos de la siguiente manera: una jefatura, una coordinadora de unidad, un asistente administrativo 1, un asistente administrativo 2, seis técnicos administrativos 1 y cuatro profesionales administrativos.

**Figura 1. Organigrama de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial**



Nota: Elaboración propia.

## **2.8. Filosofía Institucional.**

La siguiente información se tomó del sitio web del Poder Judicial, consultada en enero del año 2024.

### **2.8.1 Misión.**

“Administrar justicia pronta, cumplida y accesible, de conformidad con el ordenamiento jurídico para contribuir con la democracia, la paz social y el desarrollo sostenible del país.”

### **2.8.2 Visión.**

“Ser un Poder Judicial que garantice al país, pleno acceso a la justicia, que resuelva los conflictos de manera pacífica, eficaz, eficiente, transparente y en apego a la ley, con

personas servidoras comprometidas con su misión y valores, consciente de su papel en el desarrollo de la sociedad.”

### **2.8.3 Valores.**

- **Iniciativa:** Actuar proactivamente para el cumplimiento de los deberes institucionales.
- **Integridad:** Conducirse de forma congruente con los fines institucionales en beneficio de las personas usuarias y la sociedad sin importar las circunstancias.
- **Compromiso:** Cumplir diariamente con las obligaciones y los deberes propios y para con las demás personas de forma voluntaria y objetiva.
- **Honradez:** Comportarse con probidad tanto en el trabajo como fuera de él para una sana convivencia.
- **Responsabilidad:** Cumplir cabalmente con los deberes personales, sociales y laborales.
- **Excelencia:** Realizar las labores de la mejor forma posible, con objetividad y diligencia, manteniendo un equilibrio entre la vida personal y laboral.



cual hace un recorrido por los principales hechos que propiciaron la creación de la institución, así como del sitio web institucional, consultada en enero del año 2024.

La historia del Poder Judicial tiene sus inicios en la época de la independencia, en la que los ciudadanos se vieron en la obligación de organizarse, el 1° de diciembre de 1821, se creó el “Pacto Social Fundamental Interino” considerado como la primera constitución política de nuestro país, la cual planta los cimientos de la Corte Suprema de Justicia.

En 1824, se establece la división en tres poderes siendo los mismos: ejecutivo, legislativo y judicial, sin embargo, es hasta 1825 que la constitución política respalda y da inicios el Poder Judicial como tal, así se establece en su artículo 87 y solemnemente se instauro el 1° de octubre de 1826 y es en 1841 cuando se crea el Código General, el cual estaba compuesto de la parte civil, penal y de procedimientos, siendo el inicio del derecho costarricense.

En 1937, se aprueba la Ley Orgánica del Poder Judicial, en la cual se establecen alcances y limitaciones de sus funciones y en 1943 es cuando se crea una nueva constitución política, en la que se denomina formalmente Corte Suprema de Justicia, sin embargo, con la revolución de 1948, se organiza una constituyente para dar paso a la actual constitución política el 7 de noviembre de 1949, la cual delimita las funciones institucionales y le brinda total autonomía e independencia, establecida claramente en su artículo 9.

En la década de los setenta, es cuando se dan muchos ajustes a la organización administrativa de la institución, creándose varias dependencias encargadas de las diferentes funciones dependiente de la etapa jurídica de cada proceso, como lo son el Organismo de Investigación Judicial, el Ministerio Público y la Defensa Pública.

El hecho más relevante, en la década de los ochenta, fue sin lugar a duda la reforma del artículo 162 de la Constitución Política, mediante la cual los magistrados de la Corte Suprema de Justicia obtuvieron el derecho a elegir su presidente.

Ya para la década de los años noventa, cambia su norte e inicia una nueva era en la que se pretende caminar hacia un Poder Judicial más moderno y especializado, momento en que empieza a regir la Ley de Reorganización Judicial, así como una nueva legislación para el Ministerio Público.

Es así como en la actualidad se tiene un Poder Judicial en constante cambio, en la búsqueda de un sistema de justicia más modernizado y acorde a las necesidades de una sociedad que cada día evoluciona y tiene requerimientos distintos.

### **2.11. Trabajo híbrido en el Poder Judicial**

De acuerdo con la consulta realizada al sitio web institucional en enero del año 2024, se menciona que la institución se encuentra impulsando en la actualidad la iniciativa de que cada vez más puestos se desarrollen desde la modalidad de trabajo híbrido, se hace referencia a la importancia de garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable para el buen cumplimiento de las tareas.

En el Poder Judicial, el trabajo híbrido surge a partir de la necesidad de proteger la integridad de la salud de los funcionarios, debido a la aparición de la pandemia COVID - 19, es así como se crea un “programa de teletrabajo” y con este se desarrolla el reglamento de teletrabajo del Poder Judicial, el cual llegó a delimitar los alcances y limitaciones de las funciones teletrabajables, aunado a lo anterior se han creado una ley para regular el teletrabajo, un manual de condiciones laborales para el personal en teletrabajo y una guía para las jefaturas.

La modalidad híbrida a significado un gran reto para la institución y la misma ha tenido que adaptarse a la modernidad y globalización, con esta modalidad se han tenido grandes avances, pero también una serie de deficiencias, tal y como lo menciona Chacón (2023), en su artículo para el periódico digital “Semanario Universidad”, donde se hace referencia a la desmejora que se ha podido percibir en algunos de los servicios brindados por la institución, debido a la falta de fiscalización de las labores, sin embargo algunos magistrados tienen clara la importancia de la conservar el uso de la herramienta, bajo condiciones adecuadas.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo encontrará información relevante con respecto a las herramientas metodológicas utilizadas para llevar a cabo la investigación, así como las definiciones más relevantes relacionadas con cada uno de los enfoques requeridos, sin dejar de lado el motivo por el cual cada uno de los puntos es importante para el proceso.

### 3.1 Enfoque de la Investigación

La presente investigación se encuentra desarrollada desde un enfoque cualitativo, el cual tal y como lo menciona Guerrero (2016), “es la práctica que aspira al conocimiento estricto de los fenómenos, que son simplemente las cosas tal y como se muestran y ofrecen a la consciencia”. (p. 2).

Se pretende presentar la información de manera verás y natural, sin ningún tipo de intervención por parte de la investigadora, exponerla de la manera en la que fue encontrada y obtenida, trasladando claramente el conocimiento aportado por los participantes y sus experiencias.

Desde la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación cualitativa puede concebirse de la siguiente manera:

“como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su

cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorgan) (p. 9).

Por lo tanto, lo que se expone es la realidad de la vivencia diaria de los participantes en su entorno laboral, vista desde su propia interpretación y características, sin alterar ninguna categoría de análisis, lo anterior con el fin de maximizar la credibilidad de la información.

En términos generales es de suma importancia lo expuesto por Guerrero (2016) en cuanto a que:

“la Investigación Cualitativa es utilizada generalmente en el análisis de las Ciencias Sociales, siendo un proceso metodológico que utiliza como herramientas a las palabras, textos, discursos, dibujo, gráfico e imágenes (datos cualitativos) para comprender la vida social por medio de significados, desde una visión holística, es decir que trata de comprender el conjunto de cualidades que se al relacionarse producen un fenómeno determinado (p.2)”

### **3.2. Método de la investigación**

La presente investigación se encuentra posicionada desde un método no experimental, de tipo transversal, tomando en cuenta que no se pueden manipular las variables y se miden en una sola ocasión en el tiempo, tal y como lo señala Kerlinger (1979) "La investigación no experimental o ex post facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones" (p. 116).

Los participantes ya cuentan con una situación, la cual es investigada, analizada y estudiada, sin influir o tener algún tipo de control sobre la misma; se encuentra centrado en observar, comprender y explicar los fenómenos en su estado natural, únicamente utilizando

técnicas que colaboren con la comprensión de las realidades y la manera en la que se desarrollan en los sujetos.

Con respecto al tipo transversal, siendo que la misma se desarrolla en un tiempo definido, contemplado entre octubre del año 2023 y marzo del año 2024, en la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, tal y como lo menciona Grajales (2000) “puede ser vertical o transversal cuando apunta a un momento y tiempo definido”. (párr. 18).

Se encasilla en este tipo de método, a partir de que el papel del investigador es de observador, sin intervenir en los acontecimientos, lo cual aporta evidencias para explicar las causas de los fenómenos sociales y en este caso laborales, cuyos hallazgos son más auténticos, relevantes y éticos.

### **3.3. Fuentes de Información**

Las Fuentes de información, tal y como lo indican Silvestrini y Vargas (2008), son recursos que se emplean para la obtención de datos y se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias.

Las fuentes primarias corresponden a toda aquella información que se obtiene desde su origen, aquella que es publicada por primera vez, producto de investigación, inédita y creativa, entre ellas podemos mencionar los libros, artículos, videos, etcétera.

Las fuentes secundarias contienen la información primaria referida, agrupada o reorganizada, es útil para reforzar tesis, propuestas, ideas, entre otras, las mismas siempre deben ser referenciadas.

Fuentes terciarias son guías tanto físicas como virtuales en las que se encuentran las fuentes secundarias, tal es el caso de las bibliografías o compendios.

En la presente investigación se recurrió tanto a fuentes primarias, como a fuentes secundarias, las cuales sirvieron de recurso para la obtención de información y guía de observación.

Como fuentes primarias y sujetos participantes del presente estudio, se tiene:

- Jefatura de la Unidad: es la persona encargada de reclutar personal, brindar coordinación y es el enlace con el patrono.
- Coordinadora de Unidad: encargada de organizar el trabajo directamente de la unidad de administración de bienes, coordina todo lo relacionado con cumplimiento de objetivos y enlaza a los funcionarios.
- Tres funcionarios de la unidad de administración de bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, todos con más de 3 meses de experiencia en el puesto y desempeñando sus funciones desde la modalidad híbrida, los mismos son los encargados de cumplir las funciones asignadas por el Departamento de Planificación de la institución, en general realizando actividades administrativas generales.

Con respecto a las fuentes secundarias utilizadas, se recurrió a manuales de procedimientos, libros, artículos de revistas científicas, textos académicos, bases de datos académicas en las que se tienen tesis y estudios universitarios de acceso público, así como blogs académicos y sitios web especializados.

### **3.4. Categorías de análisis**

En el siguiente apartado se presentan las categorías de análisis como elementos fundamentales en el proceso de investigación que permiten organizar y comprender los datos recopilados para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos propuestos en el estudio, tal y como lo indica Gómez (2012, p. 20).

Se indica la información por medio de una tabla, en la que se encuentra la categoría de análisis correspondiente a cada objetivo planteado, sin perjuicio de que en el proceso de recolección de información puedan surgir nuevas categorías que sean de utilidad para el análisis:

**Tabla 1. Dinámica de relaciones interpersonales en los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial**

Categoría de análisis A	Dinámica de relaciones interpersonales en los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.
Definición Conceptual	<p>Tomando en cuenta lo indicado por Marín y Rojas (s.f) las habilidades interpersonales son “todas aquellas capacidades que tiene el ser humano para poder relacionarse con los demás” (p. 2).</p> <p>Con respecto al trabajo híbrido y de acuerdo con lo indicado por García (2021), en su artículo “Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: Smart working” para la revista internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo, indica:</p> <p>En general, se puede considerar trabajo híbrido como aquella prestación de servicios asalariada que se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa, bien parcial o totalmente, mediante el uso o reporte de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones. (p.10)</p>

Definición Operacional	En el presente estudio se elabora un diagnóstico de las dinámicas en cuanto a relaciones interpersonales que se desarrollan entre los funcionarios que realizan su trabajo desde la modalidad híbrida, la manera en la que las mismas son manejadas y experimentadas por los participantes.
Definición Instrumental	En el presente estatus se hará uso de los siguientes recursos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Entrevista semiestructurada haciendo uso de preguntas abiertas de la 1 a la 2, dirigida a la jefatura, de la unidad de administración de bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.</li> <li>2) Encuesta cualitativa, haciendo uso de 4 preguntas abiertas a la coordinadora, de la unidad de administración de bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.</li> </ol>

**Tabla 2. Habilidades interpersonales requeridas en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.**

Categoría de análisis B	Habilidades interpersonales requeridas en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.
Definición Conceptual	En cuanto a las habilidades interpersonales propiamente dichas, según lo indicado por Marín y Rojas (s. f.) las habilidades interpersonales son “todas aquellas capacidades que tiene el ser humano para poder relacionarse con los demás” (p. 2), A pesar de que las habilidades interpersonales son vastas, las más relevantes en los ámbitos laborales son las siguientes: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Comunicación Asertiva e intercultural: en atención a lo indicado por Corrales, Quijano y Góngor (2017), la misma tiene que ver con la capacidad de expresarse verbalmente de forma apropiada culturalmente (p. 61)</li> </ol>

	<p>2) Trabajo en equipo: según Rivas (2010) lo define como: “la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas” (p. 3)</p> <p>3) Empatía: de acuerdo con Corrales, Quijano y Góngor, la empatía es considerada como la capacidad de “ponerse en los zapatos del otro” e imaginar cómo es la vida para esa persona, incluso en situaciones que no se está familiarizado. (p. 60).</p> <p>4) Negociación y resolución de conflictos: Desde el punto de vista de Budjac, “toda interacción humana es una negociación”, lo que refiere es que en cada una de las relaciones que se desarrollan entre las personas se deben resolver conflictos y negociar para fomentar una sana convivencia, en función de que ambas partes ganen y se vean beneficiadas con la decisiones y acuerdos a los que se llegan, así mismo indica que la negociación se basa en el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o resultado que se desea. (p. 2)</p> <p>5) Liderazgo: Chiavenato indica que el liderazgo " es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"(p. 104)</p> <p>6) Adaptabilidad e inteligencia emocional: tal y como lo indica Vallejo (2011) es la “capacidad de acomodarse, avenirse a diversas circunstancias, condiciones, etcétera” (p. 172)</p>
Definición Operacional	Para la investigación que se lleva a cabo, se toman en cuenta las principales habilidades interpersonales requeridas en un ambiente laboral, las cuales contribuyen con una sana convivencia, una mayor productividad y colaboradores más satisfechos integralmente.
Definición Instrumental	En el presente apartado se implementan los siguientes instrumentos para explorar las habilidades impersonales que son frecuentemente puestas en práctica en la unidad de administración de bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, a saber:

	<p>1) Entrevista semiestructurada haciendo uso de preguntas abiertas de la 3 a la 4, dirigida a la jefatura, de la unidad de administración de bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.</p> <p>2) Encuesta cualitativa con preguntas abiertas a los 4 funcionarios de la unidad de administración de bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, de la pregunta 1 a la 3.</p>
--	--

**Tabla 3. Nivel de importancia y manejo de las habilidades interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.**

Categoría de análisis C	Nivel de importancia y manejo de las habilidades interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.
Definición Conceptual	<p>Desde la perspectiva de Goleman (1999) «los humanos somos seres fundamentalmente sociales» (p. 273), al ser los espacios laborales centros en los que se interrelacionan personas, no se eximen de las interacciones sociales y es aquí donde toma gran importancia la promoción de habilidades interpersonales adecuadas.</p> <p>Con respecto a lo indicado por Salinas, M, Hernández J, Yañez, S y Solís, S (2019), en su artículo “importancia de las relaciones interpersonales en la satisfacción en el trabajo”:</p> <p>Las relaciones interpersonales definen parte de la personalidad de los trabajadores y reflejan con quien se relaciona un individuo, y se puede extrapolar y generalizar hacia el ámbito laboral. La importancia del ser social radica en una función estabilizadora de sobrevivencia y adaptación del ser humano y en gran parte refleja el contenido de la psique del individuo, en otras palabras, impacta la forma de ser adulta de una persona y esto lo refleja en la calidad de las funciones productivas (p. 28).</p>

Definición Operacional	Se explora si para el buen funcionamiento de la unidad es requerido el uso de las habilidades interpersonales y si estas contribuyen a la satisfacción tanto laboral como personal de los participantes.
Definición Instrumental	<p>Para la instrumentalización del presente punto, se utilizan las siguientes herramientas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Entrevista semiestructurada haciendo uso de una pregunta abierta número 5 del instrumento, dirigida a la jefatura, de la unidad de administración de bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.</li> <li>2) Encuesta cualitativa con preguntas abiertas a los 4 funcionarios de la unidad de administración de bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, de la pregunta 4 a la 5.</li> </ol>

### 3.5. Instrumento de Investigación

Según Chávez (2001), los Instrumentos de Investigación son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables. Entre estos se pueden mencionar: los cuestionarios, entrevistas, escalas de clasificación, entre otros. A continuación, se describen los instrumentos utilizados:

#### *3.5.1 Entrevista semiestructurada.*

Corresponde a una técnica de investigación cualitativa en la que se diseñan tanto preguntas abiertas, como estructuradas, se cuenta con una guía relacionada con el tema que se desea explorar con el participante, sin embargo, se toman en cuenta temas que pueden ir surgiendo en el transcurso de la entrevista; se parte de una estructura básica, pero se permite la fluidez de la conversación.

Tal y como lo indica Murillo (s. f), donde detalla las características de esta:

- El investigador previamente a la entrevista lleva a cabo un trabajo de planificación elaborando un guion que determine aquella información temática que quiere obtener.
- Existe una acotación en la información y el entrevistado debe remitirse a ella. Ahora bien, las preguntas que se realizan son abiertas. Se permite al entrevistado la realización de matices en sus respuestas que doten a las mismas de un valor añadido en torno a la información que den.
- Durante el transcurso de esta se relacionarán temas y se irá construyendo un conocimiento generalista y comprensivo de la realidad del entrevistado.
- El investigador debe mantener un alto grado de atención en las respuestas del entrevistado para poder interrelacionar los temas y establecer dichas conexiones. En caso contrario se perderían los matices que aporta este tipo de entrevista y frenar los avances de la investigación. (p. 8)

Se eligió este instrumento por la versatilidad que brinda el mismo, al lograr abrir un espacio de diálogo controlado, con el fin de obtener la información requerida para el estudio que estamos llevando a cabo.

### ***3.5.2 Encuesta cualitativa con preguntas abiertas.***

La encuesta cualitativa de acuerdo a lo indicado por Solaris (2019) “corresponde al estudio de la diversidad no de la distribución de frecuencia en una población” (p. 60) .En esta encuesta se sintetizan preguntas que promueven que los participantes aporten sus experiencias y conocimientos con respecto a sus funciones a la luz del trabajo híbrido y la afectación que el mismo ha tenido en el desarrollo de sus habilidades interpersonales en

específicamente en el ámbito laboral de la unidad de administración de bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

Se recurre a esta herramienta debido a que facilita la recopilación de datos y el logro de objetivos de la investigación, ya que brinda una estructura y guía para que los participantes tengan la apertura de escribir su experiencia, sin necesidad de encontrarse forzados o presionados, siendo dueños del espacio y tiempo que deseen invertir en sus respuestas.

### **3.6. Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

En la presente investigación, se recurrió a los recursos de la entrevista semiestructurada y dos encuestas cualitativas con preguntas abiertas, específicamente a la coordinadora de la unidad y a 4 funcionarios que realizan sus funciones desde la modalidad híbrida y con 3 meses de experiencia en el puesto.

La entrevista semiestructurada fue aplicada a la Jefatura de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, se recurre a la herramienta de la virtualidad por medio de la plataforma de Microsoft Teams en una sesión de aproximadamente 30 minutos, debidamente grabada en los medios disponibles, para la misma se le garantiza a las entrevistadas la confidencialidad correspondiente.

En el caso de la encuesta cualitativa con preguntas abiertas, participaron 4 funcionarios que realizan sus funciones desde la modalidad híbrida en la unidad de administración de bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, se recurre a la herramienta de la virtualidad por medio de la aplicación de WhatsApp y correo electrónico, para la misma se le garantiza a las entrevistadas la confidencialidad correspondiente.

Para el proceso de recolección y análisis, se utiliza la triangulación de datos, Izcara (2014), citando a Rubin y Babbie (2009, pág. 89) indica que “implica la utilización de diferentes fuentes de información en la producción de unos mismos resultados”, haciendo referencia a la necesidad de la objetividad y de esa manera reducir el componente personal en la investigación (p. 124). En el mismo se utiliza la información desde varias perspectivas y puntos de vista, así como la obtención de teoría, tomando en cuenta todas las aristas, siendo en este caso las entrevistas semiestructuradas a la jefatura y la entrevista cualitativa con preguntas abiertas a la coordinadora y funcionarios de la unidad, así como la observación realizada por la investigadora.

Se busca que toda la información obtenida tenga credibilidad y validez, a partir de los hallazgos, así como la reducción de sesgos, profundidad en el análisis y el enriquecimiento de la interpretación, lo que contribuye con resultados más fehacientes.

### **3.7. Consideraciones éticas**

En el desarrollo de la investigación se toman en cuenta importantes consideraciones éticas, las cuales han sido debidamente cuidadas, las mismas corresponden a las siguientes:

- Consentimiento informado en el que cada uno de los participantes se encuentra anuente a participar en la misma.
- Discrecionalidad de la información, garantizando que la misma no se divulgará para otros fines que no sean los que persigue la presente investigación.
- Manejo de datos única y exclusivamente los requeridos para la investigación.
- Honestidad académica, cuidando el manejo de los resultados y la correcta presentación de estos.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Cada participante se encuentra identificado con claves, con el fin de garantizar la confidencialidad de la información y de sus identidades, por lo que, se encuentran categorizados de la siguiente manera: jefatura de la unidad (A1), coordinadora de la unidad (B1) y colaboradores con funciones realizadas desde la modalidad híbrida y con más de 3 meses en la unidad (C1, C2, C3 y C4).

La entrevista semiestructurada a la jefatura se efectuó el 22 de febrero del año 2024, mediante la plataforma Microsoft Teams y el audio se encuentra debidamente grabado con el consentimiento informado correspondiente, así mismo las encuestas cualitativas, fueron contestadas por la coordinadora y los colaboradores C1, C2, C3 y C4 en la semana del 19 al 23 de febrero del año 2024, mediante la aplicación de WhatsApp, desde su número telefónico personal y correo electrónico.

### **4.1 Categoría de análisis “A”**

En la categoría de análisis “A”, se exploró la “Dinámica de relaciones interpersonales en los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial”.

Con el fin de determinar la dinámica de las relaciones interpersonales se procedió a realizar dos preguntas a la jefatura de la unidad:

- 1) Desde su enfoque, ¿cómo han cambiado las relaciones interpersonales en su equipo de trabajo, desde el inicio de la pandemia y con el advenimiento de los puestos híbridos?

Respuesta de A1: “yo en lo personal siento que la cercanía hace falta, sin embargo, el equipo de trabajo funciona bien, los días que va cada grupo, se toma café juntos, igual conversan y demás, tiene sus pros y sus contras, hay actividades en las que hace falta verse, el contacto visual, el lenguaje corporal, compartir para la toma de decisiones. Yo, a la antigua, así como hay otras personas que tienen otro concepto, en lo personal cuando me urge o es algo sensible, cuando se requiere seguimiento, prefiero reunirme personalmente con ellos o son temas sensibles, los veo personalmente con ellos, siento que es necesario mantener ese contacto y esa cercanía, ese vínculo. El teletrabajo ayuda, pero la modalidad híbrida es la ideal, el teletrabajo del todo, siento que se corta ese contacto”.

De acuerdo con la respuesta de A1, la misma refiere que las relaciones interpersonales en su equipo de trabajo han experimentado cambios significativos debido a la pandemia y la implementación de puestos híbridos. A1 menciona que, a pesar de la falta de cercanía física, el equipo funciona bien y encuentra maneras de mantener la conexión, como tomar café juntos en los días de presencia física, también destaca que, aunque el teletrabajo ayuda, la modalidad híbrida es preferible ya que permite mantener un contacto más cercano y un vínculo más fuerte entre los miembros del equipo.

Estos cambios han influido en la dinámica del equipo y en la forma en que se comunican y colaboran. La falta de contacto físico afecta la capacidad de interpretar el lenguaje corporal y el contacto visual, elementos importantes para la toma de decisiones y la construcción de relaciones sólidas. La jefatura también menciona que prefiere reunirse personalmente en situaciones sensibles o que requieren seguimiento, lo que sugiere que el contacto físico puede ser crucial para abordar ciertos temas de manera efectiva.

En general, tomando en cuenta lo mencionado por la jefatura, la implementación de puestos híbridos ha llevado a un equilibrio entre la conveniencia del teletrabajo y la

necesidad de contacto humano y cercanía. Este equilibrio puede ser clave para mantener la eficacia y la cohesión del equipo a largo plazo.

- 2) ¿Qué aspectos relacionados con las relaciones interpersonales en sus colaboradores que realizan sus funciones desde la modalidad de trabajo híbrido le llaman más la atención?

Respuesta de A1: En definitiva, la falta de cercanía, a pesar de que realizamos actividades en conjunto, no estar cerca causa sus dificultades, sin embargo, el trabajo híbrido trae tantos beneficios, hay más tiempo, no hay tanta interrupción, se economizan los tiempos de traslados, tiene sus pros y sus contras, hay que sacar lo mejor de cada cosa e irlo manejando y administrando.

Desde el punto de vista de A1, se indica que uno de los aspectos más destacados relacionados con las relaciones interpersonales en colaboradores que trabajan en modalidad híbrida es la falta de cercanía física, a pesar de realizar actividades en conjunto, la distancia física puede causar dificultades en la interacción interpersonal.

Por otro lado, A1 también hace énfasis en los beneficios del trabajo híbrido, como tener más tiempo y menos interrupciones alrededor, así como la economización en los tiempos de traslado, beneficios que influyen positivamente en la productividad y el bienestar de los colaboradores, pero también es importante considerar cómo afectan la calidad de las relaciones interpersonales y la cohesión del equipo.

La falta de cercanía física impacta en la percepción de cercanía emocional y en la calidad de la comunicación no verbal, lo cual en definitiva influye en la construcción de relaciones interpersonales sólidas y en la eficacia del trabajo en equipo, es importante que los líderes y colaboradores en modalidad híbrida sean conscientes de estos aspectos y

busquen estrategias para mantener una comunicación efectiva y fortalecer las relaciones interpersonales, incluso a al hacer uso de la virtualidad.

Así mismo, se realizó una encuesta cualitativa de 4 preguntas a la coordinadora de la unidad, en la que se obtuvo la siguiente información:

1. ¿Cuál es su opinión con respecto al manejo de las relaciones interpersonales en los funcionarios de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, especialmente con respecto a los puestos híbridos?

Respuesta de B1: Gracias a la habilitación de herramientas como Microsoft Teams, correo electrónico y teléfono, existe una comunicación constante entre los funcionarios a pesar de la habilitación de puestos híbridos, por lo que no se observa que esta situación interfiera pues existen herramientas que permiten mantener las relaciones.

La respuesta de B1 hace referencia a que la comunicación constante facilitada por herramientas digitales como Microsoft Teams, correo electrónico y teléfono ha sido clave para mantener las relaciones interpersonales en la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, también menciona que, a pesar de la habilitación de puestos híbridos, no se observa que esta situación interfiera en las relaciones interpersonales debido a la disponibilidad de estas herramientas de comunicación.

2. ¿Cuáles aspectos considera que deben mejorarse con respecto al manejo de las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, tomando en cuenta que se tiene conocimiento que hay funcionarios realizando sus labores desde la modalidad híbrida?

Respuesta de B1: Aspectos a mejoras con respecto a la condición de la modalidad híbrida podrían ser: realizar actividades presenciales ocasionalmente para involucrar a todas las personas colaboradoras y de esta manera realizar recomendaciones o retroalimentación en situaciones que suceden y buscar opciones de mejora.

Desde la perspectiva de la coordinadora de la oficina, indica que uno de los aspectos a mejorar en el manejo de las relaciones interpersonales en la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial es la realización de actividades presenciales ocasionalmente, así mismo, indica que estas actividades podrían involucrar a todas las personas colaboradoras y facilitar la realización de recomendaciones o retroalimentación en situaciones que suceden, así como buscar opciones de mejora.

Esta respuesta resalta la importancia de mantener un equilibrio entre la comunicación digital y la interacción presencial en entornos laborales híbridos, aunque las herramientas digitales pueden facilitar la comunicación, la interacción presencial puede ser crucial para fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar la colaboración y fomentar un sentido de pertenencia y cohesión dentro del equipo.

La interacción presencial proporciona oportunidades para una comunicación más efectiva, el establecimiento de relaciones más sólidas y una mayor comprensión de las necesidades y perspectivas de los demás, por lo tanto, incorporar actividades presenciales en la dinámica de trabajo híbrido, contribuye positivamente al bienestar emocional y la eficacia laboral de los colaboradores en los espacios laborales.

3. ¿Cómo cree que se han visto afectadas las relaciones interpersonales entre los funcionarios de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, después de la pandemia?

Respuesta de B1: El no tener contacto directo con todas las personas de la oficina, pues existen horarios en los que no se coincide, esta situación puede debilitar de alguna manera la relación interpersonal, no obstante, realizando algún tipo de cronograma o bien actividades permitiría mayor relación interpersonal.

Desde la perspectiva de la coordinadora, la misma indica que las relaciones interpersonales entre los funcionarios de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial se han visto afectadas después de la pandemia debido a la falta de contacto directo con todas las personas de la oficina, especialmente cuando no se coinciden en horarios.

Esta respuesta resalta la importancia del contacto directo y la coincidencia en horarios para fortalecer las relaciones interpersonales en el trabajo, la manera en la que la falta de contacto directo dificulta la construcción de relaciones sólidas y la comunicación efectiva, lo cual afecta negativamente la cohesión y el trabajo en equipo. Sin embargo, B1 sugiere que establecer un cronograma o realizar actividades permitiría una mayor relación interpersonal, lo cual contribuiría a mitigar estos efectos negativos.

La falta de contacto directo afecta la percepción de cercanía emocional y la calidad de la comunicación, lo cual influye en la satisfacción laboral y el bienestar emocional de los trabajadores, por lo tanto, es importante buscar formas de fomentar la interacción y la relación interpersonal, incluso en entornos laborales híbridos, para mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo.

4. Según su experiencia, ¿cómo impactan las relaciones interpersonales el desempeño de las funciones de los colaboradores de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial que tienen puestos teletrabajables?

Respuesta de B1: Es muy importante mantener la relación interpersonal, pues esto permite una comunicación fluida y brindar un mejor servicio según los objetivos de la Unidad, así como el beneficio que brinda a los compañeros en sus vidas laborales y personales.

La coordinadora indica que las relaciones interpersonales tienen un impacto significativo en el desempeño de las funciones de los colaboradores de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial; B1 menciona que mantener relaciones interpersonales permite una comunicación fluida y brinda un mejor servicio de acuerdo con los objetivos de la Unidad. Además, destaca el beneficio que esto brinda a los compañeros en sus vidas laborales y personales.

Esta respuesta resalta la importancia de las relaciones interpersonales en el contexto laboral, especialmente en entornos teletrabajables. Las relaciones interpersonales facilitan la comunicación efectiva, la colaboración y la resolución de problemas, lo cual contribuye significativamente al desempeño laboral y al logro de los objetivos organizacionales. Además, las relaciones interpersonales positivas tienen un impacto positivo en el bienestar emocional y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Las relaciones interpersonales en el trabajo proporcionan un sentido de pertenencia, apoyo emocional y camaradería, lo que aumenta la motivación y el compromiso con el trabajo, por lo tanto, es importante fomentar y mantener relaciones interpersonales positivas, incluso en entornos teletrabajables, para mejorar el desempeño laboral y el bienestar de los colaboradores.

Al adentrarnos en el análisis de las respuestas aportadas por la jefatura y la coordinadora de la unidad, es claro que las relaciones interpersonales en la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial se han

mantenido funcionales, a pesar de la implementación del trabajo híbrido, después de la pandemia, al hacer uso de la tecnología las mismas han logrado mantenerse en el equipo de trabajo.

Ambas funcionarias hacen referencia a la importancia del contacto entre los trabajadores y como este afecta las relaciones interpersonales en los colaboradores, así como la necesidad de verse eventualmente, en el mismo espacio laboral, la implementación de actividades lúdicas, fuera de las labores diarias, han beneficiado las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo.

Es importante mencionar como las herramientas tecnológicas han contribuido con la comunicación entre el personal y la cercanía de este, la manera en la que estas son utilizadas fortalecen las relaciones y las refuerzan; sin embargo, encontrarse y reunirse todos los funcionarios de la unidad de manera esporádica en la oficina, contribuye con el afianzamiento de habilidades tales como el trabajo en equipo y la comunicación.

La coordinadora hace énfasis en la necesidad de crear un cronograma en el que los colaboradores coincidan en el mismo espacio laboral y, de esa manera, promover que las relaciones interpersonales sean más sólidas, ya que todos tendrían espacios en común para comunicarse y organizar labores en conjunto.

Los instrumentos utilizados revelan varios puntos importantes sobre las relaciones interpersonales en un entorno laboral híbrido:

1. *Impacto de la pandemia y los puestos híbridos:* Ambas funcionarias destacan que la pandemia y la implementación de puestos híbridos han cambiado significativamente la dinámica de las relaciones interpersonales en el equipo. Se señala una falta de cercanía física, que afecta la comunicación no verbal y la

toma de decisiones, sin embargo, se mencionan aspectos positivos como la flexibilidad de horarios y la reducción de interrupciones.

2. *Importancia de la comunicación y la interacción presencial:* Resaltan la importancia de mantener un equilibrio entre la comunicación digital y la interacción presencial, se indica como las actividades presenciales ocasionalmente mejorarían las relaciones interpersonales y fortalecerían la cohesión del equipo.
3. *Impacto en el desempeño laboral:* Se destaca que las relaciones interpersonales tienen un impacto significativo en el desempeño de los colaboradores, especialmente en entornos teletrabajables, se menciona que mantener relaciones interpersonales permite una comunicación fluida y un mejor servicio, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales y al bienestar de los colaboradores.

En conclusión, se puede observar que las relaciones interpersonales juegan un papel crucial en un entorno laboral híbrido y teletrabajable, a pesar, de los desafíos que presenta la falta de contacto directo, es importante buscar formas de fomentar la comunicación, la colaboración y el vínculo entre los miembros del equipo para mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo.

Las respuestas proporcionadas por la jefatura y la coordinadora de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial destacan la complejidad de mantener relaciones interpersonales efectivas en un entorno laboral híbrido y teletrabajable, aunque se reconocen los beneficios del teletrabajo y la implementación de herramientas digitales para la comunicación, se evidencia una preocupación por la falta de cercanía física y el impacto que esto puede tener en la calidad de las relaciones

interpersonales, ambas funcionarias hacen referencia sobre la importancia de encontrar un equilibrio entre la comunicación digital y la interacción presencial, sugiriendo la realización de actividades que promuevan el contacto directo para fortalecer el vínculo entre los colaboradores.

Además, se resalta la relevancia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral y el bienestar de los colaboradores, especialmente en entornos teletrabajables, se enfatiza que mantener relaciones interpersonales permite una comunicación fluida y un mejor servicio, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales y al beneficio de los compañeros en sus vidas laborales y personales.

Estos hallazgos subrayan la importancia de considerar las necesidades emocionales y sociales de los colaboradores en el diseño de políticas y prácticas laborales, buscando formas innovadoras de fomentar la conexión y la colaboración en un entorno laboral cada vez más virtual.

#### **4.2. Categoría de análisis “B”**

En la categoría de análisis “B”, se exploró la “Habilidades interpersonales requeridas en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.”.

Con el fin de conocer cuáles habilidades interpersonales son requeridas en los funcionarios de la unidad, se procedió a realizar dos preguntas a la jefatura:

1. Cuando se realiza el proceso de reclutamiento de personal, ¿cuáles considera que son las principales habilidades interpersonales que son requeridas para los funcionarios de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de

Proveeduría del Poder Judicial, especialmente si la naturaleza del puesto es híbrida?

Respuesta de A1: Por supuesto que tomo en cuenta las habilidades blandas de esas personas, necesito personas felices trabajando conmigo, necesito gente feliz. Al reclutar personal es difícil ver esas habilidades y en realidad es sobre la marcha que vas viendo, sin embargo, se puede ver en la manera como la persona se expresa, su lenguaje corporal, su habilidad para comunicarse, claridad y en el desarrollo del trabajo, buena actitud, positivismo. No importa que te pongan hacer huecos y rellenarlos, sino con la actitud que realizas tu trabajo.

Al analizar la respuesta proporcionada, se obtiene que el participante enfatiza la importancia de las habilidades interpersonales y la actitud positiva en el proceso de reclutamiento de personal para la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveeduría del Poder Judicial, así mismo, destaca la importancia de observar cómo se expresa la persona, su lenguaje corporal, habilidad para comunicarse, claridad en el desarrollo del trabajo, así como su actitud y positivismo.

En la respuesta se menciona que, aunque puede ser difícil evaluar estas habilidades al reclutar personal, son fundamentales para un buen desempeño en el puesto, independientemente de las tareas específicas que se realicen, aun así, las cuales se van clarificando con el paso del tiempo realizando las funciones y desarrollando sus habilidades en el equipo.

2. Según perspectiva, ¿Cuáles considera que son las habilidades interpersonales necesarias en los colaboradores que realizan sus funciones desde un puesto teletrabajable?

Respuesta de A1: Justamente ese es mi tema, yo quiero que sean personas felices las que trabajen en la unidad. Se necesita la capacidad de trabajar en equipo, la comunicación, excelente manejo del tiempo, iniciativa, resolución de problemas, actitud y ante todo positivismo ante sus labores, inteligencia emocional, que para mí es fundamental y ojalá desde chiquititos aprenderla, porque eso te permite enfrentar situaciones y brindar soluciones.

La respuesta proporcionada destaca varias habilidades interpersonales necesarias en los colaboradores que realizan sus funciones desde un puesto teletrabajable, hace referencia a la capacidad de trabajar en equipo, la comunicación efectiva, un excelente manejo del tiempo, la iniciativa, la resolución de problemas, la actitud positiva hacia el trabajo y la inteligencia emocional, enfatiza la importancia de la inteligencia emocional desde temprana edad, ya que esta habilidad permite afrontar situaciones y ofrecer soluciones de manera eficaz.

Al hacer énfasis en lo indicado por Vela, R. (2014):

...el individuo debe de poseer unas habilidades interpersonales que no se adquieren mediante el conocimiento y la formación, sino que se trata de capacidades personales, como el saber escuchar, capacidad para adaptarse al cambio de forma rápida e inmediata, colaborar con el equipo, saber desenvolverse ante cualquier situación de emergencia, capacidad de delegación (p. 32).

Es así como se tiene una perspectiva más clara, tomando en cuenta que, en las nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal, las habilidades interpersonales son de gran interés para los reclutadores.

Así mismo, para explorar las habilidades interpersonales requeridas en los funcionarios de la unidad, se realizaron 3 preguntas en la encuesta a los colaboradores de dicha oficina, obteniéndose las siguientes respuestas:

1) Desde su posición de colaborador, ¿cómo define usted las habilidades interpersonales?

Respuesta de C1: las defino como características con las que cuenta cada persona a la hora de interactuar con otras, formas de relacionarnos, la empatía entre otras.

Respuesta de C2: Las habilidades interpersonales implican la comprensión de ideas y contexto de quienes nos rodean, la capacidad de mirar las cosas desde su punto de vista y de comunicarnos con ellos de manera clara, convincente y enriquecedora para tomar acción orientada al bienestar común.

Respuesta de C3: Es la disposición que tiene una persona para comunicarse con otra, tomando en cuenta las emociones y entorno de cada situación, para asegurarse de que el mensaje enviado sea recibido de la manera correcta.

Respuesta de C4: Son aquellas habilidades que nos permiten relacionarlos de forma asertiva para tener una mejor comunicación con los demás.

Las respuestas proporcionadas por los participantes definen las habilidades interpersonales como: características que posee una persona para interactuar con otros de manera efectiva y positiva, desatacan la empatía, la capacidad de comprender el punto de vista de los demás, la comunicación clara y convincente, la disposición para considerar las emociones y el entorno en las interacciones, y la capacidad de relacionarse de manera asertiva para mejorar la comunicación, por medio de la respuesta se resalta la importancia de las habilidades interpersonales en las relaciones humanas y en el trabajo en equipo.

Estos hallazgos concuerdan con la literatura revisada, como se cita en la respuesta, que resalta la empatía como una habilidad fundamental en las relaciones interpersonales, la

capacidad de ponerse en el lugar del otro y comprender su perspectiva es crucial para establecer relaciones efectivas y empáticas.

Tal y como lo indica Corrales, Quijano y Góngor, donde la empatía es considerada como la capacidad de “ponerse en los zapatos del otro” e imaginar cómo es la vida para esa persona, incluso en situaciones que no se está familiarizado. (p. 60), la cual es una de las habilidades primordiales mencionada por los participantes.

Se destacan elementos como la empatía, entendida como la capacidad de comprender y sentir lo que otra persona experimenta; la habilidad para comprender el punto de vista de los demás; la comunicación clara, convincente y enriquecedora; la disposición para considerar las emociones y el entorno en las interacciones; y la capacidad de relacionarse de manera asertiva para mejorar la comunicación.

- 2) De acuerdo con su experiencia y tomando en cuenta la naturaleza de sus funciones teletrabajables, ¿cuáles son las habilidades interpersonales que consideran más relevantes en el puesto que usted desempeña?

Respuesta de C1: considero que serían:

- La capacidad de empatía
- El respeto
- La buena comunicación
- La disciplina

Respuesta de C2: Podemos hablar de:

- Empatía

- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Planificación
- Liderazgo

Que nos permiten establecer vínculos y relaciones estables y efectivas con las personas.

Respuesta de C3:

- Comunicación
- Confianza
- Negociación
- Empatía.

Respuesta de C4:

- Comunicación
- Asertividad
- Empatía

Al analizar las respuestas brindadas por los funcionarios, se tiene por evidente que las habilidades interpersonales más relevantes para funciones híbridas parecen ser la empatía, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la disciplina y planificación, y la confianza. Estas habilidades son fundamentales para colaborar de manera efectiva, mantener la motivación y cumplir con las responsabilidades en un entorno de trabajo remoto.

- 3) De las habilidades interpersonales mencionadas, ¿cómo las organizarían de mayor a menor importancia?

Respuesta de C1:

- Disciplina
- Buena comunicación
- Capacidad de empatía
- Respeto.

Respuesta de C2:

- Liderazgo
- Empatía
- Trabajo en equipo
- Planificación
- Toma de decisiones

Respuesta de C3:

Todas son de suma importancia, ya que aplicándolas todas se pueden resolver los problemas de una manera más eficaz.

Respuesta de C4:

- Empatía
- Comunicación
- Asertividad

En general, se puede observar que las respuestas muestran que la empatía, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo son habilidades consideradas importantes en todos los casos, sin embargo, el orden de importancia varía según la perspectiva de cada participante, lo que sugiere que la valoración de las habilidades interpersonales puede

depender de diversos factores, como el contexto laboral, las experiencias individuales y el tiempo que tienen realizando las funciones desde la modalidad híbrida.

La importancia de determinar el conocimiento de los colaboradores en cuanto habilidades blandas busca retratar la manera en la que las mismas son o no, de interés en la dinámica de la unidad, ya que, si el personal carece de herramientas al respecto, tampoco tendrán noción de su necesidad en el día a día, ni tendrían el entendimiento para determinar su uso e implementación.

Cabe mencionar que, la jefatura tiene claridad en cuanto a las habilidades interpersonales que se prioriza posean los miembros del personal, entre las que indica la comunicación y el trabajo en equipo; asimismo, hace referencia a la inteligencia emocional, la cual es una habilidad blanda indispensable para el desarrollo efectivo de las labores, a la vez la misma fomenta las relaciones interpersonales y la buena relación en el lugar de trabajo.

Desde la perspectiva de la jefatura que una persona cuenta con habilidades interpersonales, contribuye a que las mismas sean más felices y eso es lo que se requiere en su equipo de trabajo, hace referencia a que desea contar con un equipo de trabajo de “gente feliz”, lo cual contribuye con una buena actitud ante las funciones que le son asignadas.

En cuanto a lo indicado por los colaboradores, los mismos hacen hincapié en la importancia de:

- La empatía
- La comunicación
- El trabajo en equipo

Todas las mencionadas representan herramientas de suma importancia, no solamente en el ámbito laboral, sino también en la vida diaria para relacionarse de mejor manera con los demás.

Por otro lado, los funcionarios mencionan otras habilidades interpersonales como lo son:

- El liderazgo
- El asertividad
- Toma de decisiones
- Disciplina

Las cuales constituyen una necesidad para el buen desempeño de las funciones laborales, así como las buenas relaciones entre los colaboradores, lo que acarrea una buena producción laboral.

El análisis de las respuestas proporcionadas revela la necesidad de diversas habilidades interpersonales para los funcionarios de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, especialmente en un contexto híbrido y teletrabajable. A saber:

- Énfasis en habilidades blandas: Se destaca la importancia de las habilidades interpersonales, como la empatía, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la actitud positiva y la inteligencia emocional, tanto en el proceso de reclutamiento como en el desempeño diario de las funciones de puestos híbridos.
- Importancia de la empatía y la comunicación: Estas habilidades son mencionadas repetidamente como fundamentales tanto en el reclutamiento

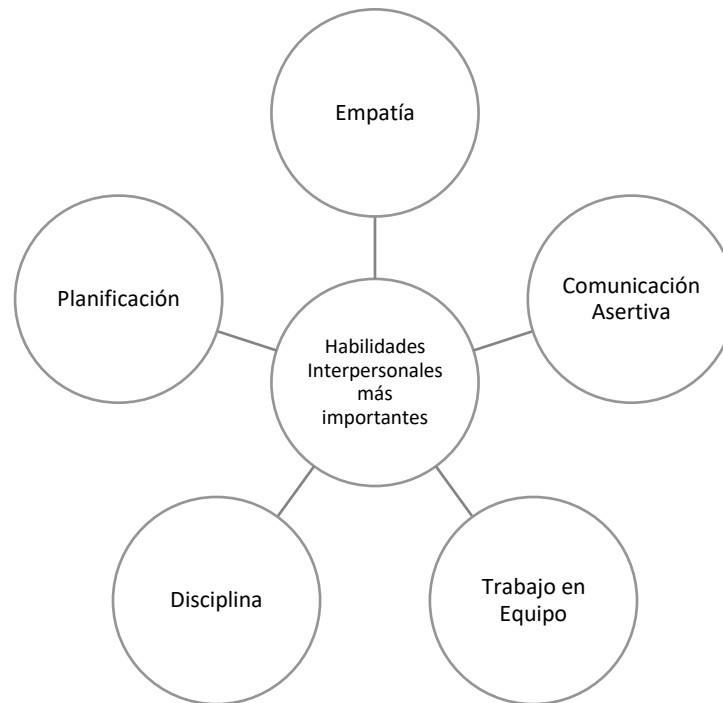
como en el trabajo híbrido, así como, la capacidad de comprender las emociones y necesidades de los demás, sin dejar de lado comunicarse de manera clara y efectiva, se considera crucial para el éxito en el puesto.

- **Diversidad de habilidades requeridas:** Además de la empatía y la comunicación, se destacan habilidades como el liderazgo, la planificación, la toma de decisiones, la disciplina y el asertividad como importantes para desempeñar funciones híbridas y teletrabajables de manera efectiva.
- **Perspectivas variadas sobre la importancia:** Las respuestas de los colaboradores muestran que hay diferentes opiniones sobre cuáles habilidades son más importantes, lo que sugiere que la valoración de las habilidades interpersonales puede depender de la experiencia individual y el contexto laboral específico.

En resumen, las habilidades interpersonales más relevantes para los funcionarios de la Unidad de Administración de Bienes parecen ser la empatía, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la disciplina y la planificación. Estas habilidades son fundamentales para colaborar de manera efectiva, mantener la motivación y cumplir con las responsabilidades en un entorno híbrido y teletrabajable.

En cuanto a la información producida por los participantes, las habilidades interpersonales más relevantes en la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveeduría del Poder Judicial se pueden ilustrar de la siguiente manera:

**Figura 3. Habilidades Interpersonales más relevantes en la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial**



Nota: Elaboración propia.

En conclusión, el análisis de las respuestas resalta la importancia crítica de las habilidades interpersonales en el ámbito laboral, especialmente en entornos en los que las funciones se realizan desde la modalidad híbrida. Se evidencia un consenso en torno a la relevancia de la empatía, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la disciplina y la planificación como pilares fundamentales para el éxito de sus labores, estas habilidades no solo son valoradas en el proceso de reclutamiento, sino que también se reconocen como indispensables para el desempeño diario y la calidad de las relaciones laborales.

### 4.3. Categoría de Análisis “C”

En la categoría de análisis “C”, se exploró la “Nivel de importancia y manejo de las habilidades interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial”.

Con el fin de conocer cuáles habilidades interpersonales son requeridas en los funcionarios de la unidad, se procedió a realizar una pregunta a la jefatura:

- 1) Por último, ¿cómo son promovidas las habilidades interpersonales por parte de la jefatura de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, especialmente en los puestos híbridos?

Respuesta A1: Darles espacio, no pensar que todo es trabajo, al contrario, yo no siento que tomarse un cafecito o que estén hablando o el que organicen un almuerzo, sea pérdida de tiempo, yo siento que eso es tomar un espacio para respirar, para tomar aire y seguir adelante, inclusive nosotros organizamos nuestros paseítos, nuestras saliditas juntos, en las que nos reunimos todos juntos hablar de todo, menos trabajo, para fusionar más al grupo y no ser islas en un espacio, sino por el contrario, un equipo que producimos juntos.

La respuesta proporcionada resalta una estrategia efectiva para promover las habilidades interpersonales en un entorno laboral híbrido: el fomento de un ambiente de trabajo colaborativo y ameno, se reconoce la importancia de crear espacios para la interacción social entre los colaboradores, como tomar un café juntos, organizar almuerzos o incluso salir juntos en actividades fuera del trabajo, estas actividades no solo promueven la cohesión grupal, sino que también permiten a los miembros del equipo conocerse mejor, compartir experiencias y crear lazos más fuertes.

Al propiciar estas interacciones, la jefatura está fomentando indirectamente habilidades como la empatía, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el

fortalecimiento de relaciones interpersonales, aspectos fundamentales en un entorno laboral híbrido donde la colaboración y la conexión emocional son clave para el éxito.

Con el fin de investigar el nivel de importancia de las habilidades interpersonales requeridas en los funcionarios de la unidad que realizan sus funciones desde la modalidad híbrida, se realizaron dos preguntas en la encuesta a los colaboradores de dicha oficina, obteniéndose las siguientes respuestas:

- 1) ¿Por qué son importantes las habilidades interpersonales en la unidad que usted trabaja, especialmente en los puestos híbridos?

Respuesta de C1: porque hace más llevadero el trabajo, se hace un ambiente laboral agradable en donde se puede contar con la ayuda de los compañeros

Respuesta de C2: Las habilidades interpersonales son muy importantes para nuestro desarrollo y para nuestras relaciones con los demás. Podemos mejorar nuestra capacidad para comunicarnos, colaborar y resolver conflictos, lo que a su vez puede mejorar nuestra autoestima, autoconfianza y felicidad personal y también del equipo de trabajo.

Respuesta de C3: Para que la resolución de problemas se logre de una manera más rápida y duradera. Ayuda a una mejor comunicación entre colaboradores a pesar de trabajar a distancia.

Respuesta de C4: Ayuda al desarrollo de las actividades y metas propuestas, además de la atención y un servicio de calidad, así como mejor manejo del tiempo.

La pregunta sobre la importancia de las habilidades interpersonales en un entorno laboral híbrido revela la necesidad de comprender cómo estas habilidades impactan en la dinámica y eficacia del equipo de trabajo, las respuestas obtenidas muestran una serie de beneficios que van más allá de la mera interacción social, destacando la importancia de estas habilidades en la productividad, la resolución de problemas y la calidad del servicio.

La respuesta de C1 resalta la importancia de un ambiente laboral agradable y colaborativo, donde las habilidades interpersonales facilitan la cooperación entre compañeros, lo cual sugiere que estas habilidades contribuyen directamente a la cohesión del equipo, lo que a su vez puede mejorar el desempeño general de la unidad.

Por otro lado, las respuestas de C2 y C3 hacen hincapié en la mejora de la comunicación y la resolución de problemas, dichas habilidades son cruciales en un entorno híbrido, donde la comunicación puede ser más desafiante y la resolución de problemas puede requerir un enfoque más creativo y colaborativo, además, la respuesta de C2 destaca cómo el desarrollo de estas habilidades puede tener un impacto positivo en la autoestima y la felicidad personal, lo que a su vez puede mejorar el ambiente laboral y la productividad del equipo.

Finalmente, la respuesta de C4 destaca cómo las habilidades interpersonales pueden contribuir al logro de metas y objetivos, así como al manejo eficaz del tiempo, lo cual sugiere que estas habilidades no solo son importantes para las relaciones interpersonales, sino que también pueden tener un impacto directo en los resultados y la eficiencia del trabajo realizado.

En general, estas respuestas enfatizan en la importancia de las habilidades interpersonales en un entorno laboral híbrido, donde la colaboración, la comunicación efectiva y la resolución de problemas son fundamentales para el éxito del equipo.

2) Según su experiencia, ¿Cómo ha influido en su satisfacción tanto personal, como laboral realizar sus funciones desde la modalidad híbrida?

Respuesta de C1: Al combinar días en la oficina con días remotos, se tiene mayor flexibilidad de tiempo, se tiene mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, se promueve la productividad no solo en el trabajo, sino también en la casa.

Respuesta de C2: Pienso que permite tener un mejor desempeño y productividad. Una mejor calidad de vida, y se dinamiza el trabajo aprovechando al máximo las plataformas digitales para tener un mayor control de tareas u objetivos.

Respuesta de C3: Dependerá de la persona y las circunstancias de cada uno, en mi caso me ha beneficiado en cuanto al ahorro en transporte y tiempo de traslado, también he podido concentrarme más en el trabajo, ya que no hay distractores, lo que hace que sea más productiva.

Respuesta de C4: Presenta muchos beneficios a nivel, personal, económico y familiar, ahorro de tiempo que en la normalidad de los casos se consumen en traslados y presentación personal.

La pregunta sobre la influencia de la modalidad híbrida en la satisfacción personal y laboral revela cómo esta forma de trabajo puede afectar positivamente diversos aspectos de la vida de los trabajadores, las respuestas obtenidas muestran una serie de beneficios tanto a nivel personal como laboral, destacando la flexibilidad, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la productividad, la calidad de vida y el ahorro de tiempo y recursos.

La respuesta de C1 destaca la flexibilidad de horarios y la posibilidad de equilibrar la vida laboral y personal, lo que puede contribuir a una mayor satisfacción en ambos aspectos, además, se menciona que esta modalidad puede promover la productividad tanto

en el trabajo como en el hogar, lo que sugiere que el trabajo híbrido puede tener un impacto positivo en la eficiencia laboral y en la calidad de vida en general.

Por otro lado, las respuestas de C2 y C3 resaltan cómo el trabajo híbrido puede mejorar el desempeño laboral y la productividad, así como proporcionar una mejor calidad de vida; asimismo, se menciona que esta modalidad permite aprovechar al máximo las plataformas digitales, lo que sugiere que el trabajo híbrido puede fomentar la innovación y la eficiencia en el trabajo.

Finalmente, la respuesta de C4 destaca los beneficios a nivel personal, económico y familiar que ofrece el trabajo híbrido, como el ahorro de tiempo en traslados y el mayor enfoque en el trabajo debido a la ausencia de distracciones, lo que indica que el trabajo híbrido puede tener un impacto positivo en la satisfacción personal y en la calidad de vida de los trabajadores, así como en la eficiencia y la productividad laboral.

En conjunto, estas respuestas subrayan la importancia del trabajo híbrido como una forma de trabajo que puede mejorar tanto la vida personal como laboral de los trabajadores.

Con respecto al nivel de importancia y manejo de las habilidades interpersonales en la unidad de administración de bienes del Departamento de Proveduría en el Poder Judicial, la jefatura menciona la necesidad de promover vínculos en los miembros de su equipo y los esfuerzos que realiza como jefatura para afianzar las relaciones interpersonales entre sus colaboradores, a pesar de que no están frecuentemente en contacto presencial, sino que lo hacen por medios electrónicos.

La jefatura de la unidad, indica que promueve que se realicen actividades extralaborales, como salidas juntos, paseos del equipo, así como el compartir tiempos de alimentación cuando están juntos y no se deja de lado el espacio que requieren los

colaboradores para interactuar entre sí, en los momentos que se encuentran juntos en la oficina.

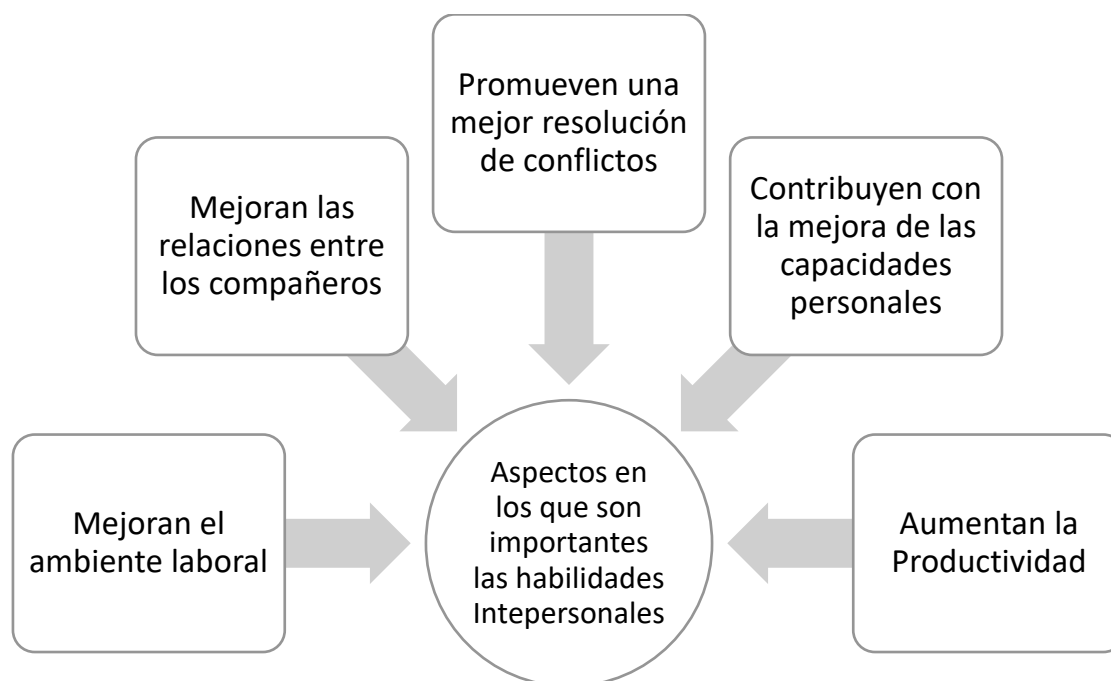
La coordinadora indica la importancia de crear un cronograma donde esporádicamente, el equipo se encuentre completo en la oficina y no como sucede en la actualidad, donde nunca están todos, ni coinciden entre sí, sino que generalmente se ven los mismos grupos en días específicos, siendo que no todos interactúan, lo cual puede interferir en que las relaciones interpersonales sean de buena calidad en el equipo de trabajo.

Con respecto a las apreciaciones de los colaboradores, los mismos hacen referencia a la mejora que produce en la unidad las relaciones interpersonales sanas, aun realizando trabajo híbrido, la manera en la que estás contribuyen con el buen funcionamiento del equipo y aumentan la productividad, así como incrementa la salud mental.

Los colaboradores hacen énfasis en algunos aspectos en los que son de importancia las habilidades interpersonales en la unidad para la cual laboran, indicando como de mayor relevancia las siguientes:

- Mejora el ambiente laboral.
- Mejoran las relaciones entre compañeros.
- Promueven la mejor resolución de conflictos.
- Contribuyen a mejorar capacidades personales como autoestima y autoconfianza.
- Aumenta la productividad.

**Figura 4. Aspectos en los que son importantes las habilidades interpersonales en los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial**

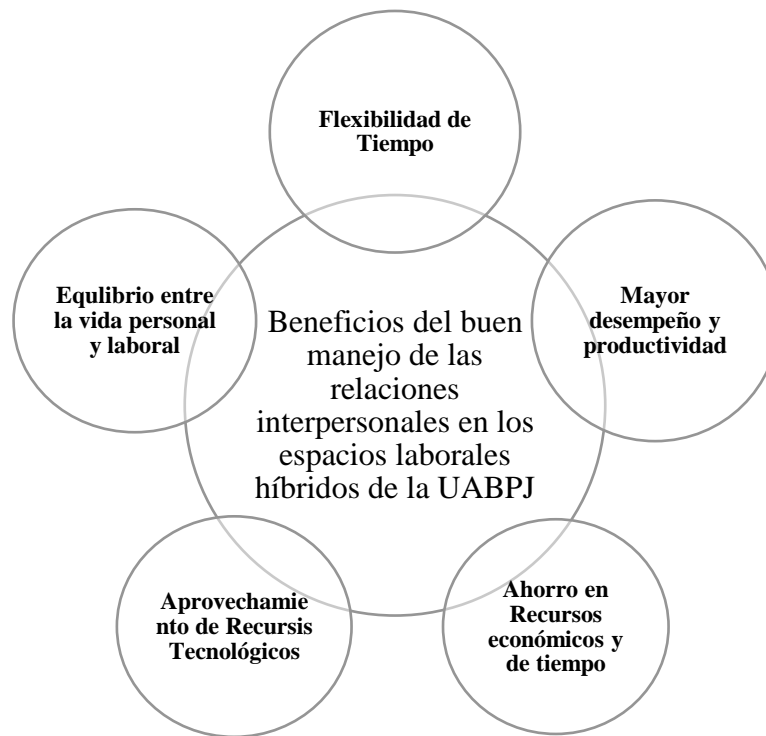


Nota: Elaboración propia.

A su vez, los mismos indican la cantidad de beneficios que trae el buen manejo de las relaciones interpersonales en las personas que realizan sus funciones desde la modalidad híbrida, entre ellas se pueden mencionar:

- Flexibilidad de tiempo.
- Equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.
- Mayor desempeño y productividad.
- Aprovechamiento de los recursos tecnológicos.
- Ahorro de recursos económicos y de tiempo.

**Figura 5. Beneficios del buen manejo de las relaciones interpersonales entre los colaboradores que realizan sus funciones desde la modalidad híbrida en la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.**



Nota: Elaboración propia.

Tanto la jefatura, como la coordinadora y los colaboradores tienen la misma percepción en cuanto al beneficio que generan las sanas relaciones interpersonales en el trabajo que realizan las personas desde la modalidad híbrida.

#### **4.4. Categoría “D”: Propuesta de guía para la promoción de habilidades**

##### **interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.**

Propuesta para elaborar una guía completa que promueva habilidades interpersonales entre los funcionarios que trabajan en modalidad híbrida en la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial. Se sugiere incluir los siguientes apartados:

#### 1. Introducción

##### 1.1 Breve Descripción del Propósito de la Guía

La presente guía tiene como objetivo principal brindar herramientas y estrategias para promover el desarrollo de habilidades interpersonales entre los funcionarios que desempeñan sus labores en modalidad híbrida en la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

En un entorno laboral cada vez más dinámico y cambiante, la capacidad de comunicarse de manera efectiva, colaborar en equipo y gestionar las relaciones interpersonales de forma positiva se vuelve fundamental, esta guía proporciona un marco integral para identificar, desarrollar y fortalecer estas habilidades, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la productividad y el bienestar tanto individual como colectivo en el trabajo

## 1.2 Importancia de las Habilidades Interpersonales en el Contexto Laboral Actual

La importancia de promover las habilidades interpersonales en el contexto descrito radica en la necesidad de fomentar un ambiente laboral saludable y productivo. En un entorno híbrido, donde parte del equipo trabaja de forma presencial y otra parte de forma remota, las habilidades interpersonales se vuelven aún más cruciales para mantener una comunicación efectiva, fortalecer el trabajo en equipo y garantizar la cohesión y colaboración entre los miembros del equipo.

Además, el desarrollo de estas habilidades contribuye a mejorar la resolución de conflictos, la toma de decisiones colaborativas y la adaptabilidad a los cambios, elementos fundamentales en un contexto laboral cada vez más dinámico y exigente, en este sentido, esta guía busca no solo potenciar el desempeño profesional de los funcionarios, sino también promover un clima laboral positivo y propicio para el crecimiento personal y profesional de cada individuo en la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

## 2. Contexto de trabajo híbrido

2.1 Explicación de la modalidad híbrida de trabajo.

2.2 Ventajas y desafíos de trabajar en modalidad híbrida.

2.3 Relevancia de las habilidades interpersonales en un entorno híbrido.

## 3. Identificación de habilidades interpersonales clave

3.1 Lista de habilidades interpersonales importantes para el trabajo en equipo.

3.2 Ejemplos de cómo estas habilidades impactan en el desempeño laboral.

#### 4. Estrategias para el desarrollo de habilidades interpersonales

**Figura 6. Estrategias para el desarrollo de habilidades interpersonales**



Nota: Elaboración propia.

#### 5. Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo

5.1 Promoción de la comunicación abierta y la empatía.

5.2 Establecimiento de metas compartidas.

5.3 Creación de oportunidades para la colaboración y el intercambio de ideas.

#### 6. Evaluación y seguimiento

6.1. Implementación de mecanismos de retroalimentación.

6.2. Realización de evaluaciones periódicas para medir el progreso en el desarrollo de habilidades interpersonales.

6.3. Ajuste de las estrategias en función de los resultados obtenidos.

## 7. Recursos adicionales

7.1 Recomendaciones de lecturas y materiales educativos relacionados con las habilidades interpersonales.

7.2 Enlaces a cursos en línea o capacitaciones disponibles para el desarrollo de habilidades interpersonales.

## 8. Conclusiones

8.1 Recapitulación de la importancia de las habilidades interpersonales en el trabajo híbrido.

La importancia de las habilidades interpersonales en el trabajo híbrido se destaca por varios motivos fundamentales:

1. **Comunicación efectiva:** En un entorno híbrido, donde parte del equipo trabaja de forma presencial y otra parte de forma remota, la comunicación efectiva se vuelve crucial. Las habilidades interpersonales, como la escucha activa y la claridad en la expresión, son fundamentales para garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados y trabajen hacia objetivos comunes.
2. **Colaboración y trabajo en equipo:** El trabajo híbrido requiere una colaboración fluida entre los miembros del equipo, independientemente de su ubicación física. Las habilidades interpersonales, como la capacidad de trabajar en equipo, la empatía y la resolución de conflictos, son esenciales para garantizar que el equipo funcione de manera eficiente y productiva.
3. **Gestión de relaciones interpersonales:** En un entorno híbrido, es importante mantener relaciones interpersonales sólidas y positivas. Las habilidades interpersonales ayudan a construir y mantener relaciones de trabajo efectivas, lo que puede mejorar la cohesión del equipo, la moral y la satisfacción laboral.

4. **Adaptabilidad y flexibilidad:** El trabajo híbrido a menudo requiere adaptabilidad y flexibilidad para hacer frente a los cambios en la dinámica del equipo y las necesidades del trabajo. Las habilidades interpersonales, como la capacidad de adaptarse a diferentes estilos de trabajo y comunicación, son fundamentales para tener éxito en este entorno.

Cabe mencionar que las habilidades interpersonales son fundamentales en el trabajo híbrido porque facilitan la comunicación efectiva, fomentan la colaboración y el trabajo en equipo, ayudan a gestionar relaciones interpersonales de manera positiva y promueven la adaptabilidad y flexibilidad necesarias para tener éxito en un entorno laboral dinámico y cambiante., así como también, generan una satisfacción integral, no solo en el ámbito laboral, sino en el personal.

#### 8.2. Reflexión Sobre los Beneficios Esperados de la Implementación de la Guía

En conclusión, el desarrollo de habilidades interpersonales es fundamental para el éxito en un entorno laboral híbrido como el de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, a través de este documento, hemos proporcionado una serie de herramientas y estrategias para promover el crecimiento y la mejora continua de estas habilidades entre los funcionarios.

Al fortalecer la comunicación, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación, no solo se mejora el desempeño individual, sino que también se fomenta un ambiente laboral más colaborativo, positivo y eficiente. Esperamos que esta guía sea de utilidad y contribuya al desarrollo profesional y personal de todos los integrantes de la Unidad.

Es importante mencionar que este es un esquema general y se pueden agregar o modificar secciones según las necesidades específicas de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

En atención a los objetivos plantados en el presente estudio, se obtienen las siguientes conclusiones.

Basado en el primer objetivo, que indica: Diagnosticar la dinámica de relaciones interpersonales en los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, se concluye:

- La jefatura de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, fue consultada sobre cómo han cambiado las relaciones interpersonales en su equipo desde el inicio de la pandemia y con la adopción de puestos híbridos, a lo que expresó, a pesar de la falta de cercanía física, el equipo funciona bien, señaló que, aunque el teletrabajo ayuda, la modalidad híbrida es la ideal ya que permite mantener un contacto más cercano y un vínculo más fuerte entre los miembros del equipo, también mencionó que prefiere reunirse personalmente en situaciones sensibles o que requieren seguimiento, lo que sugiere que el contacto físico es crucial para abordar ciertos temas de manera efectiva.
- Por otro lado, la coordinadora de la unidad, destacó la importancia de herramientas como Microsoft Teams, correo electrónico y teléfono para mantener la comunicación constante entre los funcionarios, a pesar de la implementación de puestos híbridos, también mencionó que, aunque las herramientas digitales son útiles, la falta de cercanía física puede causar dificultades en la interacción interpersonal, la misma sugiere que la realización

de actividades presenciales ocasionalmente podría mejorar la relación interpersonal, facilitando la realización de recomendaciones o retroalimentación en situaciones que suceden y buscando opciones de mejora.

Con respecto al segundo objetivo, el cual indica: Identificar las habilidades interpersonales requeridas en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

- Las habilidades interpersonales son de suma importancia para los funcionarios de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, especialmente en un contexto híbrido y teletrabajable. Se destaca la empatía, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la disciplina y la planificación como las habilidades más relevantes para desempeñar funciones de manera efectiva en estos entornos, por otro lado, la capacidad de comprender las emociones y necesidades de los demás, así como comunicarse de manera clara y efectiva, son consideradas cruciales para el éxito en el puesto.
- Es claro que hay una diversidad de opiniones sobre cuáles habilidades son más importantes, lo que sugiere que la valoración de las habilidades interpersonales puede depender de la experiencia individual y el contexto laboral específico, sin embargo, existe un consenso general sobre la importancia de estas habilidades para el desempeño laboral y la calidad de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo en la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

Al hacer referencia al tercer objetivo, el mismo reza: Determinar el nivel de importancia y manejo de las habilidades interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

- El análisis detallado de las respuestas sobre la influencia de la modalidad híbrida en la satisfacción personal y laboral revela una serie de beneficios significativos, de los que se puede mencionar que la flexibilidad de horarios y la capacidad de equilibrar la vida laboral y personal, lo que puede conducir a una mayor satisfacción en ambos aspectos, se resalta que esta modalidad puede aumentar la productividad tanto en el trabajo como en el hogar, lo que sugiere que el trabajo híbrido puede tener un impacto positivo en la eficiencia laboral y en la calidad de vida en general.
- Las respuestas adquiridas también hacen énfasis cómo el trabajo híbrido puede mejorar el desempeño laboral y la productividad, así como proporcionar una mejor calidad de vida, se menciona que esta modalidad permite aprovechar al máximo las plataformas digitales, lo que sugiere que el trabajo híbrido puede fomentar la innovación y la eficiencia en el trabajo.
- Se destaca el impacto positivo del trabajo híbrido en la satisfacción personal y en la calidad de vida de los trabajadores, así como en la eficiencia y la productividad laboral, al destacar el trabajo híbrido como una forma de trabajo que puede mejorar tanto la vida personal como laboral de los colaboradores.

## 5.2. Recomendaciones

Basándose en las conclusiones obtenidas sobre la dinámica de relaciones y las habilidades interpersonales en los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, así como en la influencia de esta modalidad en la satisfacción personal y laboral, se pueden hacer las siguientes recomendaciones para una tesis de psicología:

1. Implementar programas de capacitación en habilidades interpersonales: Dado que se identificó la importancia de habilidades como la empatía, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la disciplina y la planificación, se sugiere desarrollar programas de capacitación que ayuden a los funcionarios a mejorar estas habilidades, estos programas podrían incluir talleres prácticos, sesiones de coaching o actividades de team building que fomenten la colaboración y el desarrollo de habilidades sociales.
2. Fomentar el uso adecuado de herramientas digitales: Aunque las herramientas digitales son útiles para mantener la comunicación en los puestos híbridos, es importante que los funcionarios sepan cómo utilizarlas de manera efectiva, se recomienda ofrecer capacitación en el uso de plataformas como Teams, correo electrónico y teléfono, así como promover su uso consciente para evitar posibles dificultades en la interacción interpersonal.
3. Promover la realización de actividades presenciales: A pesar de la implementación de puestos híbridos, la falta de cercanía física puede dificultar la interacción interpersonal, por lo que se sugiere promover la realización de actividades presenciales ocasionalmente, como reuniones o eventos, que

permitan a los funcionarios fortalecer sus relaciones interpersonales y faciliten la comunicación y la retroalimentación.

4. Evaluar periódicamente la satisfacción personal y laboral: Dado el impacto positivo del trabajo híbrido en la satisfacción personal y laboral, se recomienda realizar evaluaciones periódicas para medir estos aspectos en los funcionarios, estas evaluaciones podrían incluir encuestas o entrevistas que permitan identificar áreas de mejora y tomar medidas para garantizar la satisfacción y el bienestar de los trabajadores.

En resumen, las recomendaciones anteriores podrían contribuir a mejorar y fortalecer la dinámica de relaciones interpersonales, así como aumentar la satisfacción personal y laboral en los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

## REFERENCIAS

- Araya, S. (2022). El teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19 y su influencia en la motivación y calidad de vida laboral de los trabajadores del centro para la instrucción de procedimientos administrativos de la Caja Costarricense del Seguro Social, año 2021. [Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humano]. Universidad Hispanoamericana.
- Arias, J; Villasís, M y Miranda, M. (2016). El Protocolo de Investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63.  
<https://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/181>
- Baque, K; Viteri; De Izquierdo, A. (2022). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. *Revista del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, versión on-line ISSN 2308-0132.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8517962>
- Bisquerra Alzina, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1), 7–43.  
<https://revistas.um.es/rie/article/view/99071>
- Budjac, B. (2011). Técnicas de negociación y resolución de conflictos. [Biblioteca digital, Fundación RAMA]. [http://Tecnicas de negociacion y resolucion de conflictos \(fundacion-rama.com\)](http://Tecnicas de negociacion y resolucion de conflictos (fundacion-rama.com))
- Briones, E. (2023). Universidad de Costa Rica. Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento. Memoria de las Jornadas de Investigación Flexibilización laboral, teletrabajo y trabajo remoto. San José, C.R.: Prosic, Universidad de Costa Rica, 2023.
- Celis Pérez, M. del C., & Mijares Sánchez, M. R. (2021). *El SARS-CoV-19 y su impacto político, social y ambiental: Reflexiones panorámicas*.  
<https://www.uv.mx/bdh/general/el-sars-cov-19-y-su-impacto-politico-social-y-ambiental-reflexiones-panoramicas/>
- ¿Qué es el trabajo híbrido? (s/f). Cisco. Recuperado el 7 de abril de 2024, de [https://www.cisco.com/c/es\\_mx/solutions/hybrid-work/what-is-hybrid-work.html](https://www.cisco.com/c/es_mx/solutions/hybrid-work/what-is-hybrid-work.html)

- Chávez, N. (2001). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: Editorial Ars Gráficas S. A. [http:// Repositorio Digital de la UTMACH: Introducci3n a la metodolog3a de la investigaci3n \(utmachala.edu.ec\)](http://Repositorio Digital de la UTMACH: Introducci3n a la metodolog3a de la investigaci3n (utmachala.edu.ec))
- Chiavenato, I. (2008). *Introducci3n a la teor3a General de la Administraci3n*. S3ptima edici3n, Editorial Mc Graw Hill.
- Cifuentes Gamboa, P. (2022). *Investigaci3n de modelo de liderazgo para organizaciones que realizan trabajo h3brido en Chile*.  
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/193404>
- Cuesta, M., & Herrero, F. (2009). *Introducci3n al muestreo*.
- Corrales, A, Quijano, N y G3ngora, E. (2017). *Empat3a, Comunicaci3n Asertiva y Seguimiento de Normal. Un Programa para desarrollar habilidades para la vida. Enseñanza e Investigaci3n en Psicolog3a*. 22, (1): 58-65.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29251161005>
- Cort3s, G., Henao, N., & Osorio, V. (2020). *Trabajo remoto en tiempos de COVID-19 en el trabajador*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Polson, K. D. (2021). *Virtual work from home and mental health: a mixed methods systematic review* [Tesis].  
<https://knowledgecommons.lakeheadu.ca/handle/2453/4852>
- Equipo editorial, Etec3. *Concepto de*. 3ltima edici3n: 6 de marzo de 2023.  
<https://concepto.de/manual/#ixzz8Q8XCU6YF>
- Fuster, D. (2019). *Investigaci3n cualitativa: M3todo fenomenol3gico hermen3utico*. *Representaciones*, 7(1), Prop3sitos 201-229.  
<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Garc3a Hern3ndez, Ignacio, & de la Cruz Blanco, Graciela de las Mercedes. (2014). *Las gu3as did3cticas: recursos necesarios para el aprendizaje aut3nomo*. *EDUMECENTRO*, 6(3), 162-175. Recuperado en 07 de abril de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742014000300012&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742014000300012&lng=es&tlng=es).

- García, J. (2021). Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones laborales y derecho del empleo*, 9(1), 449–473.
- Manual - Concepto, funciones y ejemplos en organizaciones. (s/f). <https://concepto.de/>
- Gardner, H. (1994). Teoría de las Inteligencias Múltiples.  
[https://academia.edu/31123070/La\\_Teor%C3%ADa\\_de\\_las\\_Inteligencias\\_M%C3%BAltiples](https://academia.edu/31123070/La_Teor%C3%ADa_de_las_Inteligencias_M%C3%BAltiples)
- Godinho, J. A. (2021). *COVID-19: A new meaning of telework. Based on an online survey of the employee's perceptions* [Master, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa].  
[https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/24226/1/master\\_joao\\_godinho\\_calhau.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/24226/1/master_joao_godinho_calhau.pdf)
- Goleman, D. (1999). La Inteligencia Emocional, ¿Por qué es más importante que el coeficiente intelectual? <https://iuymca.edu.ar/wp-content/uploads/2022/01/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>
- Gómez, S. (2012). Metodología de la Investigación. Red Tercer Milenio.  
[https://www.academia.edu/35808506/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_Sergio\\_Gomez\\_Bastar\\_1\\_](https://www.academia.edu/35808506/Metodologia_de_la_investigacion_Sergio_Gomez_Bastar_1_)
- Guerrero, M. (2016). La Investigación Cualitativa. *Innova Research Journal*. 1(2).  
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3645>
- Gray, K. (2022). Propuesta para el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento del liderazgo en equipos híbridos para una empresa de tecnología [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica]. <https://kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/87097>
- Gutiérrez Durán, J. E., & Solano Araya, J. (2021). Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19. *Cuadernos De Administración*, 1(1). Recuperado a partir de <https://revistasecauned.com/index.php/cda/article/view/3>
- Rivero-Guzman, M. (2023). Empatía, el arte de entender a los demás. *Búsqueda*, (53), 91–102. Recuperado a partir de <https://revistanew.umss.edu.bo/index.php/busqueda/article/view/art4>

- Hernández, R, Fernández, C Y Baptista, P. (2014) Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y deferencias.  
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf> Izcara, S. (2014). Manual de Investigación Cualitativa. Editorial Fontana. <http://Manualdeinvestigacioncualitativa.pdf>
- Medley, D. M. (1965). Book Review: Kerlinger, Fred N. Foundations of Behavioral Research. *American Educational Research Journal*, 2(2), 121-124.  
<https://doi.org/10.3102/00028312002002121>
- Lewis, Y. R. & Boucher, L. (2012). ¿PM—people management or project management? Paper presented at PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute. En: <https://www.pmi.org/learning/library/interpersonal-abilities-soft-skill-people-project-6095>
- Lin, Y, Islan W, Sayal, L, Vadaketh, S, Simms, A y Silva M. (s. f). Implementación del Trabajo Híbrido. *Revista Economist Impact*.  
[https://impact.economist.com/projects/make-work-human/pdfs/EI\\_GoogleWorkspace\\_ExecutiveSummary\\_ES-LA.pdf](https://impact.economist.com/projects/make-work-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES-LA.pdf)
- Ma, J. (2021) Telework Triggered by Epidemic: Effective Communication Improvement of Telecommuting in Workgroups during COVID-19. *American Journal of Industrial and Business Management*, 11, 202-214. doi: 10.4236/ajibm.2021.112013.
- Marín Jaramillo, E y Rojas Ospina, M. (2021). Desarrollo de Habilidades Interpersonales mediadas por entornos pedagógicos en pandemia. Universidad Católica de Pereira. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10785/8809>
- Martínez, J. (2010) Teoría y práctica en recursos humanos. Múnich: Grin
- Mejía, E. (2015). Técnicas e Instrumentos de Investigación. Universidad Mayor de San Marcos.  
<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/LecturasU6/tecnicas.pdf>
- Ministerio de Educación de Perú. (2016). Contenido Transversal: Habilidades Interpersonales, guía para el participante – primer fascículo.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5918/Contenido%20transversal%20habilidades%20interpersonales.%20Gu%C3%ADa%20para%20el%20participante%2C%20primer%20fasc%C3%ADculo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Benavides, K. M., Prendas Aguilar, G., & Miranda Benavides, Y. (2021). El Teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida. *Revista Nuevo Humanismo*, 9(1),

20. <https://doi.org/10.15359/rnh.9-1.1>

Mora, L. (2001). *Historia del Poder Judicial en la segunda mitad del siglo XX*. Euned.

Murillo, J. (s. f). *La entrevista. Metodología de la Investigación Avanzada*.

[http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86\\_entrevistapdfcopy.pdf](http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf)

Neri, J; Medina, R; Medina, M y González, P. (2021) Efectos sociales, económicos y de la salud ocasionados por la pandemia del COVID-19.

<https://www.investigacionucem.com/resources/Documentos/Libro%20COVID%20Vol.%202%20UPSLP.pdf>

*Informe CEPAL, OREALC y UNESCO: “La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19” – UNESCO-IESALC*. (s/f). Recuperado el 16 de abril de 2024, de <https://www.iesalc.unesco.org/2020/08/25/informe-cepal-y-unesco-la-educacion-en-tiempos-de-la-pandemia-de-covid-19/>

Organización Mundial de la Salud (2023). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID – 19). [http://Nuevo coronavirus 2019 \(who.int\)](http://Nuevo coronavirus 2019 (who.int))

Poder Judicial. (2023). *Comisión Institucional de Teletrabajo, Informe de Labores*.

*Informe\_de\_labores\_2022\_Comisión\_Institucional\_de\_Teletrabajo\_2022 (1).pdf*.

[http//](http://)

[Informe de labores 2022 Comisión Política Institucional de Teletrabajo 1.pdf](#)

Inc, C. com. (s.f.). *Equilibrio entre la vida laboral y personal: Estadísticas y datos*.

Clockify. Recuperado el 7 de abril de 2024, de <https://clockify.me/es/equilibrio-trabajo-vida>

Pichel, M. (2020, noviembre 7). Coronavirus: ¿cómo será el mundo laboral después de la pandemia y qué habilidades se necesitarán? *BBC News*.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-54668226>

- Quesada, O. (2020). Clima Organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia, Guanacaste. [Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos]. Universidad Nacional de Costa Rica, Sede Regional Choroteга. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/17963>
- Mundo Post Covid: La Psicología del Trabajo Tras La Pandemia - Diego Quindimil - Google Libros.* (s/f). Recuperado el 16 de abril de 2024, de [https://books.google.co.cr/books?id=LJIEAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=LJIEAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Reales Chacón, L., Robalino Morales, G., Peñafiel Luna, A., Cárdenas Medina, J., & Cantuña-Vallejo, P. (2022). El Muestreo Intencional No Probabilístico como herramienta de la investigación científica en carreras de Ciencias de la Salud. *Universidad Y Sociedad*, 14(S5), 681-691. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3338>
- Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 223–248). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-006>
- Rivas, L. (2010). Monografía sobre trabajo en equipo. [Guía de estudio para el examen de capacidades gerenciales]. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO\\_EN\\_EQUIPO.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf)
- Salinas, M, Hernández, J, Yañez, S y Solís, S. (2019). Importancia de las relaciones interpersonales en la satisfacción en el trabajo. *Revista de Sociología Contemporánea*, 6 (21). 10.35429/JOCS.2019.21.6.28.32
- Silvestrini, R y Vargas, J. (2008). Fuentes de Información: Primarias, Ssecundarias y Terciarias [Diapositivas de PowerPoint]. Universidad Interamericana de Puerto Rico. <https://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

- Suárez-Mendoza, D. M., & Barcia-Briones, M. F. (2022). Habilidad Interpersonal en el Estado Emocional de los Niños de Educación Inicial. *Dominio De Las Ciencias*, 8(2), 907–960. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i2.2685>
- Taylor, S. y R.C. Bogdan (1989). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, Barcelona.
- Ulate, A, Hall, L, Segura, B, Pastrana, G y Araya, A (2020). *Pandemia del COVID-19: Un empujón al teletrabajo en Costa Rica*. Serie de documentos de Trabajo. Escuela de Economía, Universidad de Costa Rica.  
<https://economia.ucr.ac.cr/sites/default/files/2021-10/EE%20UCR%20SDT%2020-02.pdf>
- Gamarra, G. (2021, junio 16). Trabajo híbrido: impacto en España [+ Vídeo]. *Factorial*.  
<https://factorialhr.es/blog/trabajo-hibrido-como-gestionarlo/>
- Vallejo Calle, O. (2011). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. *Cultura Educación Sociedad*, 2(1). Recuperado a partir de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/946>
- Vásquez, A. (2022). Evaluación de riesgos psicosociales asociados al teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Redpensar*, 11.  
[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/11695/5/TE.RLA\\_BohorquezCasta%C3%B1oVivianaAndrea:2020.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/11695/5/TE.RLA_BohorquezCasta%C3%B1oVivianaAndrea:2020.pdf)
- Vela, R. (2014). Trabajo de Fin de Grado: Nuevas Tendencias en Selección y Reclutamiento de Personal: el caso de BBVA. Universidad de Almería.  
[https://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3701/2584\\_PROYECTO%20ULTIMO-Revisado2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3701/2584_PROYECTO%20ULTIMO-Revisado2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Williams, K. (2021). “La relación entre aislamiento social, niveles de teletrabajo, autonomía y satisfacción laboral, durante la pandemia Covid-19” [Tesis para la Facultad de Negocios y Desarrollo Económico]. Universidad del Sur de Mississippi.  
<https://aquila.usm.edu/dissertations/1958>

## APÉNDICES

### Apéndice 1. Guía de entrevista semiestructurada



UNIVERSIDAD CENTRAL

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Lic. Psicología con énfasis en Administración de RR.HH.

Trabajo Final de Graduación

#### GUIA PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Entrevista semiestructurada a la jefatura de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial., relacionada con las habilidades interpersonales en los funcionarios con puestos híbridos.

Nombre de la investigadora: Lindsay Solano Sequeira

Medio para contactar: 7208-5875

Correo electrónico: [linsolse@yahoo.com](mailto:linsolse@yahoo.com)

Objetivo: Conocer la dinámica de las relaciones interpersonales en los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

Indicaciones: Como parte del Trabajo Final de Graduación denominado “Diseño de una guía para la promoción de habilidades interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, realizada en los meses de octubre del año 2023 a marzo del

año 2024”); de la estudiante Lindsay Solano Sequeira, de la carrera de Psicología de la Universidad Central. El mismo dirigido por el Lic. José Roberto Torres Salazar, así mismo se cuenta con el respaldo y visto bueno de la Jefatura de la Unidad del Departamento de Proveeduría del Poder Judicial, para su realización por medio de la plataforma Teams. Es una entrevista semiestructurada, en la cual podrán surgir alguna otra pregunta que brinde información relevante, la misma se incluirá.

Con el fin de mantener los criterios de confidencialidad, se hará uso de la siguiente nomenclatura, a saber:

- Jefatura de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveeduría del Poder Judicial: A1

Preguntas generadoras:

- 1) Desde su enfoque, ¿cómo han cambiado las relaciones interpersonales en su equipo de trabajo, desde el inicio de la pandemia y con el advenimiento de los puestos híbridos?
- 2) ¿Qué aspectos relacionados con las relaciones interpersonales en sus colaboradores que realizan sus funciones desde la modalidad de trabajo híbrido le llaman más la atención?
- 3) Cuando se realiza el proceso de reclutamiento de personal, ¿cuáles considera que son las principales habilidades interpersonales que son requeridas para los funcionarios de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveeduría del Poder Judicial, especialmente si la naturaleza del puesto es híbrida?

- 4) Según perspectiva, ¿Cuáles considera que son las habilidades interpersonales necesarias en los colaboradores que realizan sus funciones desde un puesto teletrabajable?
- 5) Por último, ¿cómo son promovidas las habilidades interpersonales por parte de la jefatura de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, especialmente en los puestos híbridos?

## Apéndice 2. Guía para encuesta cualitativa con preguntas abiertas



UNIVERSIDAD CENTRAL

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Lic. Psicología con énfasis en Administración de  
RR.HH.

Trabajo Final de Graduación

### GUIA PARA ENCUESTA CUALITATIVA CON PREGUNTAS ABIERTAS

Encuesta cualitativa con preguntas abiertas a la coordinadora de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial., relacionada con las habilidades interpersonales en los funcionarios con puestos híbridos.

Nombre de la investigadora: Lindsay Solano Sequeira

Medio para contactar: 7208-5875

Correo electrónico: [linsolse@yahoo.com](mailto:linsolse@yahoo.com)

Objetivo: Conocer la dinámica de las relaciones interpersonales en los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

Indicaciones: Como parte del Trabajo Final de Graduación denominado “Diseño de una guía para la promoción de habilidades interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, realizada en los meses de octubre del año 2023 a marzo del año 2024”; de la estudiante Lindsay Solano Sequeira, de la carrera de psicología de la Universidad Central. El mismo dirigido por el Lic. José Roberto Torres Salazar, así mismo

se cuenta con el respaldo y visto bueno de la jefatura de la Unidad del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, para su realización por medio de correo electrónico.

Con el fin de mantener los criterios de confidencialidad, se hará uso de la siguiente nomenclatura, a saber:

- Coordinadora de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial: B1

Preguntas generadoras:

- 1) ¿Cuál es su opinión con respecto al manejo de las relaciones interpersonales en los funcionarios de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, especialmente con respecto a los puestos híbridos?
- 2) ¿Cuáles aspectos considera que deben mejorarse con respecto al manejo de las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, tomando en cuenta que se tiene conocimiento que hay funcionarios realizando sus labores desde la modalidad híbrida?
- 3) ¿Cómo cree que se han visto afectadas las relaciones interpersonales entre los funcionarios de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, después de la pandemia?
- 4) Según su experiencia, ¿cómo impactan las relaciones interpersonales el desempeño de las funciones de los colaboradores de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial que tienen puestos teletrabajables?

### Apéndice 3. Guía para encuesta cualitativa con preguntas abiertas



UNIVERSIDAD CENTRAL

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Lic. Psicología con énfasis en Administración de RR.HH.

Trabajo Final de Graduación

#### GUIA PARA ENCUESTA CUALITATIVA CON PREGUNTAS ABIERTAS

Encuesta cualitativa con preguntas abiertas a la coordinadora de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial., relacionada con las habilidades interpersonales en los funcionarios con puestos híbridos.

Nombre de la investigadora: Lindsay Solano Sequeira

Medio para contactar: 7208-5875

Correo electrónico: [linsolse@yahoo.com](mailto:linsolse@yahoo.com)

Objetivo: Conocer la dinámica de las relaciones interpersonales en los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

Indicaciones: Como parte del Trabajo Final de Graduación denominado “Diseño de una guía para la promoción de habilidades interpersonales en los espacios laborales de los puestos híbridos de la Unidad de Administración de Bienes del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, realizada en los meses de octubre del año 2023 a marzo del año 2024”; de la estudiante Lindsay Solano Sequeira, de la carrera de psicología de la Universidad Central. El mismo dirigido por el Lic. José Roberto Torres Salazar, así mismo

se cuenta con el respaldo y visto bueno de la jefatura de la Unidad del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, para su realización por medio de correo electrónico y la aplicación WhatsApp.

Con el fin de mantener los criterios de confidencialidad, se hará uso de la siguiente nomenclatura, a saber:

- Funcionario C1
- Funcionario C2
- Funcionario C3
- Funcionario C4

Preguntas generadoras:

- 1) Desde su posición de colaborador, ¿cómo define usted las habilidades interpersonales?
- 2) De acuerdo con su experiencia y tomando en cuenta la naturaleza de sus funciones teletrabajables ¿Cuáles son las habilidades interpersonales que consideran más relevantes en el puesto que usted desempeña?
- 3) De las habilidades interpersonales mencionadas, ¿Cómo las organizarían de mayor a menor importancia?
- 4) ¿Por qué son importantes las habilidades interpersonales en la unidad que usted trabaja, especialmente en los puestos híbridos?
- 5) Según su experiencia, ¿Cómo ha influido en su satisfacción tanto personal, como laboral realizar sus funciones desde la modalidad híbrida?