

# UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

Sede Central

Administración y Gestión de Recursos Humanos

Diseño de propuesta de plan de acción estratégico bajo técnicas de *team building* para la integración de los valores corporativos dentro de la cultura organizacional en la empresa Dell

Costa Rica de septiembre 2022 – abril 2024

Trabajo final de graduación como requisito para optar por el grado académico de Licenciatura en

Administración y Gestión de Recursos Humanos

## **Sustentantes:**

Valery Andrea Lee Barboza

Yendri Dayana Quirós Quiñones

Alajuela, Costa Rica

2024

## Dedicatoria

A mi futuro esposo, que con su paciencia, apoyo y amor incondicional han sido mi motivación y fortaleza durante este gran viaje académico. Gracias por creer en mí ... en nosotros, por estar a mi lado durante cada etapa del camino y extenderme la mano cada vez que lo he necesitado.

Y a mi querido Shiro, cuyo amor incondicional y lealtad han sido una fuente de alegría y compañía, por ser mi aliado en mis largas noches de estudio, por darme consuelo en mis momentos de estrés y frustración. Su presencia ha hecho que mi día a día sea un poco más cálido.

Con todo mi amor y gratitud,

*Yendri Dayana Quirós Quiñones*

Dedico mi tesis primero a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta tan anhelada. En especial, quiero dedicarle este logro a mi hermana Nikol, que ha sido de mis mayores inspiraciones para seguir luchando, me enseñó a no darme por vencida y nunca dejar de disfrutar de los buenos momentos que ofrece la vida a pesar de los procesos de adversidad.

En todo este camino fue pieza clave para poder culminarlo, porque sus palabras de aliento y motivación hacia mí siempre fueron de mucho valor y atesorado en mi corazón que sea parte de este importante logro.

Gracias hermanita por ser mi mayor apoyo incondicional, esta meta también se la dedico a usted, por siempre mi fiel amiga.

*Valery Andrea Lee Barboza*

## Agradecimientos

Agradezco a nuestro tutor, el señor Marcelo Argüello Murillo, por su invaluable orientación y apoyo a lo largo de este proyecto. Sin su constante motivación y valiosos aportes, este proyecto no habría alcanzado la calidad que hoy presenta. Gracias, profesor, por ser un gran docente y por marcar esta etapa de mi vida de forma positiva.

También quiero agradecer al señor director de la empresa Dell Costa Rica S.A., por permitirnos realizar este proyecto en un entorno tan estimulante y profesional. Gracias por la confianza depositada en mí y el apoyo brindado.

Finalmente quiero dar las gracias a mis padres quienes me acompañaron durante todo este proceso y por haber hecho de mí la mujer que soy hoy.

*Yendri Dayana Quirós Quiñones*

Me gustaría agradecer a todos aquellos que formaron parte de este largo y arduo proceso de investigación. Agradezco a amigos y familia cercana, por todas las palabras de aliento en este proceso. Gracias porque estuvieron conmigo en los momentos de estrés y alegría durante este largo y retador camino. Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a mi tutor de tesis, Marcelo Arguello. Su experiencia, comprensión y paciencia contribuyeron a mi crecimiento académico y profesional, en este gratificante camino de la investigación. Gracias por su guía constante durante este viaje.

Finalmente, quiero agradecer a aquellos que, con una palabra, una frase casual, me impulsaron a dar un paso y otro más para llegar a donde estoy hoy. Gracias a todos ellos que fueron parte de este proceso tan importante en mi vida profesional.

*Valery Andrea Lee Barboza*

## Contenido

Contenido.....	1
Tabla de cuadros .....	6
Tabla de gráficos.....	7
Tabla de imágenes.....	9
Capítulo I .....	10
Introducción .....	11
Delimitación de la investigación.....	14
Alcance.....	15
Sobre la empresa .....	15
Misión .....	15
Visión.....	15
Objetivos de la empresa .....	16
Objetivo general .....	16
Objetivos empresariales.....	16
Tipo de empresa .....	16
Giro de negocio .....	16
Valores corporativos .....	17
Pilares de la empresa.....	17

Cientes .....	17
Ganancia conjunta.....	17
Innovación.....	17
Resultado.....	17
Integridad.....	17
Justificación.....	18
Estado de la cuestión.....	20
Problema.....	30
Objetivos .....	30
Objetivo general .....	30
Objetivos específicos.....	31
Capítulo II.....	33
Marco teórico .....	34
La comunicación.....	34
Comunicación externa.....	35
Comunicación interna.....	36
Comunicación virtual .....	37
Cultura organizacional .....	40
Teorías de la comunicación organizacional .....	40
Teoría clásica.....	40

Teoría humanista .....	42
Teoría de sistemas .....	43
Teoría contingente .....	43
<i>Social listening</i> .....	44
El concepto de <i>team building</i> .....	45
Historia .....	47
Team building outdoor e indoor .....	47
Gestión de equipos .....	48
¿Cómo se gestionan las relaciones de trabajo? .....	50
¿Qué es el PMI? .....	50
Plan de comunicación según el PMI .....	51
Buenas prácticas del PMI.....	52
Capítulo III.....	54
Metodología .....	55
Enfoque de la investigación .....	55
Tipo de investigación .....	55
Investigación descriptiva .....	55
Instrumento de investigación .....	56
Entrevista: .....	57
Encuesta:.....	57

	4
Población.....	58
Fuentes de información.....	58
Fuentes primarias.....	58
Fuentes secundarias.....	58
Método de muestreo.....	59
Técnica de muestreo.....	59
Estimación del tamaño de la muestra.....	60
El marco muestral.....	61
Selección de la muestra.....	61
Muestra.....	61
Unidad de información.....	62
Capítulo IV.....	66
Presentación y análisis de los datos.....	67
Análisis de la encuesta aplicada a los miembros de equipo.....	68
Algunas relaciones entre gráficos de la encuesta.....	88
Análisis de la entrevista a los líderes.....	90
Algunas relaciones entre gráficos de la encuesta.....	109
Capítulo V.....	112
Propuesta del plan estratégico.....	113
Resumen.....	113

Áreas de mejora.....	114
Propuesta.....	115
Objetivos.....	116
Inducción para líderes.....	117
Propuesta para equipos locales.....	118
Propuesta Virtual.....	137
Recomendaciones sobre la propuesta.....	144
Capítulo VI.....	146
Conclusiones.....	147
Recomendaciones.....	148
Referencias bibliográficas.....	150
Anexos.....	159
Anexo 2: Entrevista a trabajadores.....	161
Anexo 3: Presupuesto de la propuesta.....	169
Anexo 4: Imagen de referencia sobre dinámica.....	170

**Tabla de cuadros**

Tabla 1: Matriz de congruencia .....	32
Tabla 2: Teorías de la comunicación .....	45
Tabla 3: Conceptualización de variables .....	63
Tabla 4: Inducción Líderes .....	117
Tabla 5: Área de mejora: Comunicación .....	118
Tabla 6: Área de mejora: Pilares Corporativos.....	123
Tabla 7: Área de mejora: Pilar Clientes.....	124
Tabla 8: Área de mejora: Pilar Ganancia Conjunta .....	126
Tabla 9: Área de mejora: Pilar Innovación.....	129
Tabla 10: Área de mejora: Pilar Resultados .....	130
Tabla 11: Área de mejora: Pilar Integridad.....	132
Tabla 12: Área de mejora: Integración .....	134
Tabla 13: Área de mejora: Comunicación - Virtual.....	137
Tabla 14: Área de mejora: Integración - Virtual.....	140

## Tabla de gráficos

Gráfico 1: Comparativa muestral.....	67
Gráfico 2: Estado de la comunicación con el líder .....	68
Gráfico 3: Definición de la relación con el líder.....	69
Gráfico 4: Apoyo del líder .....	70
Gráfico 5: Relación con el líder .....	71
Gráfico 6: Nivel de transparencia del líder .....	72
Gráfico 7: Aspectos importantes para implementar (relación con el líder) .....	73
Gráfico 8: Estado de la comunicación con compañeros pares.....	74
Gráfico 9: Definición de la relación con compañeros .....	75
Gráfico 10: Confianza en el trabajo de colegas .....	76
Gráfico 11: Confianza de los colegas al trabajo del encuestado.....	77
Gráfico 12: Los colegas involucran al encuestado .....	78
Gráfico 13: Es importante ser involucrado para el encuestado.....	79
Gráfico 14: Aspectos importantes para implementar (relación con los compañeros) .....	80
Gráfico 15: Conocimiento de los pilares organizacional .....	81
Gráfico 16: Grado de promoción de los pilares .....	83
Gráfico 17: Actividades promotoras de los pilares.....	84
Gráfico 18: Actividades recreativas o desarrollo laboral.....	85
Gráfico 19: Actividades de interés (laboral / recreativo).....	86
Gráfico 20: Actividades de interés (personal / desarrollo) .....	87
Gráfico 21: Estado de la relación con el equipo .....	93
Gráfico 22: Aspectos para mejorar la relación .....	94

Gráfico 23: Recursos para mejorar la relación .....	96
Gráfico 24: Actividades realizadas de team building .....	98
Gráfico 25: Participación de los colaboradores .....	100
Gráfico 26: Inconvenientes al realizar actividades .....	102
Gráfico 27: Pilares promocionados.....	104
Gráfico 28: Actividades promotoras de los pilares (líder).....	107

## Tabla de imágenes

Imagen 1: Comunicación con el líder y compañeros.....	88
Imagen 2: Percepción de confianza .....	89
Imagen 3: Involucramiento e importancia por el encuestado .....	90
Imagen 4: Promedio de personas a cargo .....	91
Imagen 5: Promedio de tiempo siendo líder .....	92
Imagen 6: Percepción de estado de relación .....	109
Imagen 7: Actividades realizadas .....	110
Imagen 8: Aspectos para mejorar la relación.....	111
Imagen 9: Diagrama de Gantt.....	136
Imagen 10: Diagrama de Gantt: Virtual.....	143
Imagen 11: Referencia de dinámica.....	170

# Capítulo I

## **Introducción**

Las buenas relaciones laborales fortalecen la comunicación y cohesión entre equipos de trabajo, promoviendo una buena armonía y mejora del clima organizacional. Este proyecto surge debido a la necesidad de mejorar y añadir un aporte significativo al programa actual de *team building* de la empresa Dell Costa Rica S.A., en este se crea un espacio de sano entretenimiento, capacitación y reflexión, asegurando que los colaboradores de la organización interactúen con sus compañeros y jefes en temas de fortalecimiento de habilidades y competencias para robustecer los vínculos de equipo. Según los datos arrojados en la encuesta anual hacia los empleados Dell Costa Rica, (2021), se ha estudiado una serie de hallazgos para la mejora continua de los servicios y experiencias que la empresa Dell Costa Rica S.A. ofrece a sus colaboradores. Con base en la información brindada por la dirección, el programa de *team building* es muy popular entre los miembros de equipo para disfrute y regocijo de los colaboradores.

Debido a la pandemia por el virus de Covid-19 que afectó a Costa Rica donde la Caja Costarricense del Seguro Social reporta su primer caso desde el 6 de marzo del 2020; este programa se ha congelado porque la empresa como medida de seguridad no ha optado por patrocinar este tipo de reuniones de los colaboradores. Por lo anterior, se ha implementado el teletrabajo para evitar los contagios dentro y fuera de la empresa. Esta medida da inicio a descontentos y molestias por parte de los trabajadores, pues las interacciones sociales y la cohesión de equipos se han visto afectadas y se refleja en los resultados de la encuesta. Por lo tanto, las necesidades y oportunidades detectadas en el análisis de los resultados son estudiadas por la dirección, con el fin de implementar una estrategia, para abordar apropiadamente esos hallazgos. Para fines de este proyecto, se enfoca en los descubrimientos a relaciones de trabajo y el programa de *team building* de la empresa.

La comunicación es un elemento esencial en cualquier organización y cuando es efectiva, permite crear espacios de armonía entre los equipos y hace que las labores asignadas se ejecuten día a día de manera eficiente. “Es evidente que no puede existir organización sin comunicación, porque en ese caso no hay posibilidad de que el grupo influya en el comportamiento del individuo” (Herbert, 2016, p.2). En otras palabras, sin comunicación las empresas no pueden completar sus objetivos y metas. Por consiguiente, una mala comunicación o tensión en el ambiente laboral puede perjudicar gravemente la cultura y el clima de las empresas, según Roa (2017):

En la organización la comunicación es el factor más importante ya que permite alinear las ideas de la gerencia con la de los empleados en busca de objetivos comunes, mutuamente se logra beneficios para el crecimiento de los empleados que conlleva a la eficiencia en la actividades realizadas y mayores ingresos para la compañía (p. 5).

En razón de la pandemia y el aislamiento, existen problemas de comunicación (descubrimiento estudiado en los resultados de la encuesta mencionada anteriormente). Los colaboradores de la empresa Dell Costa Rica S.A. muestran descontento porque ya no se generan espacios de sano esparcimiento durante sus jornadas laborales. Durante la etapa de prepandemia, este programa les permitía mantener activas las relaciones sociales además de un buen acercamiento con sus jefes y pares.

Con el fin de solventar esta problemática, luego de un diagnóstico en la organización, se propone el diseño de una propuesta de un plan de acción bajo estrategias de *team building*, para una mejor integración de los valores corporativos dentro de la cultura organizacional. La acción propuesta permitirá fortalecer el vínculo entre jefes/subordinados o colegas, mejorando el compromiso y la experiencia de los colaboradores hacia la organización. Asimismo, la idea

persigue que la empresa pueda seguir desarrollando un clima saludable donde sus miembros puedan trabajar a gusto y mantengan una salud mental equilibrada en el entorno virtual actual. La percepción de cada uno de los empleados y su actuar es el clima organizacional.

En este sentido, algunos estudios efectuados en países de Latinoamérica, por ejemplo, en Colombia, indican que las compañías están buscando formar equipos de trabajo de alto desempeño que incentiven el liderazgo, motivando a las personas hacia el trabajo productivo y eficiente; sin embargo, la mala comunicación y conflictos hacen que no se cumplan los objetivos, que se desmotiven los empleados y disminuya su compromiso con la empresa (Roa, 2017, p. 2).

En esa misma línea, la empresa Dell Costa Rica S.A. invierte recursos realizando una encuesta anual para evitar una crisis en su clima organizacional. Como parte de la determinación empresarial, se puede generar un espacio donde los colaboradores aporten sus ideas que asegure el tiempo necesario para la implementación de medidas y estrategias y brindar una pronta respuesta a estas anomalías arrojadas en los resultados. Según el administrador de la empresa, existe interés por parte de la organización en el bienestar laboral de sus empleados sobre temas de salud, por lo cual resulta atractivo para la dirección, visualizar la propuesta con bases y enfoque académico. Dicha propuesta se ajusta a las necesidades de la empresa por cuanto facilita la realización de actividades de formación de equipos en un ambiente virtual sin importar su ubicación geográfica.

El proyecto final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Técnica Nacional consta de 8 apartados, entre ellos: introducción, justificación, objetivos del proyecto, estado de la cuestión, aproximación al marco teórico, estrategia metodológica, cronograma de plan de trabajo y sus respectivas referencias bibliográficas.

Cada apartado permitirá generar el enriquecimiento del tema desarrollado, de acuerdo con los elementos investigados, así como brindar un aporte teórico, académico-profesional a un ámbito empresarial enfocado a subsistemas de los Recursos Humanos.

Por lo demás, como base de investigación primaria, se toma la encuesta desarrollada por parte de la empresa Dell Costa Rica S.A., que brinda hallazgos importantes en relación con las aristas del proyecto. Se brindan aportes y hallazgos de los investigadores en el apartado de conclusiones del proyecto.

### **Delimitación de la investigación**

Para asegurar una mayor probabilidad de éxito en el proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Técnica Nacional Sede Central; es fundamental aclarar y describir la delimitación de la investigación, en otras palabras, especificar los límites del proyecto tanto temporal como espacial. De no considerarse estos elementos, se podrían omitir aspectos y lugares importantes por falta de recursos y limitaciones geográficas, temporales y espaciales. Al respecto, el tema por desarrollar para esta investigación es el fortalecimiento de los valores corporativos en la cultura organizacional bajo estrategias de *team building* y su importancia en el clima organizacional en las compañías, donde la limitación espacial se define en la empresa Dell Costa Rica S.A., Heredia, Costa Rica.

Asimismo, se elige como unidad de análisis a los colaboradores de la empresa Dell Costa Rica S.A. en registro de planilla durante el mes de agosto 2023, lo cual involucra tanto a líderes como subordinados. Actualmente, los colaboradores se encuentran laborando en una modalidad de teletrabajo (modalidad que se cambió en su contrato laboral en el transcurso de la pandemia). Igualmente, la investigación tiene una delimitación temporal centrada desde septiembre de 2022 hasta abril de 2024.

## **Alcance**

El alcance de esta investigación es diseñar la propuesta del plan estratégico de integración de pilares corporativos basado en prácticas de *team building*, para la empresa Dell Costa Rica S.A. en el año 2024. El presente trabajo se realiza a partir de la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de relaciones internas del equipo de trabajo de la empresa Dell Costa Rica S.A. compuesto por alrededor de 350 trabajadores (pares, subordinados y jefaturas).

Según los resultados de este proceso se determinan las estrategias que estén alineadas a las áreas de mejora.

## **Sobre la empresa**

### ***Misión***

Ser la más exitosa compañía de computadoras en el mundo, brindando la mejor experiencia a clientes en los mercados donde tiene presencia y los llenará de expectativas en la más alta calidad, tecnología de punta, precios competitivos, el mejor servicio y soporte en su clase, capacidades para personalizar sus computadoras, responsabilidad social (Pupo, 2012, p.7).

### ***Visión***

“Convertirse en la empresa de informática de mayor éxito en el mundo, brindando la más alta tecnología, para asegurar una satisfacción plena y lealtad de nuestros clientes” (Pupo, 2012, p.7).

## **Objetivos de la empresa**

### ***Objetivo general***

Lograr comunicaciones honestas y prácticas, escuchar con atención y adoptar medidas que ofrezcan soluciones para los desafíos del mundo real.

### ***Objetivos empresariales***

Relaciones directas con los clientes, brindar productos de alta tecnología a un costo más bajo, éxito del equipo Dell, cultura ganadora, generar el 50% de las ventas de Dell por Internet.

## **Tipo de empresa**

Dell es una empresa multinacional que se describe a sí misma como:

Somos un equipo diverso con perspectivas únicas. Unido a nuestro propósito, nuestra estrategia y nuestra cultura. Impulsado por nuestra ambición y el poder de la tecnología para fomentar el progreso humano. Inquebrantable en el compromiso con la igualdad, la confianza y el apoyo mutuo (Dell Costa Rica S.A., s.f.)

### ***Giro de negocio***

Dell es una empresa multinacional estadounidense que se dedica al desarrollo, venta, soporte y fabricación de diversos dispositivos tecnológicos como: computadoras de escritorio y personales, servidores, sistemas de almacenamiento de información, impresoras, software, dispositivos periféricos, servicios, planes de financiamiento entre otros productos de naturaleza tecnológica.

Estos pilares corporativos dan desarrollo y base de la propuesta presentada como trabajo final de graduación del grado de Licenciatura.

## Valores corporativos

Para el entendimiento del lector, el título del proyecto utiliza el concepto de valores, ya que su significado es entendible sin conocer la terminología de la empresa; Dell se identifica con una serie de valores, estos forman las bases de la empresa por ende al conjunto de valores empresariales los ha llamado históricamente pilares corporativos. De aquí en adelante se utiliza el concepto de pilares corporativos para alinear el proyecto a la realidad de la empresa.

## Pilares de la empresa

- ***Clientes:*** creemos que nuestras relaciones con los clientes son la máxima diferencia y la base de nuestro éxito.
- ***Ganancia conjunta:*** creemos en nuestra gente y la valoramos. Cuando trabajamos en equipo, nos desempeñamos mejor, somos más inteligentes y nos divertimos más que cuando trabajamos de forma individual.
- ***Innovación:*** creemos que nuestra capacidad para innovar y cultivar el pensamiento de avanzada es un motor para el crecimiento, el éxito y el progreso.
- ***Resultados:*** estamos a favor de ser responsables ante un estándar excepcional de excelencia y desempeño.
- ***Integridad:*** creemos que la integridad siempre debe regir nuestro deseo extremo de ganar.

## **Justificación**

El mundo se enfrentó sin previo aviso a una pandemia. Para cuidar y velar por la seguridad de las personas los gobiernos y entidades internacionales tomaron medidas para poder contrarrestar la propagación de esta. Estas medidas afectaron al mundo en diversos aspectos como la economía, los sistemas de salud, sistemas de educación, el sector laboral, directamente relacionado con la carrera de Administración y Gestión en los Recursos Humanos; entre muchos otros. Todos estos sectores debieron desarrollar sus propias estrategias e innovar para mantener el bienestar del colaborador y los clientes externos. Como un insumo clave para el diseño y ejecución de las estrategias en las compañías se apoya de fuentes externas de innovación (CEIB, 2021).

Si se enfocan estas disposiciones en el sector laboral se puede destacar varias medidas que fueron y son aplicadas por los patronos para proteger a sus empresas y a sus colaboradores. Entre las medidas implementadas se encuentran, el despido de algunos de sus miembros, la disminución de horas en las jornadas laborales, la implementación del lavado de manos, frascos de desinfectantes colocados en cada lugar de la compañía, estantes con mascarillas y como medida de oro el trabajo desde casa. En algunos casos, casi en su mayoría, se proporcionaba a sus empleados el equipo necesario para cumplir con sus labores sin dificultades bajo una modalidad remota. Muchos de los casos, sin tomar en cuenta las condiciones de salud mental de cada colaborador, todos ellos surgidos durante la emergencia sanitaria, pues fueron obligados a cambiar su rutina y adaptarse de una forma abrupta al trabajo remoto. Ello trajo a sus vidas laborales aspectos tanto negativos como positivos acerca de la nueva modalidad enfrentada por los costarricenses.

Trabajar desde casa para muchos ha sido un gran beneficio, sin embargo, junto a la virtualidad, se ha disminuido, drásticamente, el socializar con los compañeros. Se pueden destacar aquellas conversaciones de pasillo y las interacciones durante el almuerzo entre colegas, las cuales

en tiempos de pandemia dejaron de existir y por ende se ha generado un desapego con los miembros de sus equipos y líderes (Dell Costa Rica, 2021).

Además, la comunicación entre pares ahora se enfoca únicamente en temas laborales y los equipos ya no comparten otras experiencias como los espacios que generaba el programa de *team building* presencial que solía promover y patrocinar la empresa, pues se evitan reuniones presenciales, las cuales enriquecen a los grupos de trabajo. Por tal razón y según las necesidades detectadas, la empresa se ve en la necesidad de generar un plan de acción con un enfoque hacia el *team building* con el fin de complementar el programa anterior, bajo las necesidades remotas actuales; igualmente, esto incluiría a aquellos miembros de equipo que trabajan en otro país, los cuales desafortunadamente el programa anterior no toma en cuenta; esto tomando en consideración el estudio previo de las relaciones actuales entre equipos de trabajo.

Esta situación representa una oportunidad de brindar ideas y fundamentos sobre estas prácticas a otras empresas, las cuales se encuentran en las mismas o similares situaciones. También, la investigación aporta bases académicas sobre el clima organizacional y con el *team building* se retoma una práctica excelente para mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo, incrementar la motivación y compromiso con la empresa. En otras palabras, los participantes tienen la oportunidad de conocer fortalezas y debilidades de sus colegas. Este conocimiento entre los compañeros y el acercamiento emocional se practica posteriormente en la forma en que se relacionan en un entorno profesional (APD, 2020, párr. 6).

Desde un punto de vista académico, este proyecto de investigación se involucra en el ámbito de las metodologías y herramientas tecnológicas, debido a la modalidad remota en que se desarrolla el proyecto, hasta cierto punto esto es novedoso e innovador y busca propiciar un mejor clima organizacional.

La delimitación del proyecto abarca a los 350 colaboradores activos en Dell Costa Rica S.A. (aproximadamente) y aquellos remotos quienes comparten labores con estos (no se conoce una cantidad aproximada debido a las dimensiones de la empresa). Como resultado, se busca que la investigación aporte bibliografía importante con base en autores, escritores e investigadores de estos temas, en este campo de estudio.

Por lo demás, se espera que para la empresa Dell Costa Rica S.A., esta investigación y proyecto de graduación de la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos represente un aporte para su programa de *team building* y mejore la comunicación, cohesión de equipos, integración de los pilares corporativos a la cultura organizacional y clima de la organización.

### **Estado de la cuestión**

Para comprender mejor los aspectos relacionados con el desarrollo del tema del *team building* y su uso como estrategia para la mejora en la comunicación, relaciones interpersonales y el clima organizacional, surge la necesidad de investigar más a fondo los diferentes enfoques y aspectos relacionados con este.

*A nivel internacional* se destaca la investigación escrita por Almanza en el 2015, titulado “Modelo *team building* para mejorar el trabajo en equipo en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna en Perú” que aborda el tema, esta tiene como objetivo “Determinar en qué medida influye el modelo *team building*, en mejorar la efectividad del trabajo en equipo en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna” (p.19). Dicho trabajo cuenta con bases tanto nacionales (de Perú país donde se desarrolla esa investigación) e internacionales sobre el *team building* y su influencia en el campo laboral. Es un estudio con diversas bases teóricas de autores reconocidos, entre ellos Martha Alles, destacada por su alto conocimiento y trabajo en

competencias, Chiavenato, gran investigador y contribuidor de hallazgos que forman parte de los cimientos de la carrera de los Recursos Humanos en la actualidad, y Robbins, destacado por sus aportes en comportamiento organizacional; la metodología de investigación se define como práctica o empírica donde se aplican los conocimientos adquiridos a campo.

Según Almanza, en la actualidad no se debe de enfocar únicamente en las habilidades técnicas (programación, diseño, idiomas, habilidades matemáticas, entre otras) sino que se debe tomar en cuenta también las habilidades blandas (motivación, comunicación positivismo...) para mantenerse competente en el mercado laboral y el *team building* es una estrategia apropiada para lograr ese objetivo (Almanza, 2015, p.9).

En la actualidad las empresas desarrollan a su personal para aprovechar al máximo sus recursos, en este caso se refiere al recurso humano; con el fin de aumentar la productividad y asegurar tener personal idóneo. De acuerdo con Almanza su investigación brinda aportes relevantes ya que pretende obtener un nuevo “conocimiento de la eficiencia del trabajador en un nivel competitivo donde se alcanzan estilos de liderazgo en el clima organizacional de una empresa... que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento institucional” (p.11). En otras palabras, el personal debidamente desarrollado permite y facilita la creación e implementación de estrategias con enfoque al cumplimiento de objetivos empresariales. Por consiguiente, la comunicación vuelve a ser relevante y para mantener la armonía en el entorno en que se desenvuelve se deben realizar diferentes medidas entre ellas, el *team building*.

Cole, como se citó en Almanza (2015, p.21) indica que el *team building* no es simplemente la realización de actividades recreativas, sino que, es una herramienta de desarrollo organizacional, cuyo objetivo es mejorar la comunicación entre los equipos y amplificar habilidades de liderazgo

y de trabajo en conjunto en la resolución de problemas complejos. Es importante borrar la idea de que el *team building* es solamente jugar, sino que se conforma por actividades enfocadas a habilidades y destrezas donde los participantes pueden conocer cualidades desconocidas y las de su equipo. “Estas actividades pueden ir desde simples ejercicios que fomentan la unión y el conocimiento mutuo hasta complejos simulacros de varios días de duración donde el equipo ha de conseguir algún objetivo en competencia dinámica con otros equipos” (p.21). Es importante que los líderes observen con atención los comportamientos y destrezas de los participantes para conocer distintas habilidades presentes en ellos y que puedan ser relevantes para futuras promociones, capacitaciones, planes de mejora, entre otros. Entre las conclusiones se resalta que el *team building* brinda resultados positivos en la integración de equipos, además de fortalecer habilidades de resolución de conflictos y ser una técnica eficaz como simulacro para su resolución.

Otro trabajo destacable es la Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Empresariales presentado por Angélica Acurio, Joseph Gómez y Flor Sucari en el 2017 desarrollado en Lima - Perú donde se describe el cambio que una empresa debe sufrir a la hora de implementar programas como el *team building*. En este estudio, por medio de una investigación cualitativa descriptiva sobresalen grandes hallazgos en el tema. Se estudia el proceso de cambio y la importancia de este en las organizaciones. Es crítico acompañar, guiar y dirigir a las personas con las que se trabaja para que las implementaciones de dichos programas sean un éxito. En sus conclusiones se menciona que:

Se reconoce la importancia del departamento de Recursos Humanos de toda empresa y de la consultoría de Recursos Humanos que implica un conjunto de actividades orientadas a manejar la transición, que ayuden a que las organizaciones y las personas comprendan, acepten y puedan implementar los cambios necesarios

para alcanzar una mejora en el desempeño de la organización (Acurio et al., 2017, p.181).

Igualmente, Mendoza (2018) en su proyecto de investigación nombrada “Elaboración y socialización de un programa de integración que fomente las relaciones interpersonales y el buen clima laboral en la Empresa Cámara de Comercio de Quito, Distrito Metropolitano de Quito. 2018”; destaca que la implementación de un buen programa de integración promueve el desarrollo recíproco y efectivo de las relaciones interpersonales entre colaboradores. Asimismo, cuando las personas se sienten identificadas con la organización, con su cultura, valores, vivencias compartidas, así como objetivos y metas, esto permea en el clima organizacional y permite una mejor capacidad de interacción y comunicación con otros. Cuando las empresas les dan lugar primordial a sus empleados y se preocupan por su bienestar tanto físico como emocional, genera empleados satisfechos y con un alto sentido de pertenencia, “los clientes no son lo primero, lo primero son los empleados: cuida de ellos y ellos cuidarán de tus clientes” (Garrido, 2016, p.51). Proveer a los empleados de las herramientas necesarias para hacer sus labores, crear condiciones laborales aptas para que puedan desempeñarse de la mejor manera, así como generar espacios de integración (*team building*), son maneras de cuidar a los empleados y esto provoca que se desarrollen equipos más productivos al proveerles de un clima apto y seguro.

La investigación promueve el enfoque de potenciar a los colaboradores no solo significa dotarlos de más conocimientos técnicos, esto va más allá. Cuando una organización se compromete a velar por el bienestar de sus empleados y busca que su capital humano crezca y se desarrolle en diversos ámbitos, también es importante fortalecer los valores empresariales, y fortalecer los valores que como humanos se distinguen. El reto de los Recursos Humanos en la actualidad es crear estrategias de integración que cultiven y que permean en el ADN empresarial; así como

generar estrategias e incentivos que mantengan a los colaboradores motivados, a partir de la necesidad de convertirlos en un motor activo para la empresa, pues el factor humano es la base de toda organización porque sin él esta pierde su valor (Mendoza, 2018, p.21).

A nivel de metodología, en el estudio de Mendoza, se emplea la investigación de campo que les permite hacer constar la problemática que existe dentro de la empresa. Asimismo, utiliza la encuesta como método la cual es aplicada a 74 empleados, con el fin de detectar en su población si es de su interés los espacios de integración y como consideran que es el clima laboral actual.

Entre los resultados más significativos que se obtuvieron se encuentra que 96% indica la importancia de desarrollar espacios de *team building* para la unión e integración de los colaboradores de la empresa, por cuanto esto genera un mejor clima organizacional. Por consiguiente, se fomenta el compañerismo, el compromiso tanto con la empresa como a título personal y se crean experiencias las cuales contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional.

También se destaca el aporte de Cinthia Monserate Coque Luna, en el Trabajo de integración curricular presentado como requisito para la obtención del título de Licenciada en Psicología y Recursos Humanos, escrito el 12 de diciembre de 2019 en Ecuador. Aunque en la metodología no especifica el tipo de investigación, por su desarrollo y forma en que se relatan los hallazgos, esta se define como descriptiva. El proyecto desarrolla aspectos relacionados con la propuesta de un programa de *team building* para mejorar la comunicación de equipos virtuales de trabajo. Se centra en aspectos de cómo las tecnologías pueden ser un aliado de los diferentes departamentos para desarrollar una mejor comunicación entre equipos.

La investigación señala que existen problemas de socialización, al desarrollar labores bajo la modalidad del teletrabajo, pero al mismo tiempo busca identificar las diferentes formas de cómo

generar una mejor comunicación, aumentar la eficacia, eficiencia. Estas acciones hacen que las condiciones del ambiente laboral prosperen, a pesar de que los colaboradores se encuentren geográficamente en diferentes lugares. De los aspectos importantes desarrollados en el escrito, se menciona la relevancia de la comunicación, la definición del tema y los tipos de comunicación que existen; se describe la comunicación interna y externa. Se identifica la comunicación interna como “un conjunto de actividades que son realizadas dentro de una organización con el objetivo de mantener una buena información e integración de los miembros que la componen, con el fin de contribuir positivamente al trabajo y metas organizacionales” (Coque, 2019, p. 11). Por lo tanto, la comunicación interna es aquella desarrollada en el núcleo de las organizaciones, permite formar mejores relaciones entre los equipos, se desarrolla y se emplea con el fin de poder mejorar la integración entre personas en un ámbito específico para lograr metas en conjunto.

De la misma manera, se menciona en la investigación que la comunicación externa es aquella que:

Está dirigida principalmente a los distintos públicos externos de la organización que son: proveedores, clientes, medios de comunicación, etc., a través de mensajes emitidos por la empresa con el fin de mantener las relaciones con los públicos externos a ella, quienes promoverán los productos y servicios que las organizaciones ofrecen (Coque, 2019, p. 11).

Este tipo de comunicación es tan importante como la interna, pues, por medio de un buen empleo de esta, las empresas forman lazos, convenios, estrategias, cercanías con clientes, proveedores, *stakeholders* que apoyan en el logro de objetivos de la organización a lo largo del tiempo. Asimismo, de la mezcla de ambos tipos de comunicación, nace la comunicación virtual en la cual se utiliza una serie de herramientas tecnológicas para su desarrollo. La pandemia y el

teletrabajo impulsaron el empleo de este tipo de comunicación. Esta resulta imprescindible para el desarrollo de esta investigación y el presente proyecto final de graduación, además, para conocer y ampliar el concepto en mención en otros apartados pertinentes. A lo largo de la investigación se destacan aspectos valiosos en relación con la importancia de la efectiva comunicación en el trabajo virtual, haciendo énfasis en el uso de tecnología como medio y aliado para mejorarla.

Una fortaleza que se destaca de la investigación, según lo señala la autora en sus conclusiones, es que del proyecto nace un proceso innovador porque antes de la pandemia era frecuente el desarrollo de actividades sociales bajo el esquema de *team building*, pero de forma presencial. Además, en el mismo apartado se resalta la importancia de actividades dinámicas y participativas que se orienten a los objetivos y estrategias de la empresa para un mayor aprovechamiento de los recursos invertidos. El impacto que tuvo el teletrabajo hizo que los departamentos de Recursos Humanos detectaran la necesidad de innovar y buscar nuevas formas de fortalecer y mantener lazos fuertes en sus equipos de trabajo. Ante lo mencionado, nace la propuesta del desarrollo de *team building* virtual, a grupos de la empresa que presentan altos problemas de comunicación.

Un aporte importante de investigación se menciona en el artículo realizado por el equipo de Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui, llamado “Alternativa metodológica del *team building* como competencia directiva del sector alimenticio de harinas y fideos en la provincia de Tungurahua”. Este estudio se realizó en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, en Venezuela en el año 2019. La metodología empleada es de tipo descriptiva, porque se pretendía describir las variables estudiadas, trabajo en equipo, *team building*, competencias, clima psicológico (laboral). La población de estudio como elemento importante del desarrollo se enfocó

en 30 empresas dedicadas a la elaboración de fideos y harinas de la provincia de Tungurahua, Venezuela. Parte de las conclusiones destacan temas relacionados con que las empresas encuestadas afirman la importancia del trabajo en equipo como competencia organizativa; además, una buena gestión de equipos permite obtener los objetivos planeados de manera más rápida y eficiente. Se destaca que el *team building* promueve espacios de sano entretenimiento, pero si se desarrolla con un enfoque de mejora en competencias blandas, permite fortalecerlas y potenciarlas.

La investigación desarrollada por Luis Miguel Guere Canchihuaman y Gabriel Franco Arroyo Medrano para obtener su título profesional de Licenciados en Administración, en Lima, Perú, en el año 2020, se titula como “El *team building* y su relación en la eficiencia laboral en los colaboradores del almacén de productos terminados de Nestlé Perú”, destaca al momento de estudiar este concepto y sus aportes. El tipo de investigación que utilizaron fue la metodología aplicada, con el propósito de aplicar todos los conocimientos y elementos detectados para la mejora del problema en beneficio de la población de estudio. Asimismo, como instrumento de evaluación, utilizaron la encuesta que buscaba medir el impacto entre las variables de estudio, *team building* y eficiencia laboral. Estas variables se enfocan en que, si se tiene un equipo con un alto desempeño laboral, esto se asocia a buena productividad de sus empleados. Para que esto pueda darse también, los equipos deben trabajar en conjunto, apoyándose unos a otros para obtener resultados personales y grupales. En la investigación se destacan actores como Robbins, Coulter y Decenzo, ellos indican que “los miembros de un equipo trabajan esforzadamente para alcanzar una meta específica, pero a su vez se debe tener una sinergia positiva” (Guere y Medrano, 2020, p.10).

De la misma forma, como parte de los resultados entre las variables estudiadas se comprueba que sí existe relación significativa entre la dimensión compromiso, participación y buenas relaciones interpersonales. Es decir, cuando se desarrolla un plan de integración, se generan

elementos como el compromiso con el equipo, se motiva la participación grupal y en consecuencia, esto tiene un impacto positivo en el desempeño laboral. Se destaca en los resultados que cuando se incentiva para que se desarrollen actividades de integración, es importante reforzar que todas las personas son parte vital del equipo. Adicionalmente, se confirma mediante el estudio, que las variables potencian y desarrollan las relaciones interpersonales-sociales.

En otro ámbito de una naturaleza totalmente diferente a de los Recursos Humanos o Administración, en el gastronómico, un trabajo para optar el grado de licenciatura con el título, *Mejora de los programas de team building gastronómico en el Taller de Cocina Azafrán, Distrito de Miraflores*, presentado en la Universidad LE CORDON BLEU en año 2020; se estudia la formación de equipos con enfoque al servicio al cliente de la autora Katherine Milagros Apaza Luque. El estudio desarrolla actividades direccionadas al servicio al cliente, porque se encuentran diferentes deficiencias y quejas en la Cocina Azafrán, Distrito de Miraflores. Los cambios estudiados y recomendados son dirigidos a la productividad, mejora de servicio al cliente para el logro de objetivos y metas empresariales que, en el caso planteado, se dirigen al incremento de las ventas. En el apartado de las conclusiones, sobresale el éxito del programa y da como reflejo el incremento de las ventas en el restaurante; esto es otro ejemplo de la efectividad de las estrategias de *team building* orientadas a los objetivos organizacionales.

El *team building* puede ser utilizado como estrategia con diferentes enfoques y objetivos, un artículo publicado en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en el 2021 por los autores Erick Cantos, Jerson Aguayo, Marlix Moreira y Tomás Rodríguez en Ecuador orienta la investigación con una finalidad médica; sin embargo, resalta la importancia de las actividades de formación de equipos y sus beneficios. Con una metodología descriptiva cualitativa/cuantitativa, se delinea que con el uso de actividades de *team building*, aparte de fortalecer los vínculos entre

compañeros de trabajo, se enfoca en la salud de músculo esquelético, esto es un claro ejemplo de la polifuncionalidad del mismo. Igualmente, se habla de una propuesta de nombre *Active* que cuenta con una serie de recomendaciones, pautas y lineamientos para que dicho programa minimice su fracaso y maximice su éxito. Entre sus conclusiones se describen aspectos como la innovación para evitar caer en la monotonía de las actividades de los diferentes programas, contar con una persona capacitada para orientar y ejecutar las actividades, asegurando una mayor probabilidad de compromiso y disfrute de los colaboradores beneficiados.

A nivel nacional se destaca la investigación por parte de Roger Brenes Rodríguez, Federico Chachagua Ramírez y Marco Vargas Garbanzo presentada en el Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciatura en la carrera de Dirección de Empresas en la Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Negocios, en el año 2019. Este estudio utilizó la metodología descriptiva y obtuvo hallazgos en materia del bienestar laboral mediante la aplicación de instrumentos relacionados con la gerencia del talento humano para los colaboradores de la empresa privada costarricense Alpiste S.A.

Durante el desarrollo de la investigación se destacan temas de gran relevancia tales como organización, desarrollo organizacional, gestión del talento humano, bienestar laboral, motivación y satisfacción laboral, relacionados de forma directa con el clima organizacional de las empresas. Entre sus conclusiones resaltan la importancia del bienestar del personal y su salud mental además del uso de actividades sociales como estrategia de liberación de estrés como estrategia para mantener un clima organizacional armonioso.

A nivel local, a pesar de haber consultado los repositorios de las cinco Universidades públicas del país (Universidad Nacional, Tecnológico de Costa Rica, Universidad de Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia y Universidad Técnica Nacional) y de algunas privadas (entre ellas

la Universidad Americana, Universidad Central y Universidad de San José) no se encontró ningún aporte a la materia. Esto evidencia que el *team building* es un tema poco estudiado académicamente por parte de entes competentes como las instituciones de educación superior en Costa Rica; sin embargo, existe bastante información en fuentes poco confiables, que no se utilizan en el desarrollo del proyecto.

Por ende, la investigación realizada por las sustentantes Yendri Dayana Quirós Quiñones y Valery Andrea Lee Barboza representa un aporte importante a la materia. A nivel de la investigación, el estudiar cómo en una empresa que contaba con un programa de *team building* en el cual sus empleados tenían disfrute, fue afectado por motivos del Covid-19 y proponer una solución que brinde herramientas digitales para generar experiencias interactivas y sociales a los miembros, con el fin de amortiguar el impacto sufrido por la crisis nacional; resulta ser un tema innovador.

### **Problema**

¿Cómo integrar los pilares corporativos bajo técnicas de *team building* dentro de la cultura organizacional en la empresa Dell Costa Rica S.A.?

### **Objetivos**

#### ***Objetivo general***

Proponer un plan de acción estratégico en la empresa Dell Costa Rica basado en técnicas de *team building* para la integración de los pilares corporativos dentro de la cultura organizacional de septiembre 2022 a abril 2024.

***Objetivos específicos***

1. Diagnosticar la situación actual de las relaciones internas entre los colaboradores de la empresa Dell Costa Rica S.A., y sus pilares corporativos, para la identificación de su estado de integración dentro de la cultura organizacional.
2. Determinar las áreas de oportunidad y mejora en las relaciones internas de los empleados de la empresa Dell Costa Rica S.A., que constituyen los insumos para el diseño de la propuesta.
3. Diseñar la propuesta del plan de acción estratégico de *team building* para la integración de los pilares corporativos en Dell Costa Rica S.A.

Tabla 1

Matriz de congruencia							
Problema de investigación	VARIABLES	Preguntas de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Marco Teórico	Método de investigación	Instrumento de investigación
¿Cómo integrar los pilares corporativos bajo técnicas de <i>team building</i> dentro de la cultura organizacional en la empresa Dell Costa Rica S.A.?	-Integración de pilares y clima organizacional -Áreas de oportunidad y de mejora -Plan estratégico de <i>team building</i>	- ¿Cuál es el estado actual de las relaciones internas entre los colaboradores de la empresa Dell Costa Rica S.A.? - Qué tipo de hallazgos se encontraron en el diagnóstico aplicado? - ¿Qué plan de acción se ejecuta para corregir los hallazgos encontrados?	Proponer un plan de acción estratégico basado en técnicas de <i>team building</i> para la integración de los valores corporativos dentro de la cultura organizacional en la empresa Dell Costa Rica S.A. de septiembre 2022 a abril 2024.	1. Diagnosticar la situación actual de las relaciones internas entre los colaboradores de la empresa Dell Costa Rica S.A., y sus pilares corporativos, para la identificación de su estado de integración dentro de la cultura organizacional. 2. Determinar las áreas de oportunidad y mejora en las relaciones internas de los empleados de la empresa Dell Costa Rica S.A., que constituyen los insumos para el diseño de la propuesta. 3. Diseñar la propuesta del plan de acción bajo estrategias de <i>team building</i> con base a los hallazgos obtenidos en la encuesta.	-La Comunicación externa -Comunicación interna -Comunicación virtual -Teorías de la comunicación organizacional -Teoría Clásica -Teoría humanista -Teoría de sistemas - Teoría contingente -El concepto de <i>team building</i> -Historia - <i>Team building outdoor e indoor</i> -Gestión de Equipos -¿Cómo se gestionan las relaciones de trabajo? -Que es el PMI - Plan de comunicación según el PMI -Buenas prácticas del PMI	Esta investigación es de tipo descriptiva, debido a que se pretende detallar el fenómeno estudiado, relatando las características que lo identifican, así como los posibles aspectos que influyen tanto positivamente como negativamente al objeto de estudio. Este proyecto nace de la investigación tipo cualitativa, debido a que los elementos de estudio son cualitativos, es decir analizan características de la cultura, clima organizacional, comunicación, relaciones internas.	Se utiliza la entrevista como forma de recolección de retroalimentación, donde se cuenta con participación de líderes y colaboradores regulares (quienes son participantes de estas actividades y brindan su punto de vista de estas).

Fuente: Elaboración Propia

# Capítulo II

## **Marco teórico**

El presente marco teórico fundamenta el proyecto de investigación y le provee al lector una mejor idea del objeto de estudio que gira en torno al modelo *team building*. Se hallan conceptos básicos, tendencias e historia complementaria que constituyen antecedentes del estudio. Se brinda una serie de teorías de diferentes autores expertos en los temas de comunicación, cultura y clima organizacional, aspectos que el *team building* y sus aportes pretenden mejorar, para dar un mayor fundamento académico al proyecto. De la misma manera, se ilustra sobre la historia del *team building* y su tendencia en las organizaciones.

## **La comunicación**

Al ser seres sociales, se necesita de la comunicación para poder transmitir y recibir mensajes de manera efectiva. Dentro de los equipos de trabajo a nivel de una empresa, se desarrollan diversos tipos de comunicación, y no siempre en todos los casos, se encuentra bien ejecutada; es decir, en muchas organizaciones la comunicación es deficiente o incluso inexistente. Las personas en un ámbito laboral necesitan comunicarse para poder generar un ambiente de trabajo óptimo, por lo cual para esta investigación resulta importante iniciar definiendo lo que se conoce como comunicación organizacional. Según Baca (2015) esta es “aquella que establecen las instituciones y forma parte de la cultura y de sus normas” (p.15).

Se menciona que cada organización desarrolla sus propios esquemas de comunicación interna. Mediante este tipo de comunicación las empresas con el apoyo del área de recursos humanos y sus directivos, brindan el acercamiento de la cultura a sus colaboradores, esto permite que el capital humano pueda adaptarse y sentirse parte importante de la compañía. Cuando existe una buena comunicación entre equipos de trabajo, se mejoran las relaciones laborales y por

consiguiente el clima organizacional. La comunicación permite el intercambio de ideas entre individuos que proporciona un ambiente más colaborativo promoviendo el trabajo en equipo.

### *Comunicación externa*

Tal como se mencionaba existen varios tipos de comunicación, conocidas como externa, interna y virtual. Al respecto, la comunicación externa:

Es aquella que ocurre entre la empresa y todos los agentes externos pero relacionados a ella. Por ejemplo, clientes, proveedores, posibles clientes potenciales, público en general interesado en la marca, acreedores, empresas socias, etc. El objetivo es compartir información, ya sean noticias de la propia empresa, así como de sus productos, servicios o comunicados en particular (Conexión ESAN, 2018, párr. 13).

Este tipo de comunicación es importante pues representa la forma con la que las empresas se dan a conocer con las entidades y personas externas a la organización. Las compañías cuidan mucho de su imagen y por ende, es costumbre realizar un estándar a seguir a la hora de comunicarse o negociar, “en otras palabras, la comunicación externa impacta los procesos comerciales y es la responsable de generar vínculos emocionales con los públicos que surgen a partir de la interacción, y la construcción conjunta de otras narraciones corporativas (Pineda. 2020. p16)

Los tiempos cambiaron, ahora es fundamental que se integre a los empleados en las estrategias empresariales, pero también es importante que las empresas establezcan planes de comunicación con sus clientes finales, quienes, al mismo tiempo, forman parte esencial de los objetivos organizacionales. Algunos ejemplos que se destacan en la comunicación externa son: publicaciones en las redes sociales, anuncios de vacantes, correos fuera del dominio de la organización, comunicación con posibles candidatos.

### *Comunicación interna*

De la misma forma como se menciona en párrafos anteriores, en las organizaciones se desarrolla la comunicación interna. Esta nace con el objetivo de mantener relaciones laborales sanas de tal forma que las metas de los departamentos y la organización a nivel global puedan ser alcanzadas de manera conjunta y con la mejor actitud y esfuerzo posible entre los equipos de trabajo. Esta comunicación, como se ha desarrollado en los apartados anteriores, es crítica para lograr los objetivos y metas organizacionales. A continuación, se explica a detalle ciertos aspectos relevantes a este tipo de comunicación y su importancia en las empresas.

Dentro de la comunicación interna existe la comunicación formal, entre algunos de los tipos de comunicación formal, se encuentran: la comunicación ascendente que es aquella que ocurre cuando se da de los colaboradores hacia los mandos medios o altos, este tipo de comunicación es esencial de forma que exista un canal que como colaboradores se pueda comunicar nuevas ideas innovadoras y cualquier sugerencia para la mejora en los procesos.

Asimismo, existe la comunicación descendente que esta se desarrolla de mandos altos hacia abajo. Este tipo es importante de manera que los colaboradores puedan comprender las responsabilidades del puesto y cuál es el objetivo que se pretende alcanzar con su rol. La comunicación diagonal se conoce como aquella en la cual los colaboradores tienen contacto con otras personas de los diferentes departamentos, sin importar el nivel jerárquico. Se destaca por último la comunicación horizontal. Este proyecto se centra con mayor énfasis en la misma, y se define como aquella que se desarrolla “entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje” (Castro, 2014, p.8).

La comunicación horizontal, está enfocada en el trabajo en equipo, es decir desarrollar y potenciar las relaciones interpersonales, porque se involucran personas del mismo departamento y al mismo tiempo de áreas alternas a la empresa. Cuando los equipos logran crear sinergia entre ellos y comprenden que los objetivos de un sector son también parte constitutiva de los de otros equipos, esto genera que las metas organizacionales se logren con mayor rapidez y efectividad. Desde el punto de vista de Urcola, J. y Urcola, N. citado en Camino (2019) la comunicación horizontal es aquella que “se desarrolla entre personas del mismo nivel, de forma lateral y en un plano de igualdad, lo que es lo mismo fomentar compañerismo, evitar riñas o discusiones, mejorar la competitividad entre compañeros y buscar el bienestar del equipo “(p.22).

Como se menciona, este tipo de comunicación busca generar proactividad entre los colaboradores y que estos, mediante sus esfuerzos, puedan lograr sus objetivos tanto individuales como el apoyo a los objetivos grupales.

### ***Comunicación virtual***

Los tiempos actuales y volátiles, trajeron consigo la comunicación virtual, con mayor énfasis a raíz de la pandemia mundial por Covid-19. Esta forma de comunicación se define como “un proceso por el cual se produce circula y emite información mediante el uso de tecnologías, dicha información se encuentra en línea, y se puede acceder a ella a través de equipos o terminales tecnológicos que se encuentren distantes uno del otro” (Coque, 2019, p.12). Cuando los colaboradores hacen teletrabajo y se encuentran geográficamente separados, la comunicación virtual permite una mejor cercanía entre los equipos de trabajo incluso en la lejanía de sus hogares, donde estos se encuentran ubicados ejecutando las tareas de su rol.

Debido a lo anterior, deben mantenerse comunicados para que todos puedan seguir alineados con los objetivos que se quieren alcanzar como equipo o departamento. Los recursos

tecnológicos actuales y la facilidad a la conectividad dieron esta gran oportunidad, permitiéndole a las empresas darles continuidad a sus procesos, desarrollando estrategias ágiles por medio de la comunicación digital.

Por lo tanto, a nivel general, se destaca que la comunicación puede afectar, directamente, al clima organizacional en la empresa; por ende, se transforma en una pieza fundamental para motivar y mantener el talento.

La calidad del clima laboral es sumamente importante para la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en su productividad. Cuando los empleados se encuentran satisfechos realizan su trabajo de manera eficiente, y, por lo tanto, la productividad de la empresa aumenta (Campus Romero, 2019, párr. 5).

Dicho lo anterior, se debe hacer uso de herramientas y métodos estratégicos para velar por la armonía del clima laboral en la empresa. Según un artículo publicado en el blog hubspot escrito por José Luis Ortiz (2021) se indica que:

Un programa efectivo de salud y bienestar en el lugar de trabajo aborda simultáneamente los factores individuales, ambientales y organizacionales que afectan el bienestar de los trabajadores. Algunos de los beneficios a destacar son los siguientes:

- Genera ventas para el negocio y mejora la productividad empresarial
- Fomenta un entorno saludable
- Aumenta la productividad de los empleados (párr. 6).

De este modo haciendo una conexión entre ambos aportes, si los colaboradores de la organización se encuentran motivados, saludables (psicológica, moral y físicamente), la

productividad de la empresa mejora y logra el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles de la empresa, buscando la eficiencia en la gestión de la compañía.

En este sentido, se entiende por eficiencia, un concepto que “se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en esta definición es el ahorro o reducción de recursos al mínimo” (Inadem, 2016, párr. 3). Teniendo esto definido, se concluye que llegar a un grado de eficiencia en los procesos de la organización es el estado ideal para empresas, sin embargo, se requiere esfuerzo y gran compromiso por parte de toda la organización.

A continuación, se detalla cómo estos conceptos se ven reflejados en la empresa Dell Costa Rica S.A., lugar donde se desarrolla el proyecto de investigación.

La empresa Dell Costa Rica S.A., es consciente de esta importancia y es por esto por lo que invierte grandes esfuerzos y recursos en programas para asegurar la salud mental, física y emocional de sus colaboradores. Esta investigación surge debido a la necesidad de realizar un aporte a dichos programas pues, por la pandemia, se ha afectado drásticamente al plan de *team building*, uno de los más queridos y utilizados por los colaboradores. Por las medidas de bioseguridad establecidas, las reuniones físicas se han prohibido como método de evitar la propagación del virus dentro y fuera de la empresa (las salidas a restaurantes o al cine entre otras actividades por nombrar algunas) que solían disfrutar los colaboradores entre sus grupos de trabajo han cesado desde hace 2 años, lo cual ha traído cierto descontento por parte de los colaboradores más antiguos.

Dell Costa Rica S.A. al ser una empresa transnacional, tiene una cultura organizacional bastante desarrollada y entre sus costumbres está realizar una encuesta anual a todos sus colaboradores con el fin de buscar áreas de mejora, es en estos resultados de la encuesta donde se refleja el descontento de los colaboradores al cambio drástico del programa de *team building*.

## **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un elemento que se enlaza a la comunicación organizacional, cuando las empresas quieren tener a empleados comprometidos se debe fortalecer su cultura. Mediante la comunicación Recursos Humanos como ente por excelencia potenciador de talento es quien debe encargarse de fortalecer estos vínculos, para que su población laboral se apropie de su cultura y mediante su alineación con la misión, visión y estrategia organizacional puedan alcanzar las metas propuestas. La empresa Dell Costa Rica S.A. está enfocada en la mejora continua, por ende, toma muy en serio la retroalimentación proveniente de sus empleados e incluso proveedores, esta información es analizada y estudiada para la toma de acciones para aquellas flaquezas encontradas. Entiéndase cultura organizacional como: un sistema operativo dinámico hecho para impulsar a las organizaciones. Esta se define como un conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que enfoca todas sus actividades como una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes (Sordo, 2021. párr. 4).

## **Teorías de la comunicación organizacional**

### ***Teoría clásica***

La teoría clásica trata de incluir aspectos sistemáticos de la comunicación, lo cual incluye todas las áreas productivas en una empresa. El exponente de la teoría clásica es Taylor, quien la fundamenta en cuatro principios dentro de la organización, entre los que se encuentran: organización del trabajo, selección y entrenamiento del trabajador, cooperación entre directivos y operarios y la especialización de los directivos en la organización del trabajo.

Para el principio de selección y capacitación del personal:

...se establece como criterio preponderante fomentar el bienestar ubicando a cada integrante en la organización de acuerdo con su potencial y a su capacitación, un rol de comunicador en muchas organizaciones es entrar a generar procesos de comunicación efectivas dentro de los departamentos de las organizaciones (Ladino, 2017, p.71).

Este elemento destaca la importancia del rol de recursos humanos como ente importante para desarrollar estrategias que se enfoquen en brindarles a los empleados las herramientas necesarias para que pueda realizar sus labores con mayor propiedad y eficiencia. Por medio de la capacitación el personal de Recursos Humanos se vuelve comunicador por excelencia y debe desarrollar también las habilidades necesarias para proyectar y enseñar a los empleados las áreas de mejora que se quieren alcanzar.

Otro de los pilares que destaca Taylor es el de cooperación entre directivos y subordinados, “el desempeño se mide por su eficiencia (optimización de los recursos), para esta sección los comunicadores entran muchas veces a generar espacios de comunicación donde la retroalimentación entre directivos y funcionarios es clave para generar relaciones más armónicas”. (Ladino, 2017, p.71). Este elemento se asocia al término de evaluación del desempeño. Las organizaciones desarrollan sistemas para evaluar su talento, estas evaluaciones les permiten visualizar si los objetivos individuales y grupales se están alcanzando. En este sentido, el profesional de recursos humanos debe generar espacios de comunicación y retroalimentación tanto a líderes como subalternos del desempeño obtenido y en conjunto buscar las formas de cómo mejorarlo.

De igual forma se destaca el principio de especialización de los directivos en la planificación del trabajo, propone que sea el gerente quien haga el trabajo mental y el operario el

trabajo manual en el proceso productivo, la comunicación en dichos procesos es vital, pues debe existir trazabilidad entre lo que propone la gerencia, y lo que ejecuta el operario” (Ladino, 2017, p.72).

En muchos casos cuando las personas no tienen claridad de sus responsabilidades esto repercute en su desempeño y se genera cuando los mandos medios, no gestionan ni planifican la comunicación hacia sus colaboradores. Este principio propone que debe existir claridad en las labores que se ejecuten y por esto vincula la comunicación con la planificación del trabajo. Si se refiere a términos actuales en empresas de manufactura, esa idea sigue en la misma línea, el gerente realiza el trabajo de toma de decisiones y el operativo las labores más manuales. Sin embargo, es importante destacar que muchas organizaciones en la actualidad de otro tipo de sector buscan más bien que los empleados se empoderen, aporten ideas, generen innovación y puedan ser parte en algunos aspectos en la toma de decisiones.

### ***Teoría humanista***

Esta teoría busca el mejoramiento en las condiciones laborales del trabajador, es decir, mejores salarios, jornadas de descanso, horarios flexibles, así como mejorar los sistemas de incentivos que desarrollan las empresas. Es importante hacer énfasis (dentro del enfoque humanista) el tema de las relaciones interpersonales entre los trabajadores, sus dinámicas de grupales y el liderazgo en la supervisión de las tareas realizadas, dando paso a que la eficiencia y efectividad de los procesos estén sujetos a los estados de ánimo y niveles de satisfacción de los subordinados con relación a su rol dentro de la empresa (Ladino, 2017, p.77).

Esta teoría propone y busca que exista una mejor comunicación entre directivos y subordinados; es decir, que exista una fluidez en la comunicación vertical, descendente y ascendente al mismo tiempo, esto permite que el colaborador sienta confianza y realice sus labores

con mayor claridad. Esta teoría se enfoca en un modelo participativo en el que todos los miembros de la organización puedan ser parte de la estrategia empresarial y puedan desarrollarse espacios comunicativos en todos los sentidos, tanto horizontal como vertical.

### ***Teoría de sistemas***

Para definir este tipo de comunicación es importante tener claro el concepto de sistema que se define como “conjunto de elementos relacionados con un objetivo en común” (Lorenzo, 2020, p.15). Al aplicar el término a la comunicación, se deben tener claros los elementos involucrados que integran cada sistema para transmitir el mensaje con efectividad, a todas las áreas involucradas de la misma. En los primeros modelos de comunicación se considera a la comunicación sistemática como un sistema de transferencia de información de un emisor a un receptor basado en principios fundamentales como:

- Cada aporte de los integrantes de un sistema da respuesta al aporte de otro miembro, lo cual hace un efecto circular de comunicación.
- La comunicación no solamente abarca el mensaje verbal, ya que el comportamiento tiene significado comunicativo (la mímica, gestos, actitudes, conductas, también transmiten un mensaje).
- Se determina por el contexto inscrito.
- Está definida por igualdad, y los participantes tienen comportamiento espejo.
- Es complementaria, los involucrados se ajustan entre ellos (Guzmán, 2012, p.13.).

### ***Teoría contingente***

Explica la relación de los subsistemas con el medio ambiente, con el entorno que nos rodea y sus estímulos. Según Losh y Lawrence, como se citó en Collado (1986, p.29.), “la teoría contingente

propone que las necesidades y tareas de la organización deben estar en relación con el funcionamiento interno de la misma para lograr ser eficiente”.

Con base en estos autores, las empresas que se adaptan mejor a su entorno son y serán las más productivas. Por lo tanto, si existe algún factor externo o interno no previsto que afecte la organización, esta debe ser capaz de moldearse para superar estas contingencias con un enfoque de mejora continua. Entonces si se aplica a la comunicación, se deben buscar canales adecuados y efectivos, según las necesidades de la organización, por ejemplo, el problema que da nacimiento a este proyecto, mantener la comunicación y espacios de esparcimiento aun en entornos virtuales.

### ***Social listening***

Según la empresa Salesforce, la cual se desarrolla en el mercado de servicio al cliente, este concepto en inglés, *social listening* significa “escucha social”. Es decir: esta práctica monitoriza lo que las personas hablan sobre tu marca en diversos espacios *online*, desde redes sociales hasta blogs, portales de noticias y canales de atención al cliente (2021, párr.4).

Tabla 2  
Comparación entre las características más importantes de las teorías de la comunicación.

Teoría clásica	Teoría humanista	Teoría de sistemas	Teoría contingente
Comunicación muy informal	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas	Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas
Preponderadamente escrita	Oral y escrita	Oral y escrita	Oral y escrita
Vertical descendente	Descendente, ascendente y horizontal	Horizontal y vertical	Horizontal, vertical, interna y externa
Muy regulada	Flexible	Regulación variable	Regulación variable según las demandas del entorno (situacional)
Contenido básico de normas	Contenido básico grupal (patrones, necesidades internas)	Contenido básico organizacional interno y externo	Contenido básico organizacional y externo
Centralización en la toma de decisiones	Alta descentralización en la toma de decisiones	Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo	Descentralización variable según las demandas del contexto
Supervisión cercana y control	Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos	Importancia de la retroalimentación como elemento central de control	Comunicación como elemento integrador
No toma en cuenta las necesidades de los empleados	Alta consideración de las necesidades de los empleados	Se consideran las necesidades de los individuos, los sistemas y los subsistemas	Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto
Nivel organizacional	Nivel individual y grupal	Nivel individual, sistemas y subsistemas con énfasis en información de entrada y salida	Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto

Información tomada de Comunicación humana: Ciencia social. Ed. McGraw Hill, Collado C. 1986, p.31

### El concepto de *team building*

El término de *team building* empezó a utilizarse a partir de 1920 cuando William McDougal, psicólogo social, empezó a hacer referencia a este concepto para referirse a aquellos equipos de trabajo capaces de crear un ambiente agradable de trabajo con el que alcanzar los objetivos de marcados por la empresa” (vértice, 2018, párr. 2). Asimismo, años más tarde se dan ciertos estudios

relacionados a la formación de equipos, con experimentos en la empresa eléctrica Hawthorne. Entre los hallazgos destacados de estos estudios están que el ambiente afecta a las personas, para poder desarrollarse en sus trabajos. Aun así, en aspectos relacionados con las emociones, gratificación, sentido de pertenencia, que se les reconozcan, sentirse escuchados y valorados en un ambiente de trabajo sano y armonioso; son elementos fundamentales para su desarrollo personal y entre los equipos de trabajo.

Según la historia del término, otros autores afirman que el trabajo en equipo (*team building*), está relacionado directamente con la aparición de la sociedad, la habilidad de relacionarse con los individuos de su alrededor para lograr una meta en común (sembrar, cazar, construir, entre otras, por ejemplo); por ende, si se relacionan estos términos con recursos humanos, el trabajo en equipo es fundamental para las empresas y su cumplimiento de objetivos (Huemann, Keegan, y Turner, 2007).

Otro importante autor en su trabajo destaca también el término de *team building* planteado como, aquel conjunto de actividades que se ejecutan en equipo y de carácter extracurricular que se centran en roles individuales para cada integrante lo que equilibra a cada uno dentro del equipo con la finalidad principal de identificar las habilidades individuales para luego explotar sus competencias (Brito, 2019, p.14).

Según los autores estudiados durante el desarrollo de este proyecto, se evidencia la evolución del término de *team building* a través del tiempo. Antes de la pandemia que se vive por Covid-19, existía la facilidad de hacer actividades físicas con juegos interactivos donde los participantes trabajaban en conjunto para lograr un objetivo; sin embargo, debido a la virtualidad, estas actividades no son posibles de realizar bajo esta modalidad; por tal razón, surge la iniciativa de realizar esta plataforma virtual propuesta que compila una serie de herramientas que permitan

el desarrollo de interacciones sociales de manera remota. A continuación, se explica su historia y se evidencia que, aunque sea un término nuevo para muchas organizaciones, lleva varias décadas de estudio y uso.

### ***Historia***

A pesar de que el tema se describe como innovador por muchos autores, sus orígenes se remontan a los estudios y aportes del profesor Elton Mayo 1927 y 1932 en la fábrica de Westerns Electric Hawthorne, en Chicago, Estados Unidos. Este experimento, se le conoce como efecto Hawthorne, que muestra la construcción de sentido de identidad de grupo y cohesión entre el personal de una empresa y afecta directamente la productividad de la empresa.

Estos estudios también mostraron que los colaboradores valoraban aspectos como la seguridad, el reconocimiento de su trabajo, sus aportes al grupo, sentido de pertenencia e incluso consideraban más importantes las condiciones físicas de su lugar de trabajo. Con el paso de los años las empresas comenzaron a introducir la cultura del *team building* a sus organizaciones, con dinámicas, actividades, eventos y sesiones cuya base es la misma de las actividades presentes hoy en día en muchas compañías (Corporate Yachting, 2018, p.6).

### ***Team building outdoor e indoor***

Los *team building* pueden desarrollarse en dos tipos de espacios, dentro de las empresas o fuera de la misma. El *indoor* tiene la ventaja de que, sin importar el clima meteorológico externo, pueden desarrollarse las actividades programadas sin ningún problema, porque el espacio para desarrollarlo es dentro de las mismas instalaciones de la empresa. Cuando se ejecuta este tipo es enfocado en desarrollar habilidades de pensamiento crítico y estratégico en la población involucrada, además de potenciar la confianza entre equipos.

El estilo *outdoor*, se desenvuelve en ambientes o espacios amplios y externos a la compañía, este enfoque permite fortalecer las relaciones entre los equipos de trabajo pues muchas de las actividades buscan el apoyo en el trabajo mutuo para completar la actividad propuesta.

Y, finalmente, para el desarrollo de la presente investigación tiene una orientación de *team building* virtual. Este es un nuevo concepto que se situó en perspectiva debido a la pandemia por Covid-19. En este tipo se brindan espacios desde la virtualidad durante la jornada laboral a los diferentes equipos de trabajo. La propuesta busca que cada líder pueda desarrollar y planear estas actividades, mediante la herramienta propuesta que contiene una serie de instrumentos digitales enfocados en dinámicas para el disfrute de los colaboradores de la empresa Dell Costa Rica S.A.

En este sentido, la empresa toma la decisión de mantener sus labores por teletrabajo y por esto, se quiere seguir generando estos espacios durante esta nueva modalidad. Para los empleados era importante el ser partícipe de estas actividades, según lo mencionaron de manera muy general en la encuesta Tell Dell (aplicada anualmente por la empresa), por lo cual el proyecto plantea mantenerlas con este nuevo enfoque digital para seguir promoviendo el desarrollo de las relaciones entre equipos y el fortalecimiento de la comunicación.

### **Gestión de equipos**

Debido a la modalidad del presente trabajo final de graduación, es importante resaltar algunos conceptos y aspectos relevantes durante el proceso de elaboración de un proyecto y la propuesta, que de ser ejecutada por la empresa Dell Costa Rica S.A., se transforma a un proyecto empresarial. En el libro *Gestión de proyectos: cómo dirigir proyectos exitosos*, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos, escrito por Pablo Lledó y Gustavo Rivarola explica muy detalladamente las características relevantes durante el desarrollo de estos. Para finalidad de este trabajo se enfoca

en conceptos sobre gestión de equipos y recursos humanos, pues son lo más destacables y apegados a los temas que se desarrollan en este trabajo de investigación.

Con respecto a gestión de equipos, en primera instancia se comenta que:

El éxito de los proyectos no sólo depende del proceso de administración de proyectos en sí mismo, sino, fundamentalmente, de la gente que participa en él y de su efectividad para trabajar juntos y para comunicarse entre sí, con los clientes y con otros interesados (Lledó y Rivarola, 2007, p. 177).

Durante el proceso de gestión de equipos se debe considerar el tipo de organización donde se desarrolla el proyecto, sus sistemas, la gestión de cambio que es un proceso muy estructurado y complejo, el cual depende directamente de la estructura organizacional, los costos del cambio financieros como de otros recursos y otros aspectos tales como el liderazgo. Luego de tener estos conceptos definidos se debe “comunicar la visión y las estrategias a todos los miembros de la organización, para que el grupo se comprometa con ellas” (Lledó y Rivarola, 2007, p. 197); aumentando así la probabilidad de éxito del proyecto. Posteriormente, es crítico para el proyecto medir y conocer el desempeño de los participantes tanto individual como colectivo para así tomar medidas y acciones de modo que no se comprometa el resultado del proyecto por una mala práctica de gestión de equipos. Finalmente se reconoce la importancia de la motivación y lo importante de no omitir este aspecto durante todo el proceso de gestión de equipos a la hora de implementar un proyecto.

### **¿Cómo se gestionan las relaciones de trabajo?**

En primera instancia, las relaciones laborales en Costa Rica se encuentran regidas por el código de trabajo y la ley de Costa Rica; sin embargo, para el desarrollo de este proyecto se enfoca en el papel de Recursos Humanos como apoyo y guía a la hora de administrar el talento humano de la organización. Este proceso de gestionar las relaciones de trabajo tiene gran similitud con la gestión de equipos, no obstante, varía, porque el papel de Recursos Humanos es de un tercero y no se involucra directamente en estas relaciones. Esta función de Recursos humanos es conocida como línea *staff*. Para reforzar este argumento, en el libro, Administración de Recursos Humanos, de Idalberto Chiavenato se define esta función como línea *staff* además añade que su utilidad es:

Para que las jefaturas actúen relativamente de manera uniforme y coherente en relación con sus subordinados, es necesario un departamento de staff, de asesoría y consultoría que proporcione a las jefaturas la debida orientación, las normas y procedimientos para administrar a sus subordinados (Chiavenato, 2017, p.100).

Por lo tanto, la gestión de relaciones de trabajo debe involucrar acciones donde la jefatura directa sea involucrada, esté acompañada por Recursos Humanos y se encuentren bajo el marco legal del país en que se ejecute, Costa Rica en este caso.

### **¿Qué es el PMI?**

El PMI, o por sus siglas en inglés Project Management Institute (Instituto de Gestión de Proyectos). Es una organización que fundamenta la gestión de proyectos, brinda herramientas o buenas prácticas para que las empresas puedan desarrollar proyectos apoyados de planes estratégicos en sus organizaciones bajo criterios de una estructura certificada y con respaldo mundial. Se hace mención del PMI porque el desarrollo de un proyecto obedece a un proceso cronológico o por fases. Para el presente proyecto final de graduación y su objetivo principal que

es generar un plan de acción estratégico, la guía del PMI y sus buenas prácticas servirán de apoyo para cumplir con los objetivos planeados. En esta guía se comenta la importancia de comunicar e involucrar a las partes implicadas del proyecto, asimismo esto se hace con base en las necesidades del proyecto a ejecutar en este aspecto se puede resaltar la relevancia de generar un plan de comunicación donde los líderes de la empresa Dell Costa Rica S.A. puedan conocer acerca del plan de acción para tener todo un mismo enfoque y que se asegure que el mensaje adecuado sea comunicado. En los puntos siguientes se mencionan los aspectos importantes dentro del desarrollo del plan de comunicación.

### **Plan de comunicación según el PMI**

El PMI menciona en su libro que los procesos en la gestión efectiva de la comunicación de un proyecto son los siguientes:

10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones—Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.

10.2 Gestionar las Comunicaciones—Es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

10.3 Monitorear las Comunicaciones—Es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados. (Guía del PMBOK, 2017, p.359).

El PMI destaca el tema de Tecnología de la comunicación y con énfasis en el entorno del proyecto. Este apartado indicado es importante para el presente proyecto, porque la naturaleza actual de Dell Costa Rica S.A. es bajo una modalidad remota, por lo cual es un gran reto encontrar los medios tecnológicos adecuados. La información que se vaya a compartir con el resto de los interesados debe estar a disposición y accesos para los mismos, así como de fácil entendimiento. No todos los aspectos o detalles pueden ser compartidos con todas las personas interesadas por eso es importante mantener protegidos los datos que no pueden ser completamente compartidos.

### **Buenas prácticas del PMI**

Parte de las buenas prácticas que desarrolla el PMI para su empleo, están relacionadas con el seguimiento de procesos de gestión, los cuales se mencionan en este apartado. La guía será funcional para poder diseñar el plan de acción requerido para el presente proyecto. Se puede iniciar mencionando qué se define como un proceso según el PMBOK®, “este es como un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido” (Ameijide, p. 19, 2017). Estos procesos van a permitir generar una sinergia entre las actividades que se desean plantear para el desarrollo del plan estratégico.

Según Ameijide (2017) los procesos de gestión de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de Gestión de Proyectos, los puntos mencionados seguidamente son parte de las buenas prácticas para considerar en el desarrollo de un proyecto y conseguir el éxito en el mismo.

- Grupo de procesos de Inicio. Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente mediante la obtención de la autorización para iniciar el proyecto o fase. En esta fase se define el alcance inicial y se establecen los recursos financieros iniciales, en el caso del presente proyecto el alcance se establece en la justificación y complementada de los objetivos que establecen a donde se quiere llegar y que se quiere lograr.
- Grupo de procesos de Planificación. Aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos y desarrollar el curso de acción requerido para alcanzar dichos objetivos.
- Grupo de procesos de ejecución. Aquellos procesos realizados para terminar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Grupo de procesos de Seguimiento y control. Aquellos procesos requeridos para monitorizar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que sean necesarios cambios al plan y para iniciar los cambios correspondientes.
- Grupo de procesos de Cierre. Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase de este (p.19).

# Capítulo III

## **Metodología**

Esta investigación tiene como propósito estudiar las relaciones internas de la empresa Dell Costa Rica S.A. y el mejoramiento de la integración de los valores corporativos dentro de la cultura organizacional; además, mejorar las relaciones entre los integrantes, ya sea entre pares o líderes con subordinados. En este apartado se indica el enfoque de la investigación, el origen o el tipo de esta, la muestra seleccionada y sus características, las herramientas necesarias para la recolección de la información para su posterior análisis y descripción de variables.

### **Enfoque de la investigación**

Este proyecto se ubica en la investigación de tipo cualitativa, pues los elementos de estudio son cualitativos; es decir, analizan características de la cultura, clima organizacional, comunicación, relaciones internas, pilares corporativos. Este resulta ser un método descriptivo que se centra con mayor énfasis en la interpretación de las variables de estudio, investiga sus experiencias y significados. De la misma manera, no se enfoca en datos estadísticos por ello, el análisis es más por interpretación subjetiva. Además, para este tipo de investigación, se usan herramientas de recolección de datos de índole cualitativa, como la encuesta y entrevista la cual se emplea en este proyecto.

### **Tipo de investigación**

#### ***Investigación descriptiva***

El tipo de investigación se define como descriptiva ya que pretende detallar las características de la población o fenómeno de estudio. Según el libro de Hernández Sampieri, *Metodología de la investigación*, publicado en el 2014:

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y cómo se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (p.92).

Por lo tanto, según el alcance y los objetivos solicitados por la empresa, la investigación se desarrolla bajo los parámetros y criterios de una investigación descriptiva.

### **Instrumento de investigación**

Como herramienta fundamental de recolección de información y estudio se utiliza la encuesta; esta permite recolectar la información primordial para el análisis de los datos. En primera instancia, este proyecto surge a partir de los datos arrojados por una encuesta de clima organizacional (*Tell Dell*) ejecutada por la misma compañía, la cual es aplicada anualmente.

A partir de estos resultados, se toma la decisión de realizar esta propuesta de plan de acción estratégico, enfocado en las necesidades detectadas inicialmente, buscando la oportunidad de profundizar en los hallazgos para desarrollar la propuesta con base en mejoras. Se menciona que también se emplearía como instrumento de recolección de datos, la entrevista, la cual se trabaja en conjunto con los líderes presentes en la compañía y debido a su relación continua y directa con los colaboradores, se quiere conocer y estudiar su punto de vista del problema planteado, mediante este instrumento estos datos también enriquecerán la investigación y serán base sólida para el análisis de los hallazgos.

***Entrevista:***

De acuerdo con Lopezosa (2020):

La entrevista es un instrumento de gran eficacia para desarrollar investigaciones cualitativas y tiene como función principal recabar datos que después podremos aplicar a nuestros estudios. Se trata de una técnica que se caracteriza por tratarse de una conversación más o menos dirigida (dependiente del tipo de entrevista) entre el investigador (emisor) y el sujeto de estudio (receptor) con un fin siempre bien determinado y enfocado a la resolución de los objetivos y preguntas de investigación de trabajos (p.3).

Este instrumento se emplea con el fin de tener un contacto más cercano, dinámico y personal con el equipo de liderazgo de la empresa Dell Costa Rica S.A.; además, dada la flexibilidad del instrumento, permite tener información más profunda y detallada del objeto de estudio.

A nivel de la investigación, se escoge la entrevista semiestructurada, tomando como premisa que este estilo de entrevista “los entrevistados pueden contestar libremente sin necesidad de elegir una respuesta específica como sucede en las entrevistas estructuradas. Incluso los investigadores pueden interactuar y adaptarse a los entrevistados y a sus respuestas” (p.3)

***Encuesta:***

Según la Licenciada Margarita Pobeá Reyes (2015) se define a la encuesta a:

Una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos. En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede (p.3).

Por esta característica de ser una técnica de uso en serie, es de utilidad para recolectar la información requerida para este estudio, además, al ejecutarse desde plataformas tecnológicas como Google forms, Survey Monkey o Forms, hace que la tabulación de la información sea sencilla, clara y fácil de procesar e ilustrar.

### **Población**

Los empleados de la empresa Dell Costa Rica S.A. activos en el mes de mayo año 2024, en total corresponde a 350 personas compuesto por colaboradores, líderes y personal administrativo.

### **Fuentes de información**

#### *Fuentes primarias*

Los datos recolectados por medio de los instrumentos como la entrevista aplicada a los líderes de la empresa y la encuesta aplicada a los colaboradores en general de la compañía, herramientas de recolección de datos empleados para elaborar este estudio, forman parte de las fuentes primarias del proyecto, adjuntas en los anexos de este documento.

#### *Fuentes secundarias*

Como fuentes secundarias se mencionan documentos de la compañía relacionados al objeto de estudio, tales como las encuestas aplicadas conocidas como “*Tell Dell*”. En esta encuesta se detallan temas que los colaboradores exponen para mejorar y fortalecer áreas en la compañía. Esta

encuesta presenta datos generales en aspectos mencionados, por lo cual a partir de la misma se requiere profundizar en una de las necesidades detectadas. Entre otras, se cuenta con tesis y trabajos de graduación citados como referencias en el proyecto y también sirven de base fundamental para cumplir con los objetivos de la investigación.

### **Método de muestreo**

En esta investigación, el método utilizado es el muestreo probabilístico “*aleatorio simple*”, porque “los individuos de la población son elegidos aleatoriamente y cada uno cuenta con la misma probabilidad positiva de ser elegidos y formar parte de la muestra” (Universidad del ISTMO, 2017, p.3). Este método permitirá utilizar la estadística para seleccionar al azar una muestra de una población de 350 empleados aproximadamente. Este tipo de muestreo es recomendable para los investigadores por su eficiencia, precisión y representatividad de la población en la muestra extraída (p.3).

### **Técnica de muestreo**

Por la naturaleza del trabajo de investigación se emplea la técnica de muestreo *aleatorio simple* ya que “consiste en extraer todos los individuos al azar de una lista (marco de la encuesta)” (Casal y Mateu, 2003, p.5). En este sentido, autores como el Doctor Ivan Espinoza Salvado aporta se debe de contar con una lista de la población y asignar una numeración para su selección, por ejemplo: fichas de lotería, bolitas numeradas o tablas de números aleatorios (Espinoza, 2016, p.5). De este modo el proyecto cuenta con ventajas como:

- Mayor facilidad para armar la muestra de estudio.
- Se seleccionan a los elementos de la población de una manera equitativa, puesto que todos los elementos tienen la misma probabilidad de selección.
- Cada selección de elementos es independiente de otras selecciones.

- Los procedimientos estadísticos requeridos para analizar los datos y calcular los errores son más fáciles que los requeridos en otros procedimientos de muestreo probabilístico.
- Tiende a producir muestras representativas.
- Cálculo rápido de medias y varianzas (Universidad del ISTMO, 2017, p.5).

### *Estimación del tamaño de la muestra*

Según los datos brindados por la empresa, se cuenta con una población de 334 colaboradores sin personal a cargo en Dell Costa Rica S.A, que conformarían el marco muestral para la aplicación de la encuesta, de esta forma los datos estadísticos muestran:

n = Tamaño de la muestra    N = Población 334 empleados sin personas a cargo

a = nivel de confianza a 90% según la tabla de distribución normal (1.655)

e = margen de error, corresponde a un 10%

p = Probabilidad de todos los elementos del marco muestral para salir dentro de la muestra (representa un 50% de probabilidad)

q = probabilidad de todos los elementos del marco muestral para no salir dentro de la muestra (representa un 50% de probabilidad)

Utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{a^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + a^2 * p * q}$$

$$\frac{1.655^2 * 334 * 0.5 * 0.5}{0.1^2 * (334-1) + 1.655^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{228.71}{4.01}$$

$$239.66/4.17 = 57.03$$

$$n = 58$$

Por lo tanto, según la información estadística arrojada se deben entrevistar 57.40 redondeado a 58 (porque son unidades enteras) colaboradores de Dell Costa Rica S.A. para que los datos arrojados tengan un 90% de confianza.

### **El marco muestral**

Corresponde a un informe de la corte de planilla al día, compuesto por 350 elementos, incluye la información del nombre, número de cédula y correo institucional, esta información no se incluye por considerar de carácter privado sensible.

### **Selección de la muestra**

#### ***Muestra***

La entrevista se aplica a todos los líderes localizados en Costa Rica de forma personalizada (16 personas), utilizando un método de conveniencia dado el puesto que tienen.

Por otra parte, en el caso de la aplicación de la encuesta, la empresa permite realizar los estudios correspondientes para la investigación a 70 de sus colaboradores que no tienen personal a cargo.

### **Proceso de recopilación de datos**

Se aborda a los colaboradores participantes vía virtual (correo electrónico, canal oficial de comunicación de la empresa) así como de manera presencial; inicialmente, se envía un correo con el acceso a las preguntas de la herramienta elaborada. De igual manera se agendan entrevistas con algunos de los líderes de la empresa para tener un acercamiento con ellos más personal, asegurando el enriquecimiento de las respuestas y conocer sus puntos de vista del tema en estudio. Es importante tener las acotaciones tanto del colaborador como del equipo de liderazgo para obtener un mejor conocimiento de las variables en estudio. Si se contacta a la persona por correo electrónico, se brinda 1 semana para responder las consultas. En caso de ser personal, se estima una duración de 10 minutos o de 30 para la encuesta y entrevista, respectivamente. En este caso se

contacta con 70 candidatos en la encuesta general (a petición de la empresa) y se reciben 63 respuestas; es decir, 90% de los contactos fue efectivo. La petición por parte de la empresa fue considerar 70 personas para el estudio, lo cual resulta beneficioso para el proyecto, porque permite un porcentaje de no participación de la encuesta, sin afectar el 90% de confianza de la investigación, considerando que se debe obtener un mínimo de 58 respuestas para mantener los márgenes de confiabilidad.

### **Unidad de información**

La unidad de información también conocida como unidad de muestreo/análisis “son cada uno de los elementos de una muestra o de la población (ya sea una persona o no)” (López y Fachelli, 2015, p.10). Para la presente investigación, cada trabajador encuestado y entrevistado en la empresa Dell Costa Rica S.A., conforma la unidad de información, siendo estos los componentes sobre los que se medirán las variables por estudiar.

Tabla 3

Matriz de conceptualización de variables				
Objetivo	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Diagnosticar la situación actual de las relaciones internas entre los colaboradores de la empresa Dell Costa Rica S.A., y sus pilares corporativos, para la identificación de su estado de integración dentro de la cultura organizacional.	Relaciones internas entre los colaboradores	Relaciones internas también nombradas relaciones laborales según Trebilcock (2012) “hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo” (p. 21.2)	<p>Cantidad de trabajadores con conocimiento de los pilares organizacionales.</p> <p>Porcentaje del equipo de trabajo que participa activamente en las actividades de integración de la empresa.</p> <p>Índice de colaboradores que perciben una buena relación con su líder.</p> <p>Índice de empleados que perciben buenas relaciones con compañeros pares.</p> <p>Porcentaje de trabajadores quienes confían en la colaboración de su equipo de trabajo.</p>	<p>Se emplean herramientas como el cuestionario y encuestas para aplicar a los colaboradores, con esto, definir el sentido de pertenencia que tienen hacia la empresa y la cultura organizacional (pilares empresariales).</p> <p>También dan visibilidad al estado de las relaciones internas en la organización, así como áreas de mejora.</p> <p>El uso de la entrevista hacia líderes para obtener una mejor comprensión de la situación actual.</p>

<p>Determinar las áreas de oportunidad y mejora en las relaciones internas de los empleados de la empresa Dell Costa Rica S.A., que constituyen los insumos para el diseño de la propuesta.</p>	<p>Áreas de oportunidad y mejora en las relaciones internas</p>	<p>El documento, las propuestas de mejora, una alternativa de solución para las pequeñas y medianas empresas elaborado por alumnas de la carrera de Licenciado en Contaduría Pública del Instituto Tecnológico de Sonora (2011) define la identificación de las oportunidades de mejor como “la base para poder administrar los esfuerzos de solución en la empresa, permitiendo focalizar y priorizar las acciones pertinentes” (p. 3).</p>	<p>Cantidad de opiniones favorables y desfavorables con respecto a la cultura organizacional.</p> <p>Número de oportunidades y mejoras alcanzables a corto y largo plazo.</p> <p>Índice que colaboradores quienes sugieren áreas de oportunidad y mejora.</p> <p>Índice de hallazgos que están relacionados a los pilares corporativos.</p>	<p>El uso de una entrevista cualitativa que facilite la recopilación de la información a perspectiva de los colaboradores.</p> <p>Revisión del uso de canales corporativos de interacción (social <i>listening</i>).</p>
---	---	--	---	--

<p>Diseñar la propuesta del plan de acción estratégico de <i>team building</i> para la integración de los pilares corporativos en Dell Costa Rica S.A.</p>	<p>Plan de acción estratégico de <i>team building</i>.</p>	<p>“Un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión de la organización se concreta. Describe el modo en que el grupo emplea las estrategias para el alcance de sus objetivos. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en su comunidad” (La Universidad de Kansas, 2014, párr. 1). De la mano de un plan de acción, se puede acompañar la estrategia o planeación estratégica, “Esto es un proceso que permite definir y ejecutar un conjunto de las acciones establecidas para lograr objetivos que permitan a la empresa seguir desarrollándose y creciendo mediante la participación activa y el compromiso de todos los miembros de la organización. (Colavita y Anchoverri, 2022, párr. 3). Alineado al plan de acción estratégico en conjunto con la metodología de <i>team building</i>, “es como este se convierte en una herramienta de desarrollo organizacional y aprendizaje en colectivo, su objetivo es mejorar la comunicación dentro de los equipos, así como fomentar las habilidades de liderazgo y de trabajo conjunto en la resolución de problemas complejos inclusive.” (Almanza, 2019)</p>	<p>Cantidad de hallazgos a accionar mediante la propuesta del plan estratégico.  Número de personas que participan en las actividades de <i>team building</i>.  Índice de participación (cantidad de personas que participan respecto a las personas invitadas).  Grado de satisfacción de los participantes de las actividades e ideas planteadas.</p>	<p>Se utiliza una encuesta con el propósito de conocer las opiniones y retroalimentación de los trabajadores.  Por medio de una entrevista en profundidad orientada a los líderes para obtener sugerencias personalizadas de la propuesta.</p>
--	--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

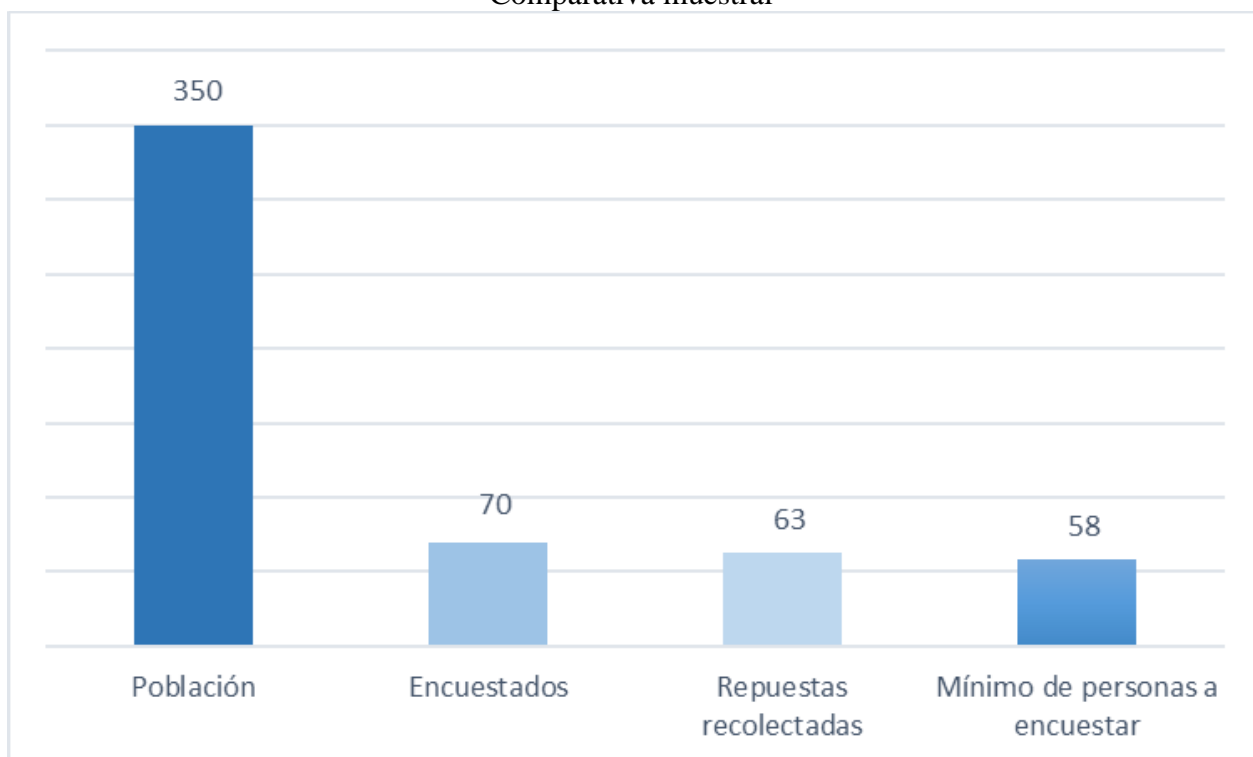
# Capítulo IV

## Presentación y análisis de los datos

Una vez concluido el proceso de recopilación de datos, se obtuvo un total de 63 respuestas efectivas que representa una tasa de respuesta del 90% de la muestra utilizada, lo cual garantiza estar por encima del mínimo de la estimación del tamaño muestral sugerido para este estudio.

El Gráfico 1 permite visualizar y comparar la población con la cantidad de personas encuestadas (hace referencia a la cantidad de contactos hecho por parte de los investigadores), con las respuestas recolectadas y el mínimo de personas a encuestar sin comprometer el 90% de confianza. Afortunadamente en este estudio se logra una cantidad de respuestas recolectadas mayor al mínimo de personas a encuestar.

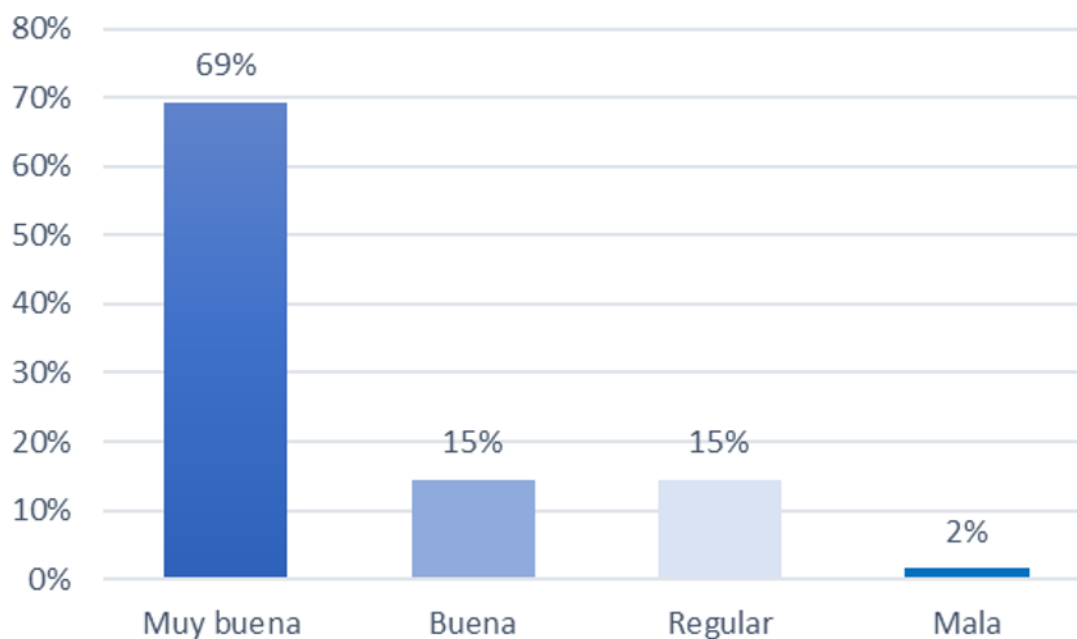
Gráfico 1  
Comparativa muestral



Fuente: Elaboración propia.

### *Análisis de la encuesta aplicada a los miembros de equipo*

Gráfico 2  
Estado de la comunicación con el líder

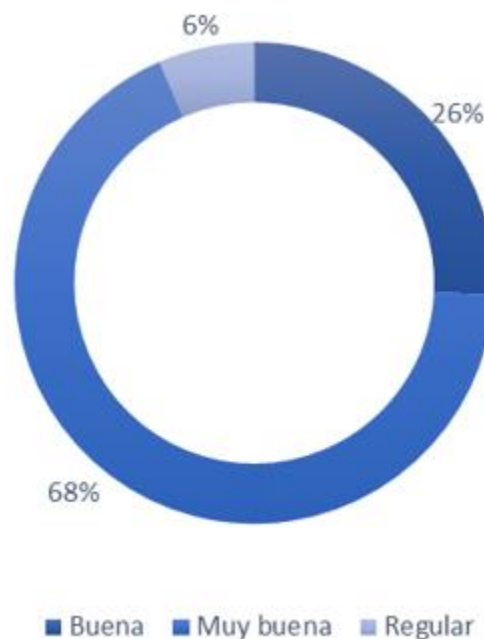


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 2 ilustra cómo los colaboradores perciben la comunicación con su líder directo, los datos se muestran en porcentajes. El estado se define en 5 categorías, muy buena, buena, regular, mala y muy mala; “muy buena” es la categoría con mayor número de respuestas con una gran diferencia respecto a las demás. El estado “*muy mala*”, no se ve representado porque ninguna persona que forma parte de este estudio seleccionó esa respuesta.

En general se observa que la mayoría de los colaboradores definen la forma que se comunican con sus líderes de forma positiva.

Gráfico 3  
Definición de la relación con el líder

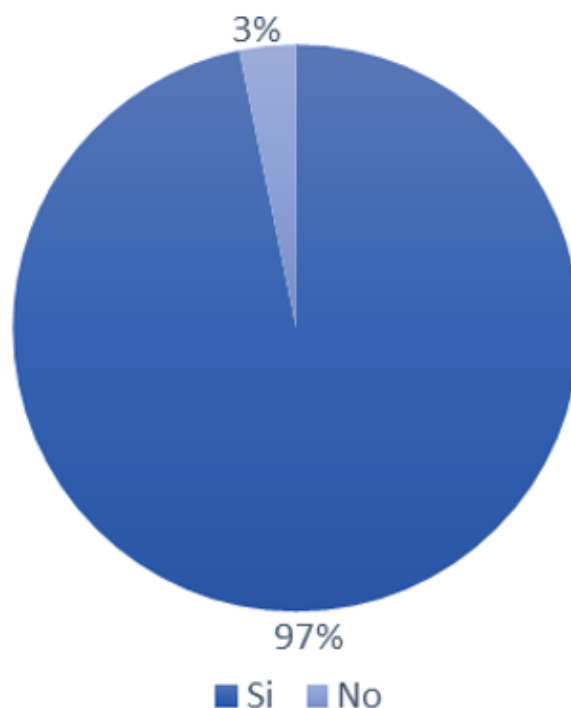


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior, se ejemplifica cómo percibe el colaborador el estado de su relación actual con su líder de equipo. Se observa que el 68% de la muestra indica que su relación es muy buena, lo cual se complementa con el gráfico anterior, en términos generales tanto su comunicación como la relación a gran escala se encuentra en buenas condiciones.

Un porcentaje importante del 26% indica que el estado de la relación es buena y el 6% restante del estudio comenta que es regular, estos resultados muestran que ningún colaborador calificó la misma como mala.

Gráfico 4  
Apoyo del líder

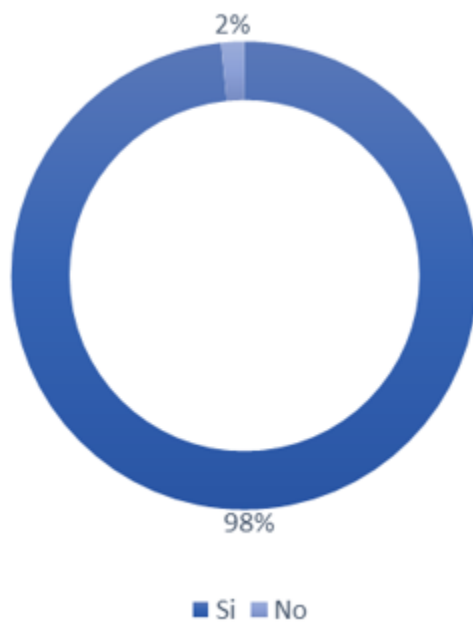


Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 4 describe si los jefes apoyan a sus subordinados para realizar su trabajo satisfactoriamente, la opción “Sí” es la categoría con mayor número de respuestas, en una muestra de 63 personas, 60, es decir 96%, indican que sus líderes los apoyan para completar su trabajo satisfactoriamente; por el contrario, únicamente 2 unidades que equivalen a un 3% de la población no se sienten apoyados por sus jefaturas.

La diferencia entre ambas opciones es notoria, pues se tienen resultados positivos sobre los líderes y su apoyo a los colaboradores a su cargo.

Gráfico 5  
Relación con el líder

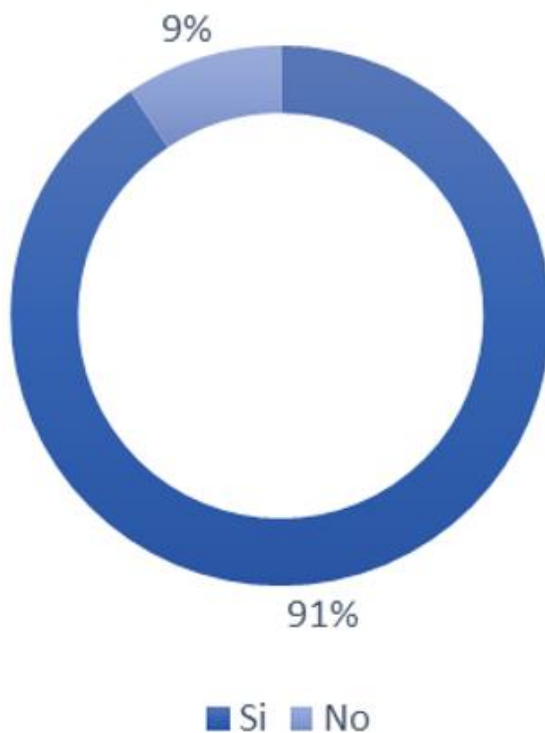


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico, en mención, se evidencia que la población de la empresa en su gran mayoría, un 98% mantiene una buena relación con su líder, por el contrario, solo un 2% restante indica que no es así.

A gran escala se observan resultados positivos.

Gráfico 6  
Nivel de transparencia del líder

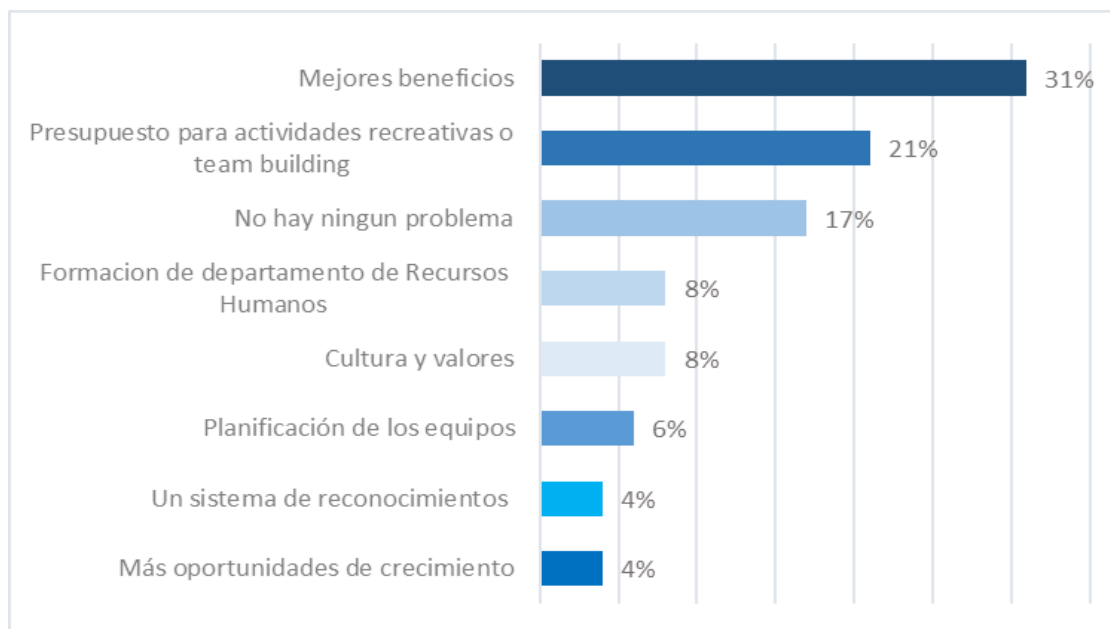


Fuente: Elaboración propia.

Se expone el nivel de transparencia de los líderes percibido por los colaboradores hacia todo el equipo como también de forma personal. Al respecto, la opción “sí” es la más seleccionada por la muestra (92% de la muestra; es decir, 58 personas de las 63 que forman parte del estudio) y por gran diferencia. Es claro que los colaboradores en su mayoría afirman que sus líderes son transparentes en informar a sus equipos sobre diversos temas.

Este gráfico muestra resultados positivos sobre la transparencia de las jefaturas de la empresa.

Gráfico 7  
Aspectos importantes para implementar (relación con el líder)



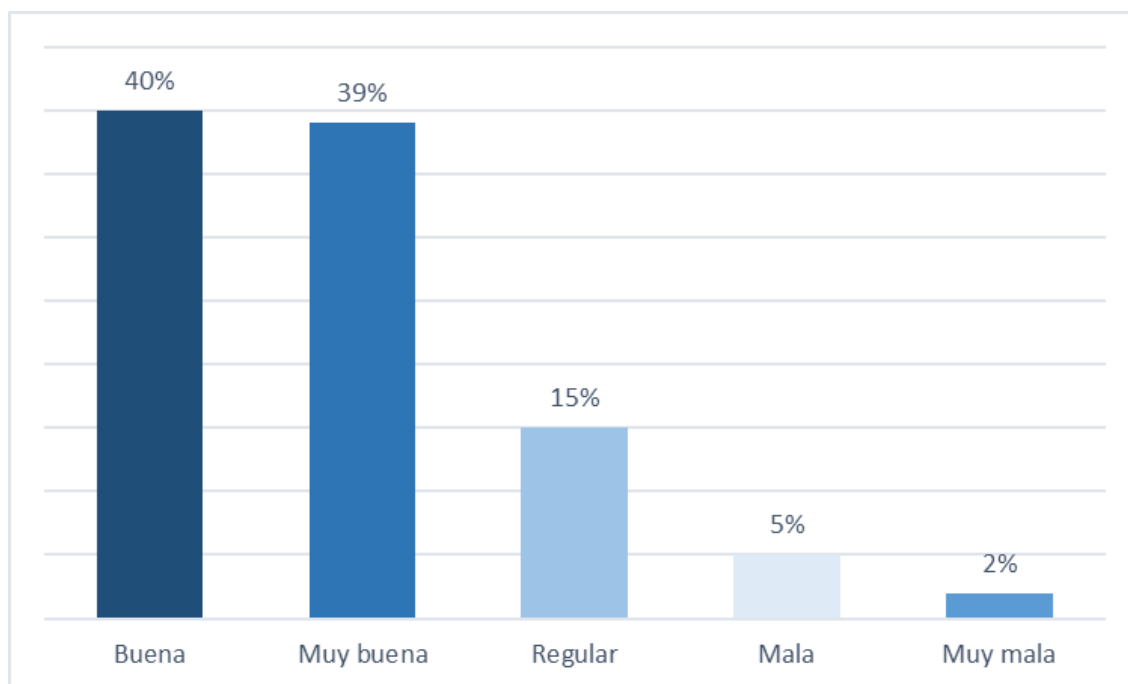
Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 7 menciona aquellas iniciativas importantes y de valor que la empresa podría implementar para mejorar la relación entre el colaborador y su líder, además, se tiene en cuenta que existen muchos factores importantes que involucran el buen desarrollo de las relaciones en un ambiente laboral.

El porcentaje de mayor relevancia muestra que un 31% de la población indica que pueden mejorarse los beneficios actuales para mantener y optimizar la relación entre ambas partes. Adicionalmente, un porcentaje de 21% menciona que es importante asignar un mayor presupuesto para actividades recreativas o de índole de *team building*. Esto fortalecerá sus relaciones y mejoraría temas de comunicación y sinergia entre equipos de trabajo, según se observa en los comentarios. Este punto es de mucho valor para la investigación, porque tiene relación con el principal objetivo del proyecto, el cual busca diagnosticar las relaciones actuales mediante técnicas de *team building*.

Otros puntos importantes por mencionar presentes en el gráfico, es que un porcentaje del 8% piensa que los colaboradores deben conocer mejor la cultura de la empresa, así como lograr conectar con los pilares organizacionales. Este punto es vital y relevante para el fortalecimiento en las relaciones. Otro porcentaje del 8% menciona que tienen mucho interés en que se conforme un departamento de recursos humanos local, con el fin de encontrar apoyo y guía en algunos procesos, los cuales involucren al área y la población. Los otros aspectos que mencionan son, mejores oportunidades de crecimiento, un sistema de reconocimiento establecido y, por último, mejor planificación de los equipos, que incluya actividades de integración grupal.

Gráfico 8  
Estado de la comunicación con compañeros pares



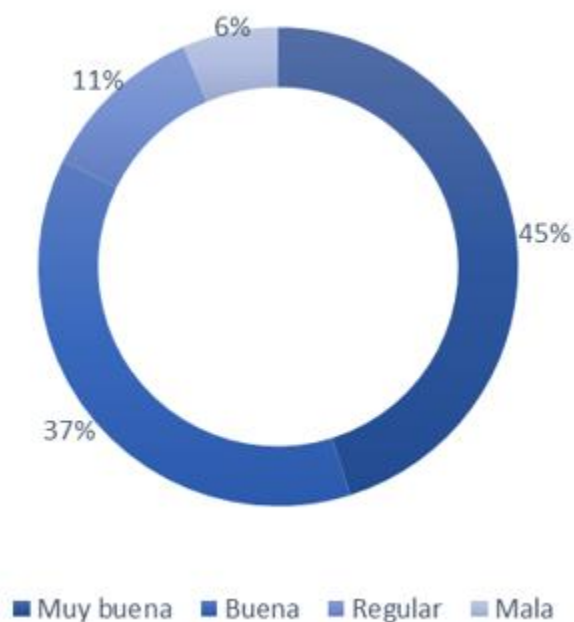
Fuente: Elaboración propia.

Las barras ilustran el estado de la comunicación entre los colaboradores pares en los equipos, tal y como se observa 39% de la muestra define el estado de la comunicación como “*muy buena*”, 40% la califica como “*buena*”, 15% como “*regular*”, 5% como “*mala*” y 2% equivalente

a una única persona como “*muy mala*”. En este caso, los resultados varían bastante descubriendo así un área de mejora sobre la comunicación que se da entre compañeros de equipo.

Se debe estudiar este tema en cada grupo de trabajo en específico para la comprensión del caso, pues todos los equipos tienen formas diferentes de trabajar y su manera de solucionar/mejorar la situación podría variar para cada uno.

Gráfico 9  
Definición de la relación con compañeros

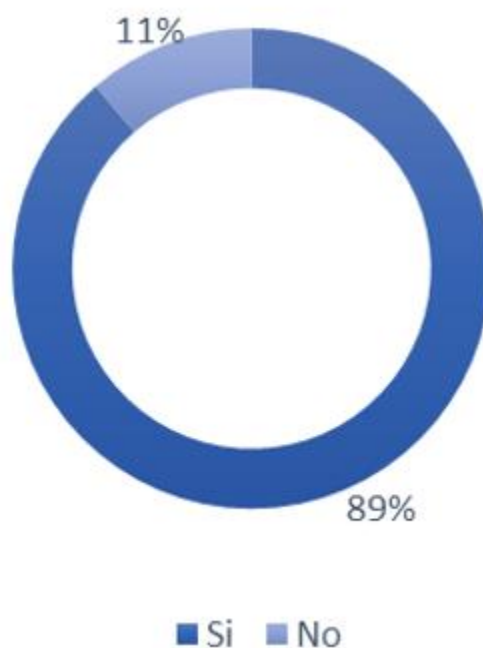


Fuente: Elaboración propia.

La gráfica ejemplifica el estado de la relación entre compañeros de trabajo pares, es decir; de un mismo nivel jerárquico. Esto es percibido por la persona encuestada y se aprecia que un 45% de la muestra opina que su relación entre pares es muy buena, seguido de un 37% que la cataloga como buena y las 2 categorías restantes, regular y mala representadas por un 11% y 6% del estudio,

respectivamente. En este caso, se observa una oportunidad de mejora en el 17% en este aspecto para las personas que forman parte del estudio.

Gráfico 10  
Confianza en el trabajo de colegas

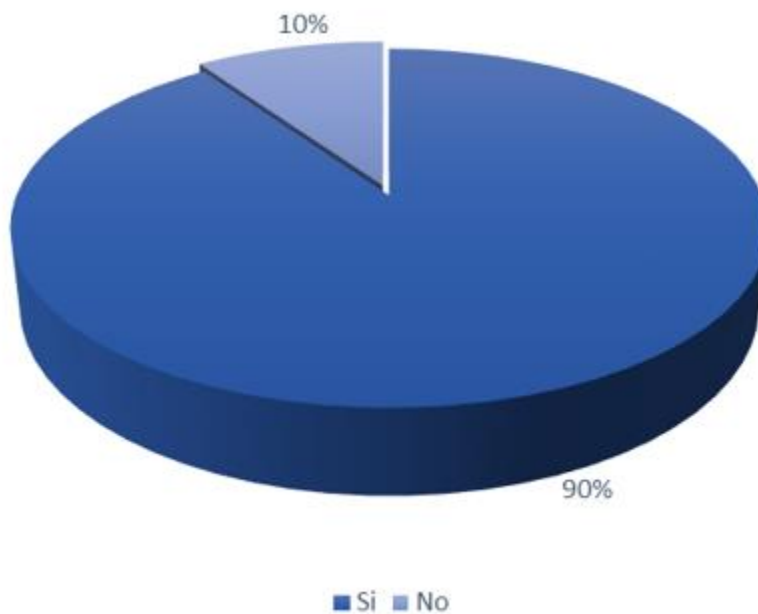


Fuente: Elaboración propia.

Se interpreta en la gráfica que los colaboradores confían en el trabajo realizado por sus compañeros de equipo. En la empresa muchos equipos tienen metas, objetivos y evaluaciones en conjunto, se obtiene así un 89% de respuestas positivas (55 personas) y por el contrario un 11% de respuestas negativas (7 personas).

A gran escala, se observan resultados positivos en la muestra.

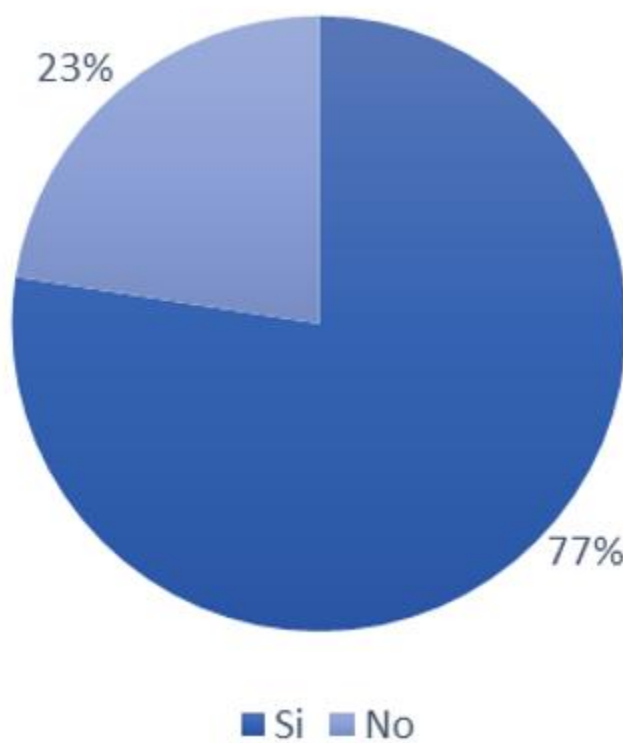
Gráfico 11  
Confianza de los colegas al trabajo del encuestado



Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico muestra si los encuestados consideran que sus compañeros de trabajo, con los que comparte metas, objetivos y métricas en conjunto, confían en su trabajo. en este sentido, la mayor parte de la población equivalente a un 90% de las respuestas indica que sí percibe confianza en su trabajo y un 10% restante indica que no.

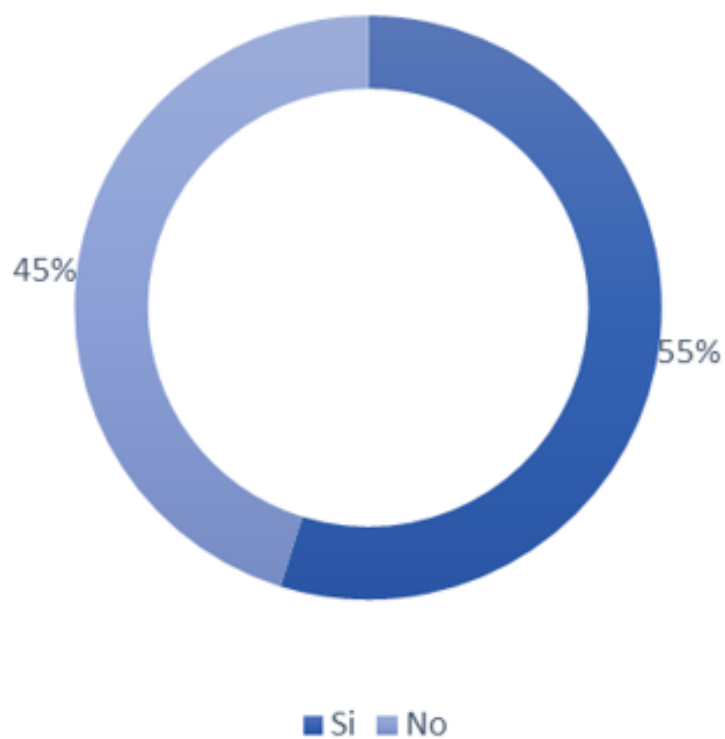
Gráfico 12  
Los colegas involucran al encuestado



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico representa qué tanto involucran los compañeros de equipo a la persona encuestada en actividades, procesos, reuniones de índole laboral y personal; se observa que en su mayoría las personas se consideran incluidas en dichos eventos, sin embargo, se percibe un área de mejora ya que 23% de la muestra no forman parte de las actividades.

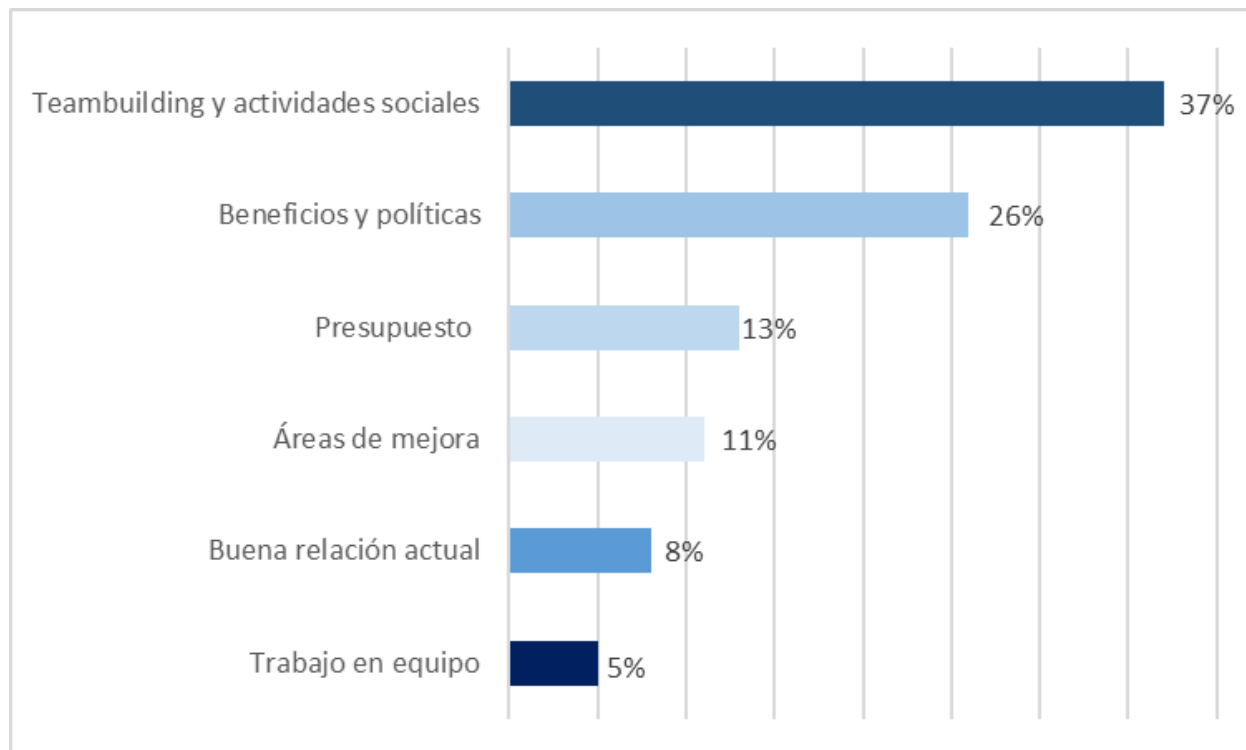
Gráfico 13  
Es importante ser involucrado para el encuestado



Fuente: Elaboración propia.

Un porcentaje de 55% de la población menciona que sí es muy importante que se les involucre en actividades de índole personal; por el contrario, el 45% restante indica que no es relevante. Esto demuestra que la población está dividida casi a la mitad por una diferencia de un 5%, pues tienen opiniones contrarias en cuanto a este aspecto.

Gráfico 14  
Aspectos importantes para implementar (relación con los compañeros)



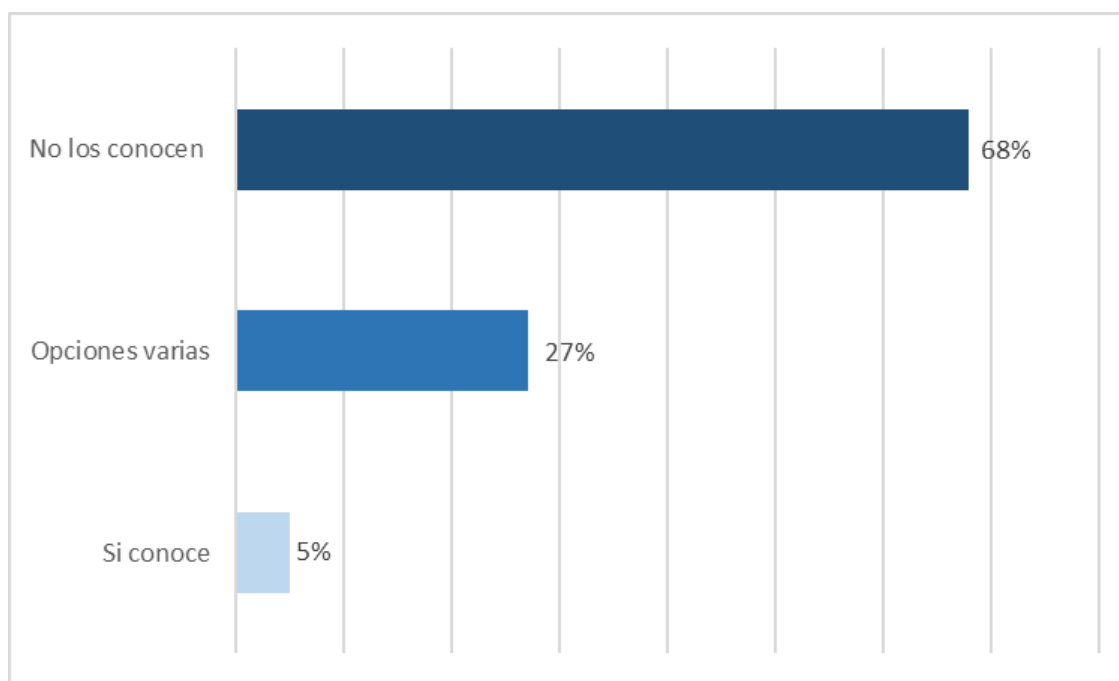
Fuente: Elaboración propia.

Según la muestra, existe variedad de aspectos por implementar en Dell Costa Rica S.A. para fortalecer la relación entre el colaborador y su equipo, estos son agrupados en las categorías “áreas de mejora”, “trabajo en equipo”, “team buildings y actividades sociales”, “la relación ya es buena”, “presupuesto y beneficios y políticas”. En *team buildings y actividades sociales* se encuentran los comentarios donde se solicitan más espacios de integración social y actividades en equipo, lo cual obtuvo la mayor cantidad de comentarios representando por un 37% de la muestra; seguidamente por beneficios y políticas que refleja un 26% de las respuestas obtenidas. Esta clasificación engloba aquellas observaciones donde se solicita implementar políticas y beneficios a favor de la integración de equipos, tales como abrir espacios durante la jornada laboral con esta finalidad; presupuesto, con un 13%, encasilla las observaciones dirigidas a la solicitud y asignación

de dinero por parte de la empresa para actividades sociales. En áreas de mejora se observan diversos comentarios negativos sobre los compañeros de trabajo tales como: “no son calificados para el trabajo”, “no son de confiar”, entre otras afirmaciones negativas.

Finalmente, las últimas 2 calificaciones “la relación ya es buena” y “trabajo en equipo” reciben la menor cantidad de comentarios las cuales representan 8% y 5%, respectivamente.

Gráfico 15  
Conocimiento de los pilares organizacionales



Fuente: Elaboración propia.

Un 27% de la población conoce de los pilares organizacionales. Dentro de ese porcentaje, muchos de ellos tienen claridad de cuáles son específicamente los aspectos que los conforman, (es decir, que no es el nombre del pilar organizacional como tal, pero si se nombra valores que lo conforman), un 5% indica que sí los conocen, pero no menciona sus nombres y un mayor porcentaje del 68% que desconoce los pilares; esto demuestra un gran desconocimiento de los valores corporativos, a pesar de ser estos parte esencial de la cultura organizacional. La categoría “*opciones varias*”, trae acotación tanto los pilares reales y existentes como otros que no lo son,

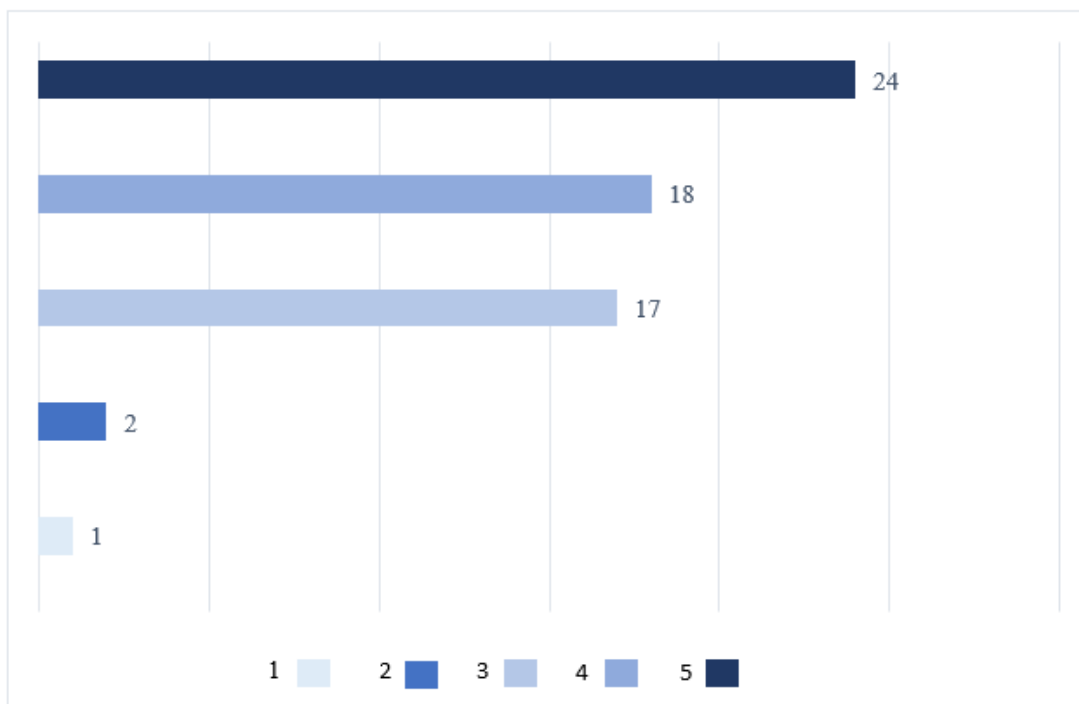
“algunos conceptos se describen en inglés por la naturaleza de la empresa, se brinda su traducción en español en paréntesis”: *winning together* (ganancia conjunta), *work together* (trabajo en equipo), innovación, equipo, *effectiveness* (efectividad), *intelligence & scalability* (inteligencia y escalamiento), ERGs, *results* (resultados), *drive* (dirección), *integrity* (integridad), *judgment* (juicio), *selflessness* (altruismo), *relationships* (relaciones), Dell Culture Code (Código de cultura Dell). La imagen 1 hace referencia a la lluvia de ideas con las respuestas más frecuentes de los encuestados.

Imagen 1  
Lluvia de ideas



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16  
Grado de promoción de los pilares

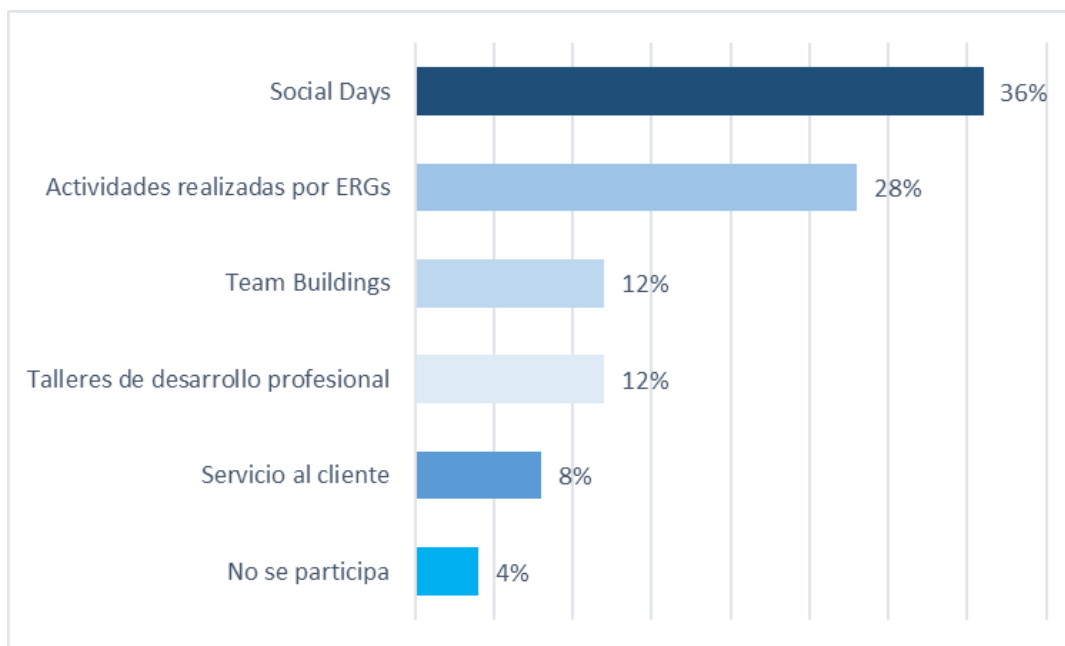


Fuente: Elaboración Propia.

Las barras ilustran la evaluación de los colaboradores sobre el grado de promoción por parte de los líderes sobre los pilares corporativos. En las escalas, el número 5 representa la máxima calificación, por el contrario, 1 es la más baja. Se evidencia gran diferencia entre las calificaciones obtenidas, se detecta un área de mejora sobre el conocimiento y práctica de los pilares de la empresa.

Solamente un poco más de la mitad de la muestra califica la promoción de los pilares corporativos por parte de sus líderes con 5 o 4, con base en estos resultados se evidencia un área de mejora en inculcar estos valores en sus colaboradores.

Gráfico 17  
Actividades promotoras de los pilares

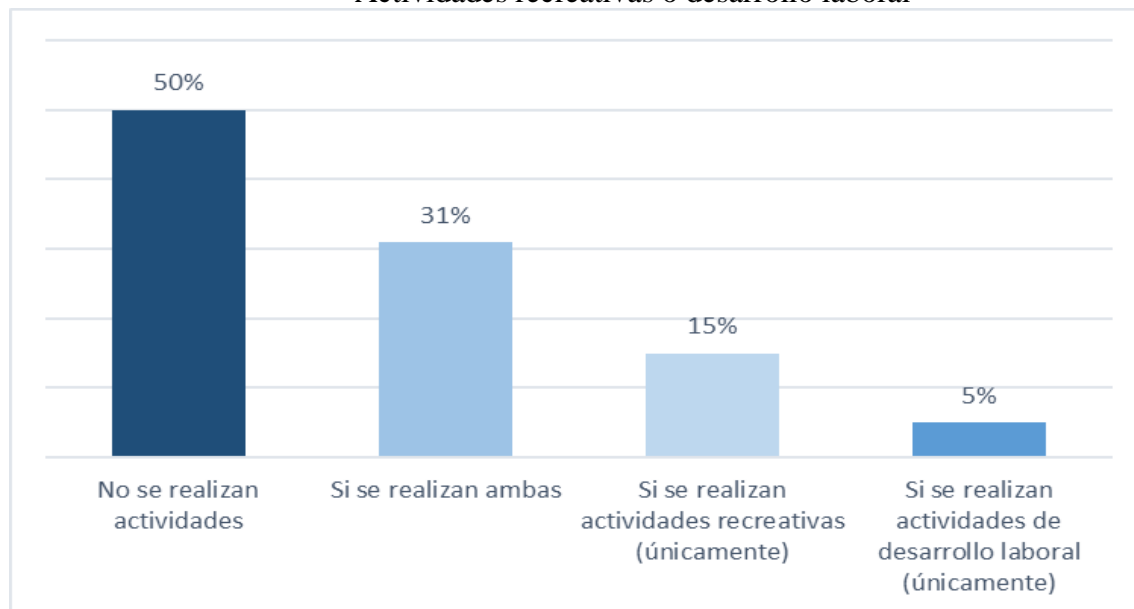


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se evidencia que los *Social Days* o Días Sociales, en español, lideran como actividades que promueven los pilares corporativos, así lo afirma un 36% de la población encuestada. Es importante aclarar que en la actualidad Dell Costa Rica S.A. es una empresa con modalidad remota/híbrida donde la mayoría de personas trabajan desde casa, los *Social days* o Días sociales son actividades que se programan un día al mes, cuando se les invita a los colaboradores a visitar la oficina, se preparan actividades de diferente índole e iniciativas para la interacción entre equipos y disfrute de todos; seguidos de un 26% donde menciona las actividades realizadas por ERGs. Tanto los grupos de ERGs y la empresa coordinan para generar espacios con la finalidad de interacción y motivación para los empleados; se percibe que a los encuestados les gustaría que fueran más frecuentes estas iniciativas.

Los porcentajes restantes se distribuyen en actividades como *team buildings*, *Well at Dell*, *workshops* y voluntariado, entre otros.

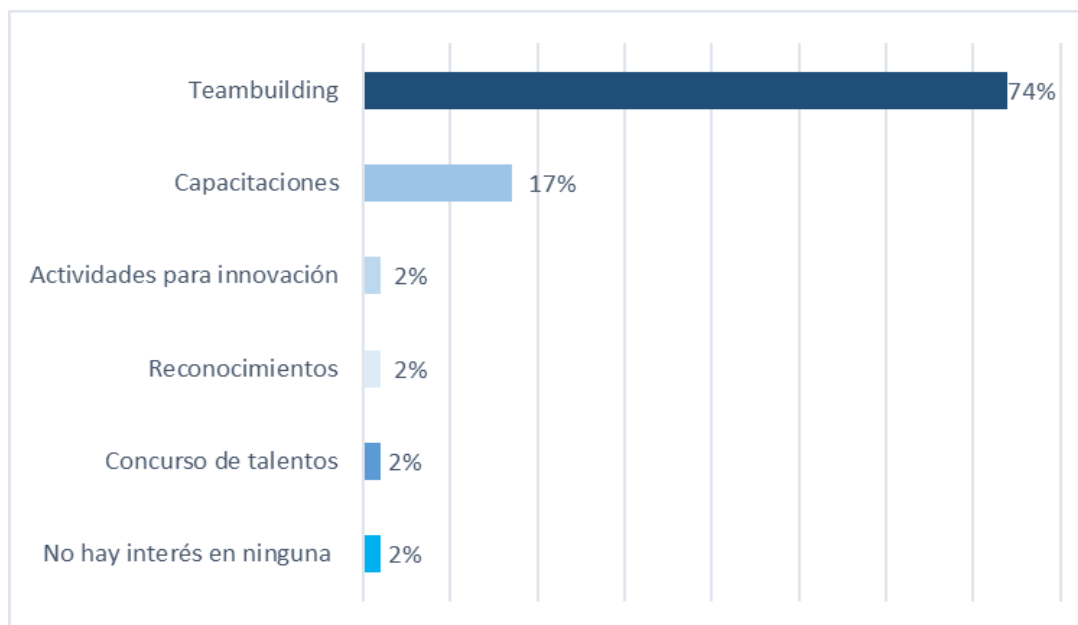
Gráfico 18  
Actividades recreativas o desarrollo laboral



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 18 muestra si en los diferentes grupos de trabajo presentes en la empresa se realizan o no actividades recreativas o de desarrollo laboral para el disfrute de los miembros de equipo. Al respecto, se revela que un 50% de la muestra indica que no se realizan actividades de ningún tipo; por lo contrario, únicamente el 31% de la población afirma que sí realizan actividades de ambos aspectos. A su vez el 15% del estudio comenta que únicamente se hacen actividades recreativas en sus grupos de trabajo y un 5% indica que se realizan actividades de desarrollo laboral únicamente.

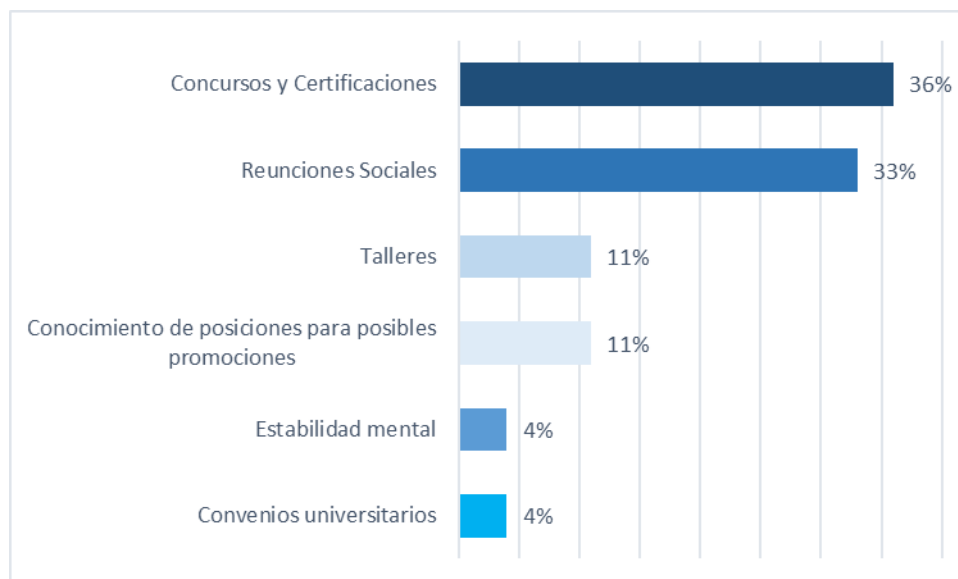
Gráfico 19  
Actividades de interés (laboral / recreativo)



Fuente: Elaboración propia.

El análisis demuestra que 74% de la población tiene un alto interés en participar de actividades de tipo *team building*. El 17% menciona estar interesado en capacitaciones que fortalezcan su carrera profesional enfocadas en la mejora de sus habilidades blandas y duras. Los otros porcentajes restantes, mencionan actividades para innovación, reconocimiento y concursos de talento.

Gráfico 20  
Actividades de interés (personal / desarrollo)



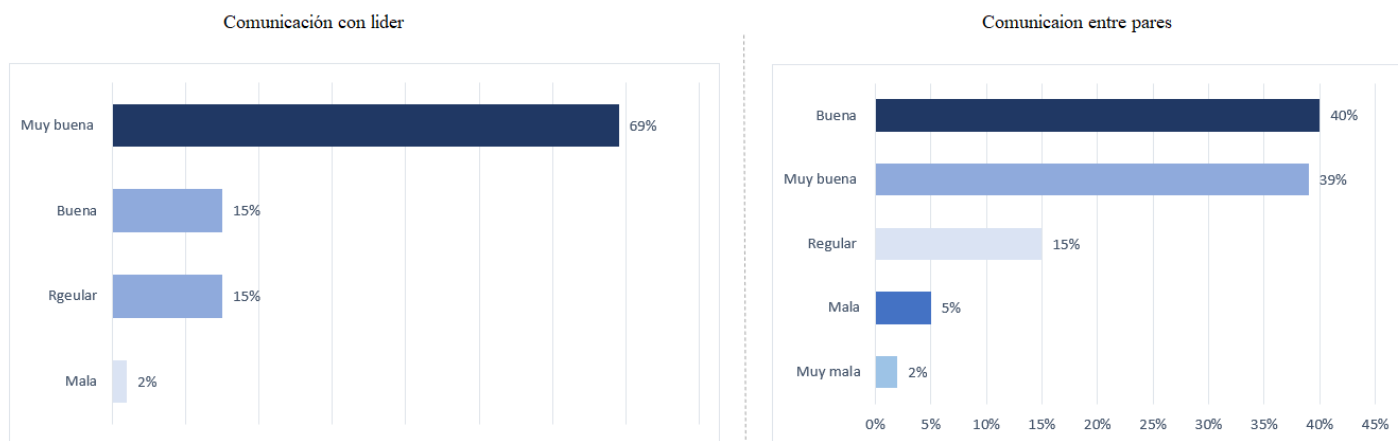
Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior ilustra las actividades de desarrollo personal y/o profesional de interés para la persona encuestada, categorizadas en “*estabilidad mental*”, “*reuniones sociales*”, “*convenios universitarios*”, “*talleres*”, “*cursos y certificaciones*” y “*conocimiento de posiciones para posibles promociones*”. En cursos y certificaciones se clasifican aquellas respuestas de la muestra donde se solicitan certificaciones y cursos de herramientas digitales y programas relacionados con su trabajo o posiciones a las que pueden ser promovidos, esto representa un 36% del estudio; un 33% de comentarios se encasillan en reuniones sociales, donde se platicue y promuevan actividades de desarrollo y crecimiento profesional, la categoría talleres. Además, se evidencia que un 11% de la muestra busca ese crecimiento profesional de una forma más dinámica, física y práctica. De igual forma, el conocimiento de las posiciones para posibles promociones obtiene un 11% de los comentarios, esto hace referencia a la complejidad que existe en comprender las diferentes posiciones y áreas de negocio dentro de la empresa para que los colaboradores puedan prepararse para las diversas promociones a las cuales podrían aplicar, tanto localmente

como fuera del país; finalmente, convenios universitarios y estabilidad mental representan un 4% de la muestra cada uno.

### Algunas relaciones entre gráficos de la encuesta

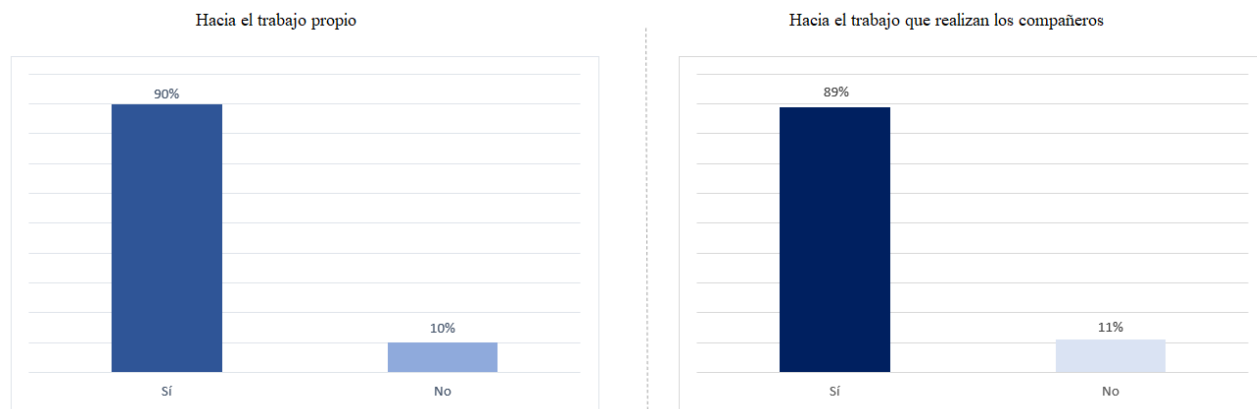
Imagen 1  
Comunicación con el líder y compañeros



Fuente elaboración propia

Al comparar el estado de la comunicación entre líderes y compañeros pares se observa que en el Gráfico 2 un 69% de respuestas, los encuestados definen su comunicación con su líder como “*muy buena*” y es esta categoría la más seleccionada por gran diferencia, con respecto a las demás; por su parte, al definir el estado de comunicación con los compañeros, representado en el gráfico 8, se obtienen respuestas mucho más variadas y la definición de “buena” lidera en un 40% seguido de “muy buena”. Por lo tanto, se percibe que la comunicación entre subordinados y líderes directos se encuentra en un mejor estado que entre compañeros pares. Esta información fue tomada del Gráfico 2 y Gráfico 8.

## Imagen 2 Percepción de confianza

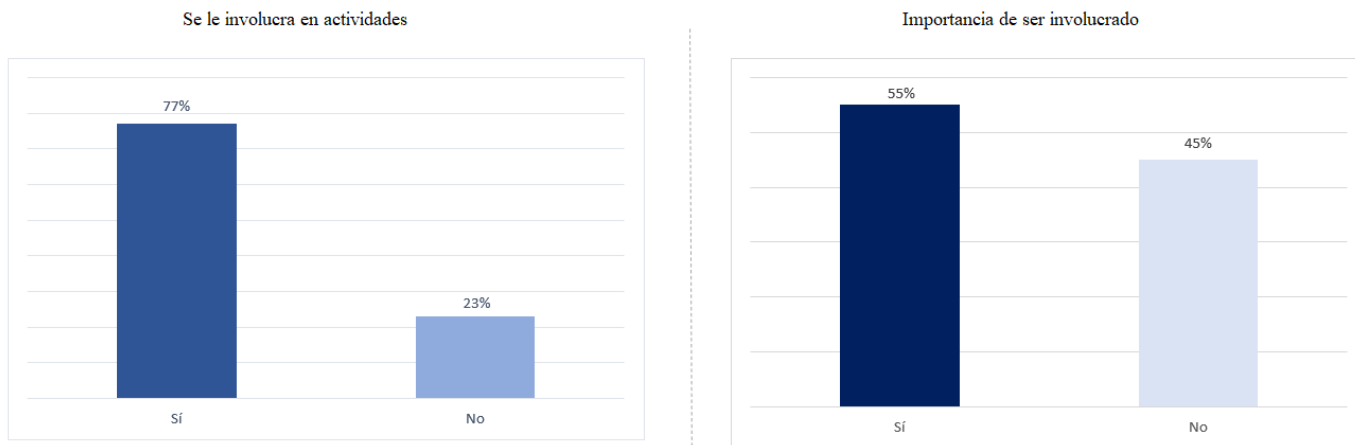


Fuente: Elaboración propia

Los gráficos 10 y 11 relacionados a la percepción de confianza del trabajo realizado por compañeros pares y de los compañeros pares hacia el trabajo del encuestado, evidencia que un 10% de la muestra no confía en el trabajo elaborado por sus compañeros de equipo al estudiar; en comparación con el Gráfico 10, se observa que un 11% de la respuestas percibe que sus compañeros no confían en el trabajo realizado por la persona encuestada, lo cual representa una similitud notaría en resultados negativos en ambas respuestas.

Estas observaciones pueden generar varias hipótesis, entre ellas, que las personas no confían en el trabajo realizado por sus compañeros, además de creer que su equipo tampoco confía en su trabajo. la información fue tomada del Gráfico 11 y Gráfico 10.

### Imagen 3 Involucramiento e importancia por el encuestado



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 12 expone que un 77% de la muestra considera que sus compañeros pares los involucran en actividades, independientemente de su naturaleza (profesional, personal o recreativo); sin embargo, al hacer un estudio comparativo con el Gráfico 13, se observa que solamente un 55% de la muestra considera importante que se le involucre que este tipo de actividades. Por lo tanto, se indica que un 32% (porcentaje derivado de la resta entre el 77% de personas involucradas en las actividades y el 45% que le da importancia a participar) está involucrado para participar, pero no demuestran interés. Esta información fue tomada del Gráfico 12 y Gráfico 13.

#### **Análisis de la entrevista a los líderes**

La entrevista estudia las respuestas recibidas por 16 líderes de la empresa de las diferentes líneas de negocio, cuya naturaleza y modalidad es diversa, por tal razón se encuentra gran variedad de hallazgos, debido a las distintas necesidades y puntos de vista de los entrevistados.

Pregunta 1: ¿Cuántas personas tiene a cargo?

Imagen 4  
Promedio de personas a cargo

Manager	Cantidad de personas a cargo
Manager 1	18
Manager 2	17
Manager 3	18
Manager 4	16
Manager 5	17
Manager 6	19
Manager 7	10
Manager 8	30
Manager 9	15
Manager 10	17
Manager 11	23
Manager 12	19
Manager 13	14
Manager 14	13
Manager 15	16
Manager 16	18
Promedio	17.5

Fuente: Elaboración propia

En Dell Costa Rica S.A., existe un total de 16 líderes a cargo de las diferentes líneas de negocio, los cuales tienen un promedio total de 18 personas a su cargo, esto representa un número importante de personal asignado a cada líder encuestado.

Este personal está ubicado a nivel local y remoto en diferentes países del globo, esto genera un escenario retador para los líderes en cuanto a su manejo, pues, al encontrarse las jefaturas y subordinados en diferentes ubicaciones geográficas, se enfrentan con retos de comunicación, liderazgo, cultura, horario entre otros; no obstante, 3 de los 16 líderes encuestados presentan esta peculiaridad.

Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo tiene de liderar su equipo de trabajo?

Imagen 5  
Promedio de tiempo siendo líder

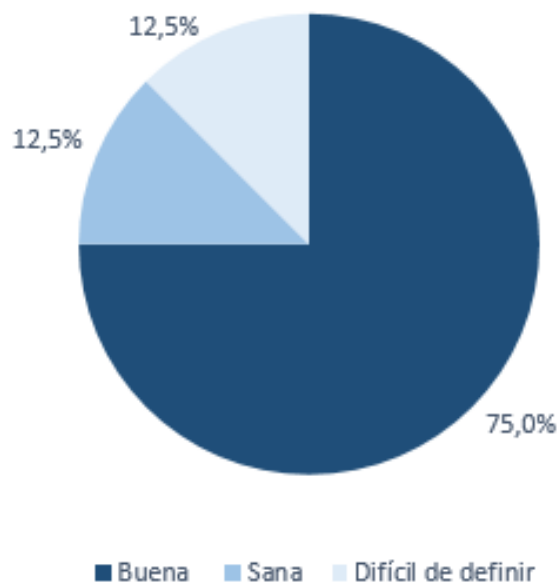
Manager	Tiempo laborado (años)
Manager 1	4
Manager 2	3
Manager 3	2
Manager 4	1
Manager 5	10
Manager 6	2
Manager 7	2
Manager 8	1
Manager 9	2
Manager 10	16
Manager 11	15
Manager 12	2
Manager 13	4
Manager 14	16
Manager 15	2
Manager 16	3
Promedio	5.31

Fuente: Elaboración propia

En promedio, los líderes en la empresa tienen 5.31 años de tener personal a cargo, esto indica que en su mayoría se encontraban laborando en la organización, cuando la pandemia Covid 19 cambió la dinámica laboral de la organización. Por lo tanto, han experimentado situaciones de cambio, de un ambiente 100% presencial a uno híbrido/remoto. Dicho esto, se hace alusión a la antigua dinámica de la organización y el desapego de algunos colaboradores hacia la empresa en las siguientes preguntas de la encuesta.

Pregunta 3: ¿Cómo percibe que se encuentra la relación con su equipo a cargo?

Gráfico 21  
Estado de la relación con el equipo



Fuente: Elaboración propia

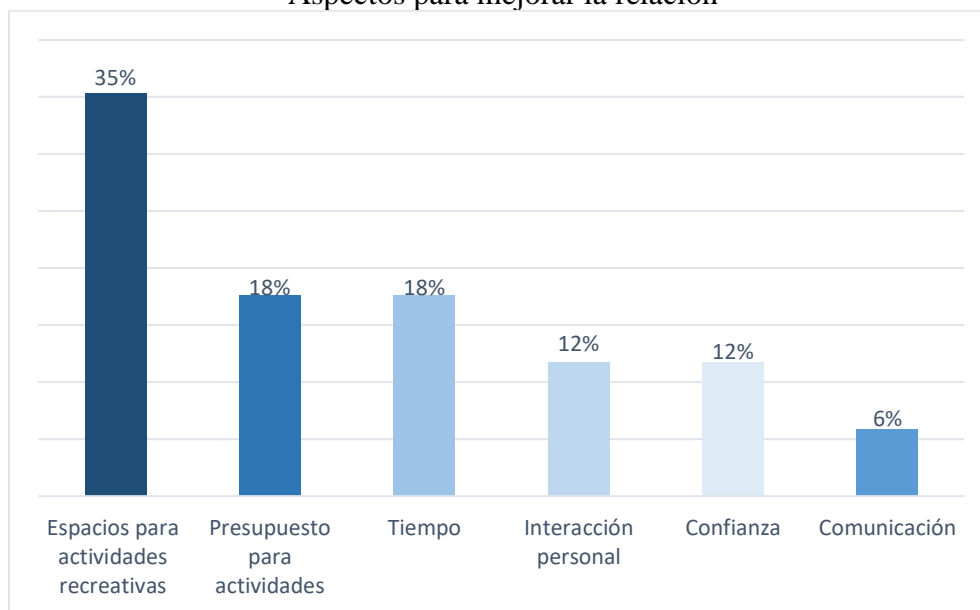
Debido a la gran diferencia en las formas que cada líder debe laborar con su equipo a cargo (esto basado en los comentarios y conversaciones estudiadas durante las entrevistas), se encuentra gran diversidad de opiniones y hallazgos. Se observa que 75% de los líderes de los 16 entrevistados en total definen su relación con las personas a cargo como “buena”, y otro porcentaje de 12,5% hacen uso de la palabra “sana”; en ambas categorías empleadas por los líderes, sobresalen aspectos positivos como: buen balance entre trabajo y vida cotidiana, promoción de actividades recreativas, reuniones constantes con cada uno de los miembros de equipo de forma individual sobre temas laborales y personales, énfasis en respeto y comunicación. Por otro lado, otro 12,5% de líderes hablaron sobre su percepción acerca de la relación entre los miembros a su cargo; comentaron que se llevan bien y que necesitan mejorar la comunicación y sinergia.

A su vez, se agrega la categoría “difícil de definir” representada por 12,5 %, para aquellos líderes que tienen dificultad en poder darle una apreciación, ya sea por barreras culturales (para aquellos con miembros que trabajan de manera remota), que su equipo es muy nuevo o que está en proceso de formación.

En aspectos generales, algunas de las áreas de mejora a comentar son: Derribo de barreras culturales para colaboradores remotos, falta de *engagement* (compromiso en español) por parte de los empleados con la empresa, al equipo le falta conocerse entre ellos.

Pregunta 4: ¿Cómo le gustaría mejorar la relación laboral con su equipo a cargo?

Gráfico 22  
Aspectos para mejorar la relación



Fuente: Elaboración propia

Una cantidad mayoritaria de líderes, representada en el Gráfico 22 por “35%” de la muestra, menciona que parte de los aspectos por desarrollarse o tomarse en consideración corresponden a la generación de “espacios para actividades recreativas” en las cuales los colaboradores puedan integrarse y conocer mejor a sus compañeros de trabajo. Consideran que

pueden fomentar la mejora en las relaciones entre pares para mantener un buen ambiente de trabajo.

En relación con el punto anterior, con los colaboradores que trabajan fuera del país en otras ciudades del mundo, la situación de la participación en estos espacios es más compleja, porque los líderes perciben que la relación por temas culturales y de comunicación es más formal y con menos percepción de confianza; esto les dificulta conocerlos mejor y tener mejor cercanía con ellos (conocerlos más allá de los temas e interacciones laborales).

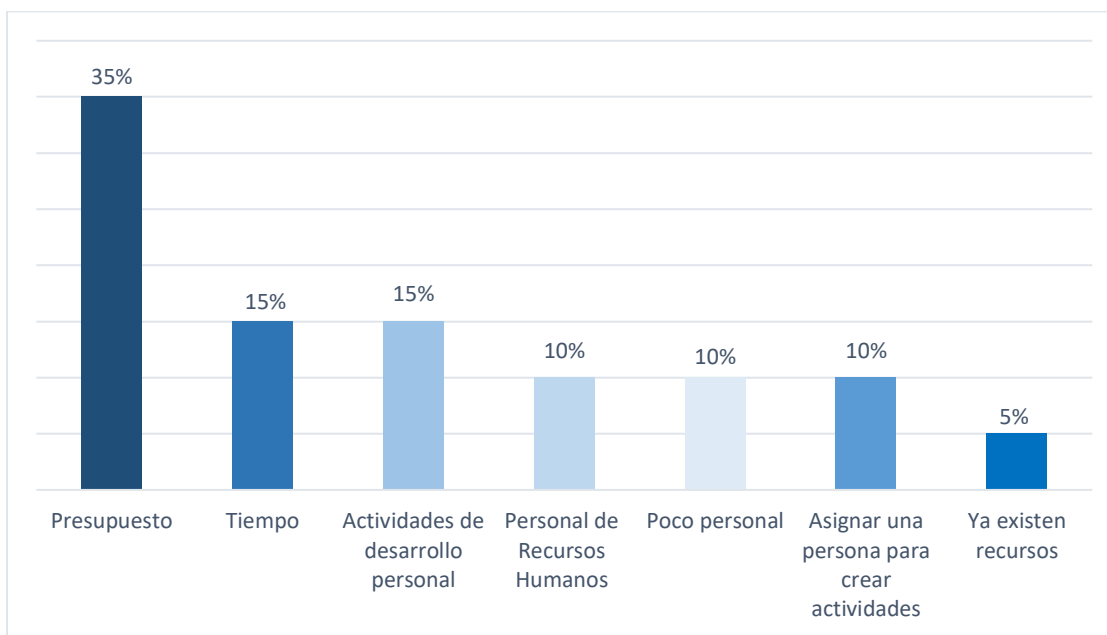
Asimismo, 18% comentan que, aunque se generen espacios de recreación, muchas veces no cuentan con el tiempo suficiente para ser partícipes (representados en el Gráfico 22 en la categoría, “Tiempo”), ya sea por el volumen de trabajo, falta de personal o diferentes imprevistos que se presentan durante la jornada. Esto genera descontento por parte de los líderes y sus miembros de equipo; sin embargo, se comprende que la necesidad del negocio es prioridad y puede complicar la organización de sus equipos para participar, sin importar los esfuerzos tomados.

Un grupo representado por 18% indican lo valioso que es para ellos y sus equipos que la empresa asigne un presupuesto específico para actividades de *team building*; consideran que una buena organización en este tipo de recursos puede impactar de manera positiva al personal a cargo y organización en general.

Algunas áreas de mejora que se comentan son: incentivar más la confianza con los equipos remotos, así como fomentar la participación en estas actividades que les permitan conocerse mejor.

Pregunta 5: ¿Si pudiera solicitar recursos (material académico, tiempo, recurso humano etc....) a la empresa para la mejora de la relación con su equipo y entre ellos, ¿cuáles serían y por qué?

Gráfico 23  
Recursos para mejorar la relación



Fuente: Elaboración propia

En Gráfico 23 evidencia como en preguntas anteriores, la categoría “presupuesto” vuelve a formar parte de los aspectos que la empresa debe considerar para la mejora de las relaciones laborales en la organización, pues esta es la categoría líder en cantidad de veces mencionada, citada un 35%. Algunos líderes comentan que han tenido que cubrir en algunas ocasiones parte del costo de las actividades que han realizado, porque no cuentan con un presupuesto o el existente no es suficiente.

Se obtiene un empate en 2 categorías, mencionadas con un 15% en los aspectos de “tiempo” y “actividades de desarrollo personal”, los cuales hacen referencia a que no cuentan con tiempo para realizar actividades o acciones enfocadas a la mejora en la relación y la implementación de

espacios enfocados en el desarrollo profesional de los miembros de la organización, respectivamente.

Los siguientes hallazgos se enfocan en el recurso humano; al respecto, representado por un 10%, en diversas ocasiones los líderes hacen referencia a la necesidad de “contar con un representante de recursos humanos a nivel local” (en la empresa, no se cuenta con personal de Recursos Humanos, dicho departamento asiste al personal de Costa Rica de forma remota); “asignar a una persona encargada a la organización de actividades” (esto relacionado con la falta de tiempo por las diferentes circunstancias que se les presenta a los líderes, pues perciben la necesidad de contar con un apoyo externo que les facilite la ejecución de actividades recreativas) y “poco personal”, esta última hace referencia a aquellos líderes que consideran que su equipo maneja un volumen de trabajo mucho más grande que lo que pueden cubrir con la cantidad de personas a su cargo. Esto hace que los miembros de su equipo tengan una carga laboral mucho más fuerte que los miembros de otros equipos.

Y finalmente un porcentaje de 5% comenta que el problema no es la falta de recursos, sino más bien, según su experiencia, la empresa se enfrenta a una falta de interés por parte de los colaboradores en la participación de actividades no relacionadas con su puesto de trabajo.

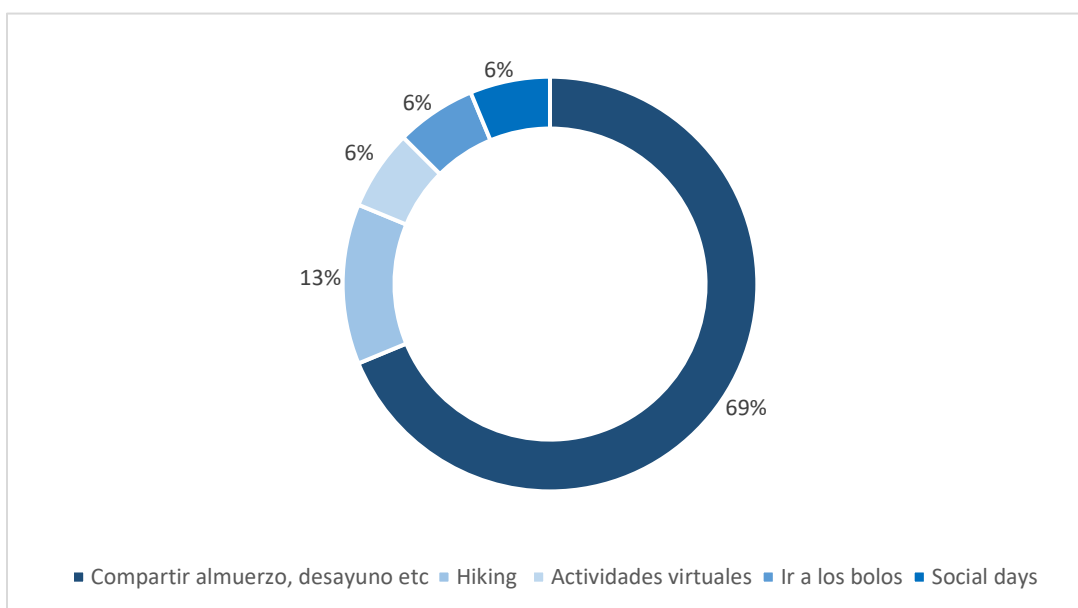
Algunas áreas de mejora detectadas son:

- El poco interés de los miembros por participar en las actividades que la empresa brinda a su disposición
- La falta de actividades de voluntariado o bien social que puedan motivar a personas con diferentes iniciativas en la empresa, para hacerlos sentirse parte e identificados con la organización (*engagement*).

- La carencia en disponibilidad de un lugar para hacer actividades recreativas en espacios abiertos.
- Falta de reconocimientos para los miembros que sobresalen positivamente en los resultados obtenidos.
- Y la falta de equipo físico para entrenamiento y de trabajo (herramientas, servidores, computadoras...) para satisfacer las necesidades del cliente; algunos líderes consideran que el tiempo invertido tratando de solucionar inconvenientes relacionados a estas 2 afirmaciones puede ser empleado en actividades que fortalezcan la relación con su equipo a cargo y entre ellos.

Pregunta 6: ¿Se realizan actividades de *team building* en su equipo?; ¿cuáles?

Gráfico 24  
Actividades realizadas de team building



Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en el Gráfico 24, un 69% de los líderes (este aspecto es el más mencionado), de la empresa comentan que realizan actividades relacionadas con compartir tiempos de comida en sus equipos; pese a que eso, demuestra la inversión de tiempo y promoción

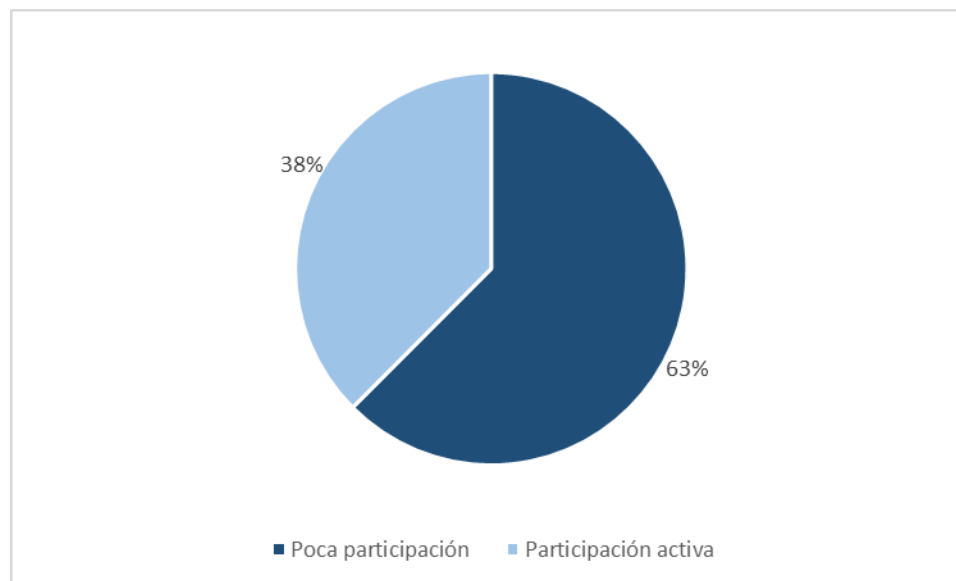
de espacios para compartir en grupo, según comentarios durante las entrevistas. Los equipos híbridos (es decir, conformados por miembros locales y remotos) no comparten estos espacios, lo cual genera una división del equipo en subgrupos, según el tipo de actividad recreativa por realizar; esto impacta en cuanto a tener mejores relaciones con todo el equipo, porque los miembros locales aprovechan sus interacciones personales, dando espacio a una relación más abierta y de confianza; mientras que por otro lado, los compañeros remotos mantienen una relación mucho más formal y laboral.

Otros aspectos mencionados son también realizar días de *hiking*, estos espacios son menos promovidos, pero también involucran el esparcimiento e interacción fuera del sitio de trabajo; esto genera otros vínculos importantes como el trabajo en equipo, perseverancia, resiliencia y otros valores que pueden hacer conectar a los miembros del grupo, comentan los encuestados.

Se mencionan los *Social days*, como otra actividad importante que genera valor, porque es un espacio de mucho interés para los colaboradores. Otros líderes destacan que comparten espacio con sus equipo yendo a los bolos y solo un 6% de los líderes mencionan la categoría de actividades virtuales, por lo cual se evidencia que el mayor porcentaje de líderes no fomentan tanto los espacios virtuales donde se incluya a todo el equipo: remotos y locales; aparte de esto, los líderes también aluden que tienen muy poco tiempo durante su jornada lo cual les imposibilita compartir y generar espacios diversos de integración con sus equipos virtuales debido al volumen de trabajo o la naturaleza del mismo.

Pregunta 7: ¿Cuál es la percepción de participación de los colaboradores a su cargo, en las actividades de la empresa? (De ocio y de índole laboral).

Gráfico 25  
Participación de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 25 ilustra la percepción de los líderes de cada equipo sobre la participación de sus miembros a cargo, en actividades de ocio de índole laboral. En gran escala se observa que los comentarios obtenidos durante las entrevistas coinciden en que sus miembros de equipo son muy participativos en los espacios generados por el líder, a diferencia de la poca participación en actividades realizadas por la empresa para todos los miembros de la organización, según describieron algunos encuestados.

Durante el estudio de esta pregunta, se destaca la falta de grises; es decir, los líderes describen a su equipo a cargo como personas que participan en actividades elaboradas por él y en personas que no participan en las actividades planteadas por la empresa, no hay puntos medios. Se observa gran resistencia en participar en espacios abiertos para toda la organización; sin embargo,

existe la anuencia en asistir a actividades organizadas por su propio grupo de trabajo, los cuales son mucho más pequeños y exclusivos.

Algunas razones de la poca participación en actividades según los encuestados son:

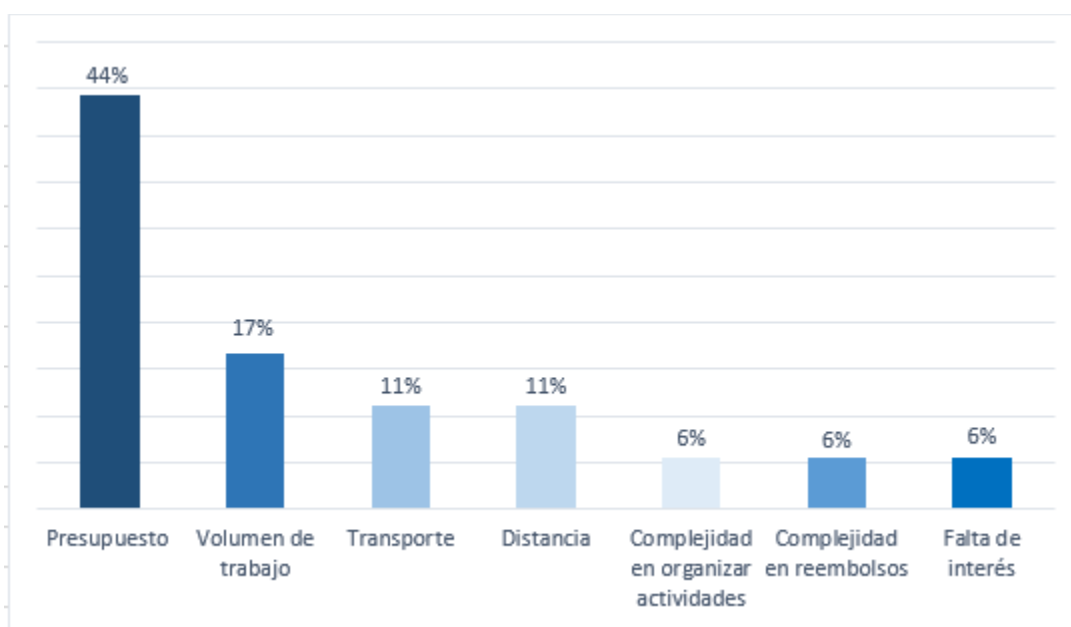
- No hay flexibilidad de horario: algunos líderes deben regirse por la cantidad de volumen de trabajo y disponibilidad de los clientes, esto genera una gran dificultad a la hora de organizar actividades o en participación, porque independientemente de la organización ejecutada, al haber alguna contingencia relacionada con estos aspectos se le debe dar prioridad. De igual forma, este sector tiene la peculiaridad que al otorgar permisos o cambios de horario para que puedan participar son difíciles de garantizarse e incluso tomarse en consideración.
- Las actividades se anuncian con poco tiempo: algunos encuestados mencionan que las actividades se anuncian con muy poco tiempo, lo cual no permite organizarse con su equipo y de esa forma, participar en dichos espacios sin tener conflicto con su volumen de trabajo o tareas asignadas durante el tiempo que tarde la actividad.
- Poco interés en participar: se reciben algunas inquietudes por los líderes sobre poco interés en participar. Han realizado esfuerzos para promover los espacios de interacción organizados por la empresa y aún se encuentran con mucha resistencia de sus miembros en asistir, algunos creen que, por la pandemia, las personas han adaptado sus vidas conforme al trabajo remoto y se mantienen en oposición al volver presencialmente.
- Personas contratadas remotamente: según los líderes, la mayoría de las personas que fueron contratadas de forma remota, no tienen ningún interés por volver a la oficina ni siquiera a compartir poco tiempo con sus compañeros de equipo, por

cuanto carecen de: valores corporativos, cultura empresarial y compromiso por la empresa, su única motivación es su salario, según afirman algunos encuestados.

- Generar espacios recreativos durante la jornada laboral: se comenta que, para garantizar una mayor participación en las diferentes actividades, estas se deben plantear durante el tiempo de la jornada laboral, pues son muy pocos los miembros de la organización que estén dispuestos en tomar de sus tiempos libres para asistir a una actividad organizada por la empresa.

Pregunta 8: ¿Ha tenido algún inconveniente a la hora de realizar actividades de *team building*?

Gráfico 26  
Inconvenientes al realizar actividades de *team building*



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 26 se elabora según la cantidad de veces que se menciona el aspecto graficado por distintos encuestados. Se evidencia de forma consecutiva que el tema del presupuesto tiene un impacto grande en la realización de actividades de *team building*, es el aspecto líder en la encuesta, mencionado en un 45% por líderes distintos; los encuestados nuevamente traen a colación que es

importante una buena organización y consideración de un presupuesto exclusivo para estas actividades, que contemple un mayor porcentaje brindado para brindarles a los colaboradores nuevas ideas/actividades que permitan integrar más los equipos para mejorar las sinergias grupales; algunos comentan que han debido utilizar de sus propios recursos para ejecutar actividades para sus equipos.

Se destaca entre los comentarios que 17% de los entrevistados opinan acerca del volumen de trabajo, pues este sigue siendo un impedimento para tener participación activa como quisieran; las cargas laborales actuales no son compatibles para generar actividades recreativas y atractivas que les permita tener un mejor disfrute entre compañeros, así como que les aporte otras habilidades que puedan desarrollar tanto a individual como en conjunto.

Distancia y transporte salen a relucir en las respuestas mencionadas, porque algunos colaboradores en pandemia se fueron vivir a lugares lejanos y esto juega en contra para que puedan presentarse más seguido cuando realizan actividades 100% presenciales; asimismo, muchos colaboradores les reportan a los líderes que, al no tener transporte, se les dificulta trasladarse hasta oficinas centrales y ello genera otra barrera de participación activa y continua.

La complejidad de los reembolsos es otro tema que obstaculiza la elaboración de actividades, según las entrevistas; se cuenta con una tarjeta corporativa y, en algunas ocasiones, es necesario contactar al banco para hacer distintos reportes sobre los gastos para que el equipo de contabilidad, que no se encuentra localmente, acepte esas transacciones; por tal razón se han topado con obstáculos culturales, de comunicación y de burocracia existente entre el banco, empresa y la persona que ejecuta el reembolso, además de que el tema de dinero es delicado y existe la obligatoriedad de que las transacciones sean revisadas múltiples veces; el tener un equipo

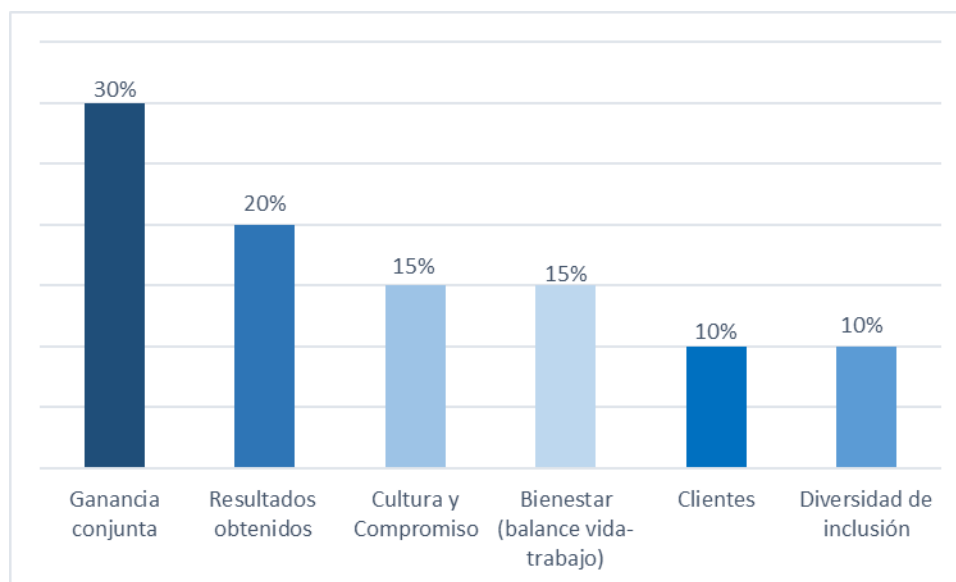
contable remoto, hace el proceso complicado y tedioso por tener que explicar y aclarar esas transacciones en variadas ocasiones.

La complejidad de realizar actividades, parte del poco tiempo que disponen como líderes para organizar, planear y ejecutar dichos espacios; toda actividad requiere de un plan logístico pequeño o grande, dependiendo de su tipo, por esto se trae a colación el aspecto mencionado.

Y finalmente se comenta la falta de interés de algunos miembros para formar parte de estas actividades, aunque se hagan esfuerzos y se promocionen, se enfrentan a que algunos miembros simplemente no les interesan, no quieren formar parte de estos espacios y se encuentran enfocados únicamente en sus labores.

Pregunta 9: ¿De los diferentes pilares cuáles considera que la empresa promueve mejor?

Gráfico 27  
Pilares promocionados



Fuente: Elaboración propia

El gráfico se realiza según la cantidad de veces que la variable es mencionada por diversos líderes durante la entrevista. Es evidente que algunos líderes no conocen los pilares de la empresa,

pues muchas respuestas no tienen relación, lo cual indica que se deben reforzar; sin embargo, sus comentarios y respuestas enriquecen el estudio y resaltan áreas donde la empresa ha realizado un buen trabajo y otras que se deben pulir.

Dicho lo anterior, en el Gráfico 27 se observa que el pilar con mayor promoción según los líderes es el de “Ganancia conjunta” representado con un total de 30% de respuestas, este pilar hace alusión, según las personas encuestadas, al trabajo en equipo y convivencia de los mismos. La categoría “Resultados obtenidos” hace referencia al pilar “Resultados”, la cual se ha descrito en la sección sobre la empresa del proyecto, como excelencia y desempeño; sin embargo, aunque tenga una razón positiva, los comentarios de las personas encuestadas tienen una noción negativa, pues señalan que la empresa promueve mucho este pilar y deja de lado la salud mental y ello da la sensación de que algunos miembros únicamente tienen valor con base en sus números obtenidos.

Seguido por las categorías Cultura, Compromiso y Bienestar (balance vida y trabajo) que hace referencia a conceptos muy diferentes, en cultura y compromiso se engloban los comentarios e inquietudes relacionados con la promoción de la cultura de la empresa y de la forma de comprometerse con la misma, con actividades de aspectos recreativos, de bien social y profesional; mientras que Bienestar (balance vida-trabajo) hace referencia a aquellas respuestas donde los líderes reconocen el esfuerzo de la empresa por promover información y práctica que los miembros de la organización y ellos mismos puedan emplear para llevar la vida laboral y personal de una forma amena y armoniosa (balance vida-trabajo), y ninguna de las partes pese más que la otra y se mantengan en equilibrio.

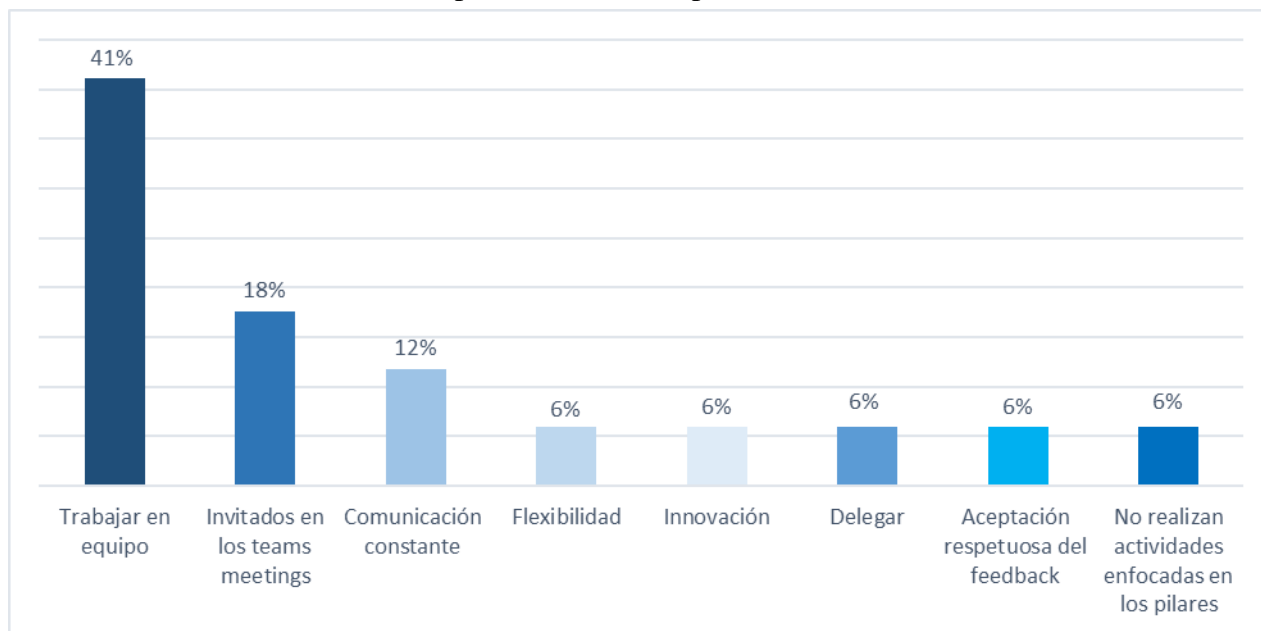
Finalmente, las categorías “Clientes” y “Diversidad e inclusión” son representadas por 10% de la población de líderes, lo cual tiene una menor representación.

Algunas áreas de mejora encontradas según los líderes son:

- Mucha importancia a los resultados positivos: algunos miembros se le exigen números positivos en sus resultados y para obtenerlos se pierde la importancia de mantener una buena salud mental y un balance entre la vida personal y laboral, para algunos líderes es difícil poder enfocarse en estos aspectos cuando la empresa está solicitando de forma mandataria cumplir ciertos parámetros que a ciertos miembros se les dificultan.
- Fortalecimiento del proceso de inducción: en el proceso inducción del personal actual no se mencionan los pilares organizacionales y ciertos temas sobre la cultura de la empresa. Comentan algunos líderes que esto es un área de mejora y oportunidad para que el personal de nuevo ingreso se sienta más comprometido con la empresa, conociendo y profundizando un poco más su visión y misión.
- Poca participación de los líderes en actividades: algunos líderes destacan que sus colegas pares no participan ni promueven las actividades, entonces, resulta difícil poder inculcar en las personas que tienen a su cargo ciertas iniciativas que empezando por ellos no ponen en práctica.
- Las actividades realizadas no se alinean a los pilares: se comenta que las actividades que la empresa pone a disposición a sus miembros en su mayoría no se alinean a los pilares y por eso ellos y sus equipos desconocen el tema.

Pregunta 10: Como líder, ¿Con qué actividades fomenta los pilares de la empresa en su equipo? Si es así, comente ¿cómo lo hace?

Gráfico 28  
Actividades promotoras de los pilares (líder)



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico 28, una de las formas más utilizadas por los líderes para fomentar los pilares organizacionales, es promoviendo el trabajo continuo en equipo; esta categoría lidera la encuesta y es representada con 41%. Esto les ha permitido poner en perspectiva dónde se entiende las diferentes habilidades y fortalezas de los demás compañeros, porque no todos son iguales, algunos destacan en algunas cosas y los demás en otras. De la misma forma, los líderes mencionan que ellos trabajan en formas de reconocimiento, premios, actividades para que los demás expliquen lo que hacen y a qué se dedican, esto para agradecer y resaltar el trabajo en equipo.

En algunos casos los líderes han detectado que su equipo tiene información o buenas prácticas que pueden ser útiles al compartirlas con los demás, pero no se comparten, no con mala

intención, sino porque el equipo carece de esa práctica, la cual se puede deber a la naturaleza del trabajo remoto, según comentan los líderes.

Parte de esos espacios de reconocimiento, promueven que los colaboradores puedan visualizar y entender por qué son importantes, no solo para la compañía, sino para el cliente, además de desarrollar habilidades de liderazgo para fortalecer el equipo de trabajo.

Por otra parte, 18% de los líderes comentan que promueven los pilares organizacionales respetando los *team meeting* (reuniones de grupo en español), 1 x 1 (reuniones individuales enfocadas a el rendimiento, productividad, asuntos personales, entre otras cosas del colaborador) y también trayendo invitados a estos espacios; estas personas invitadas traen un aporte al equipo desde otra perspectiva, según la percepción de los líderes. De igual forma, estos espacios de reuniones de equipo funcionan para que los líderes expliquen cuándo hay cambios, el porqué de los mismos, explicar y hacer entender el norte como equipo de trabajo y de esta forma minimizar la resistencia al cambio.

Se observa a dos líderes afirmar que la comunicación constante y fluida es vital y se debe mantener esta práctica hacia el líder, entre compañeros pares y clientes. Los entornos remotos dificultan la comunicación fluida, pero destacan que es 100% necesaria para mejorar la experiencia del cliente y la relación entre compañeros.

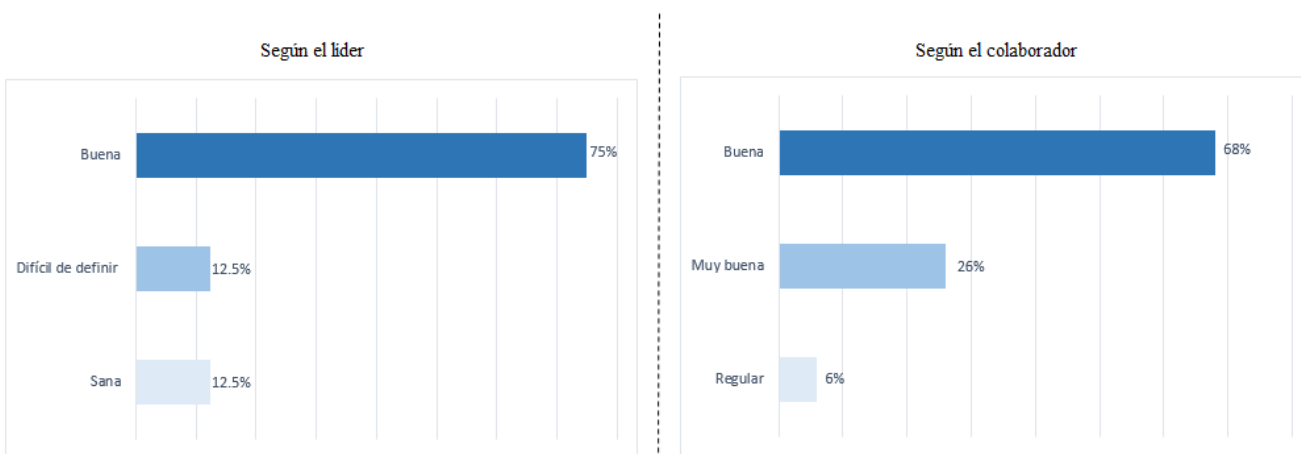
Entrelazado a la comunicación, se menciona la aceptación respetuosa del *feedback* (retroalimentación en español). Los líderes buscan las formas para enseñarles a sus colaboradores la buena aceptación de la retroalimentación asertiva y también dejarse guiar, cuando se requiere. Un líder comenta que al perfil *senior* de su equipo, a veces se les dificulta este proceso. En el momento de realizar *feedback* debe ser bien comunicado, estar bien argumentado para no generar

espacios tensos en el equipo. Para un único líder fomentar los pilares, yace también delegar a su equipo. Asimismo, comentan que muchas veces esto los hace sentir empoderados para ir más allá de lo cotidiano, además que fortalece el trabajo en equipo y destaca habilidades de otros.

La innovación es un pilar que se fortalece, genera espacios para hacer las cosas de diferente forma, buscando la mejora continua, según los entrevistados. Intentar resolver los problemas para asegurar el alcance de las metas del equipo, seguir renovando y crear un ambiente para la mejora constante, ayuda a que las personas no se aburran y mantiene al equipo proactivo, concluyen algunos líderes. Por último, 6% de los encuestados equivalentes a 1 líder hace mención de que nunca ha hecho actividades para reforzar un pilar específico, las actividades no refuerzan los pilares directamente, pero sí indirectamente, pues trabaja en aristas como la comunicación y el respeto entre todos para el desarrollo de equipo.

### Algunas relaciones entre gráficos de la encuesta

Imagen 6  
Percepción de estado de relación

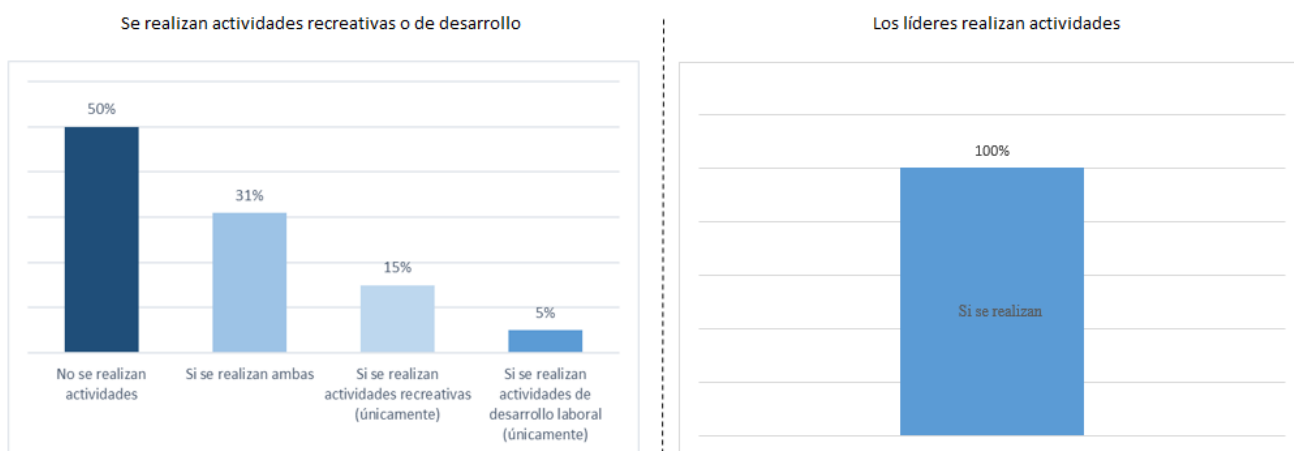


Fuente: Elaboración propia

La imagen 4 compara la percepción del estado de la relación que tienen los líderes con sus miembros de equipo y viceversa; es decir, la percepción de la relación de los miembros de equipo

con su líder, tal y como se puede apreciar en ambos casos, se define como “buena”. Esto demuestra que los resultados de ambas herramientas de recolección de datos coinciden y se resaltan las buenas relaciones laborales presentes en la empresa; sin embargo, algunos comentarios recibidos durante las entrevistas de líderes, indican que la relación entre compañeros pares requiere un reforzamiento; los líderes consideran que el trabajo remoto los ha eximido de interacciones sociales entre ellos y, por ende, no comparten, pues algunos por la naturaleza del trabajo tan independiente que tienen, ni siquiera conocen a los demás compañeros de equipo.

Imagen 7  
Actividades realizadas

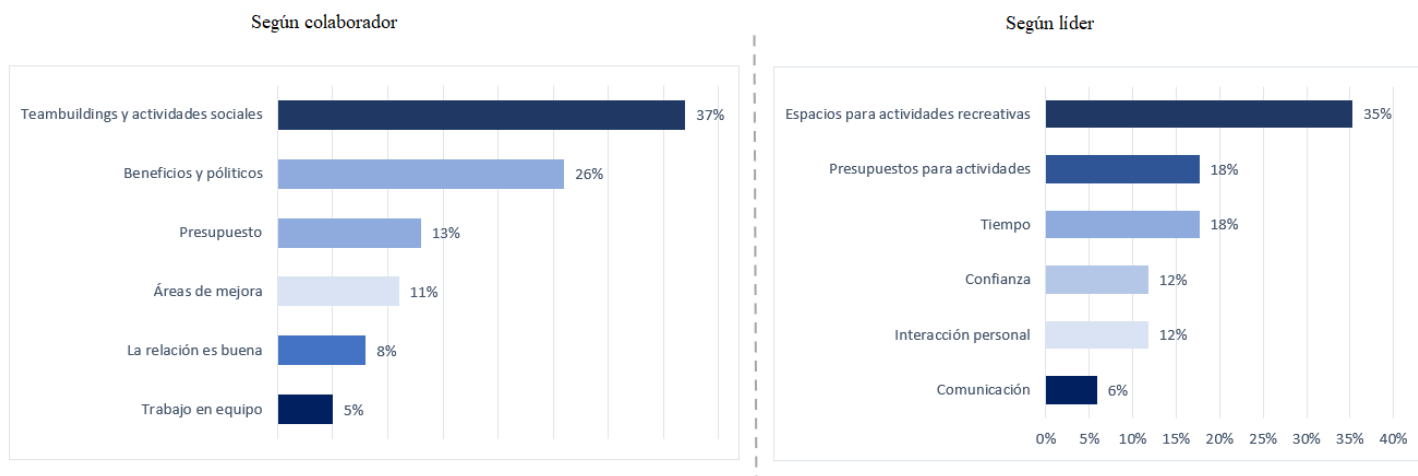


Fuente: Elaboración propia

Durante la etapa de estudio del proyecto, se consulta a los miembros de equipo y a los líderes de la empresa acerca de qué tipo de actividades realizan y si son orientadas a los pilares corporativos. En las entrevistas no hubo ningún líder que indicara que no se realizaban actividades de ningún tipo en su grupo de trabajo; se destaca un único líder quien informa acerca de las actividades realizadas en su equipo, las cuales se orientan a los pilares; sin embargo, sí hay apertura de espacios, independientemente de su propósito. No obstante, al hacer un estudio comparativo con los resultados de las encuestas (aplicadas a los miembros de equipo), se observa que un 50%

de la muestra indica que no se hacen actividades. Esto genera una contradicción entre los comentarios de los miembros de equipo y los líderes de la empresa.

Imagen 8  
Aspectos para mejorar la relación



Fuente: Elaboración propia

En comparativa del gráfico 14 y 22, se evidencia que ambas partes tanto colaborador como líder opinan que para mejorar la relación actual entre ellos y pares, se deben fortalecer espacios de *team building* y/o actividades sociales de integración de equipos. Esto sugiere la importancia de que la organización ponga en perspectiva la generación de estos espacios que pueden contemplarse desde una visión presencial y también que se contemple el aspecto de la virtualidad, con el fin de obtener y desarrollar mejores sinergias entre los grupos de trabajo y otras áreas interrelacionadas ubicadas localmente y fuera del país.

Otro aspecto en el que coinciden *managers* y sus equipos es en el presupuesto, en la importancia de tener una cuenta asignada para ejecutarla en actividades para el disfrute de los miembros de la organización. Información obtenida del Gráfico 14 y Gráfico 22.

# Capítulo V

## Propuesta del plan estratégico

### *Resumen*

#### **Diagnóstico actual de los pilares corporativos y relaciones laborales en la empresa.**

Luego de aplicar las herramientas de recolección de datos, se observa una serie de comportamientos y factores que permiten dar a conocer el estado actual de las relaciones de trabajo en la empresa, así como algunos aspectos culturales. Se pueden describir las relaciones como:

- Buen acercamiento y comunicación entre el subordinado con su líder directo, no se detectan anomalías por parte de los trabajadores en este aspecto.
- Los líderes mantienen contacto constante y directo de forma individual con cada uno de los miembros de su equipo en términos laborales, algunos más que otros, pero se debe más a factores de personalidad, según su criterio.
- Existe cierto grado de desconfianza entre miembros pares, algunos no confían en el trabajo realizado por sus compañeros y consideran que deben reforzar el proceso de selección para sus cargos.
- En general, se tiene el concepto erróneo de que el *team building* es igual a actividades sociales o de ocio y se desconoce como herramienta y método para el reforzamiento y mejora de debilidades o áreas de oportunidad en las relaciones entre las personas que conforman un equipo.
- Entre compañeros de equipo pares la comunicación no es constante, los líderes consideran que puede ser a raíz de la modalidad de teletrabajo o el perfil del colaborador, debido a que en su mayoría buscan solucionar inconvenientes en sus procesos de manera más individual, es decir, no suelen conversar entre ellos y por ende se minimiza el intercambio de conocimientos y experiencias.

### **Diagnóstico de los pilares corporativos.**

- En relación con la cultura y los pilares organizacionales, se muestra desconocimiento por parte de la población encuestada, su falta de práctica y la poca importancia a las bases culturales de la empresa; el conocimiento con el que la empresa se identifica debe ser parte integral como colaborador, a causa de esto, se percibe desarraigo con la organización.
- La mayoría de los líderes, indican que se involucran más en dar a conocer y difundir los pilares con sus equipos de trabajo; sin embargo, según los resultados obtenidos, dichos esfuerzos se necesitan robustecer, porque no se están plasmando en los miembros de equipo.
- En la mayoría de las ocasiones, no se consideran los pilares corporativos como bases en actividades o procesos de desarrollo lo cual hace que se pierda el enfoque de la cultura y valores de la empresa.

### ***Áreas de mejora***

- Mejora de la comunicación entre pares por medio del desarrollo de actividades de *team building*.
- Implementación de actividades de integración grupal, fundamentadas en los pilares corporativos.
- Práctica de actividades y ejercicios en trabajos en equipo para el aumento de la confianza entre pares.
- Actividades variadas para involucrar a personas con intereses diversos.
- Dar a conocer el verdadero propósito del *team building*.
- Apertura de espacios virtuales que involucren a todo el equipo de trabajo tanto colaboradores locales como los que se encuentran fuera del país.

## Propuesta

Con base en la información y objetivos descritos anteriormente, se propone la siguiente estructura de actividades y enfoques. En total se compone de tres partes con un tiempo de duración de 12 meses, el propósito es atacar las áreas de mejora encontradas en el diagnóstico. Las fechas se dan con cierta flexibilidad pues cada equipo necesita buscar espacios en sus agendas y flujo de trabajo, porque estas actividades no deben afectar su ritmo laboral o responsabilidades.

A continuación, se muestra la estructura y detalles por tomar en cuenta en cada sesión, es importante destacar que esta propuesta se ha hecho, tomando en cuenta las necesidades y posibilidades a nivel general de los equipos en la empresa. Esta propuesta se realiza contemplando la característica de no contar con un equipo de capacitación o de recursos humanos dentro de la estructura local en la empresa Dell Costa Rica, por tal razón, se recomienda en algunos casos puntuales subcontratar a algún especialista en *coaching* o instructor externo quien lleve la responsabilidad de sugerir y ejecutar el contenido táctico de la propuesta.

Se realiza una investigación sobre dinámicas y actividades enfocadas en *team building* como método de abordaje para las áreas de mejora detectadas durante la etapa de diagnóstico; no obstante, se contempla el apoyo y enriquecimiento de la persona facilitadora externa, lo cual brinda un enfoque mixto, con aportaciones de las investigadoras y del facilitador externo.

Por otro lado, dada la importancia del papel de los líderes locales dentro de esta propuesta se contempla una inducción dirigida a los mismos, con el fin de presentar y explicar el propósito y objetivos a alcanzar con el proyecto. La sesión permite capacitar a los líderes y de esta forma realizar un abordaje en conjunto con el coach profesional, garantizando un mayor impacto en las

personas participantes. Lo anterior mencionado permite la posibilidad que la propuesta pueda mantenerse activa en el tiempo y ser replicada por la empresa.

Se cuenta con sesiones nivelatorias de la propuesta dirigidas aquellos nuevos colaboradores que se integran a los grupos durante la ejecución del plan, esto con el fin de brindar un espacio para retomar algunos temas ya impartidos en las diferentes sesiones a sus compañeros, permitiéndoles tener un contexto y conocimiento de lo que se ha aprendido y lo que faltan por aprender. El contenido de estas sesiones queda a criterio de la persona facilitadora y el líder del grupo.

Para asegurar el éxito de la implementación de este plan, se debe asignar la responsabilidad da una persona con rango gerencial en Costa Rica, quien a su vez podrá delegar la coordinación a alguien dentro de la estructura país para su seguimiento y coordinación. Para el presupuesto, se hace bajo el promedio de cantidad de miembros por equipo según la Imagen 4, el cual se redondea a 18 miembros para trabajar con números enteros y para la inducción de líderes 16 que corresponde al total de líderes en localizados en Costa Rica. La fecha de inicio es enero del 2025.

### ***Objetivos***

- Mejorar la comunicación mediante actividades de *team building* para el fortalecimiento de las relaciones entre pares.
- Ampliar el conocimiento acerca de los pilares corporativos por medio de la implementación de diversas dinámicas bajo estrategias de *team building* para la mejora en el conocimiento cultural organizacional.
- Fomentar la integración a través de dinámicas que promuevan la confianza, comunicación y respeto entre pares de un equipo de trabajo colaborativo.

## Inducción para líderes

Tabla 4

<b>Inducción Líderes</b>	
<b>Instructor</b>	Externo
<b>Participantes</b>	16 participantes
<b>Estilo</b>	Indoor
<b>Ubicación</b>	Training room
<b>Tiempo Estimado</b>	1 hora la sesión
<b>Periodo</b>	Noviembre 2024
<b>Cantidad de sesiones</b>	1
<b>Presupuesto</b>	€216.250 colones
<b>Objetivo</b>	Capacitar a los líderes por medio de una inducción fomentando la importancia de la propuesta y obteniendo su apoyo para la ejecución de la misma.
<b>Sesión</b>	
<b>Tema</b>	<b>La propuesta</b>
<b>Metodología</b>	Charla
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Importancia de la propuesta?</li> <li>- Objetivos de la misma</li> <li>- Rol del líder durante la propuesta</li> <li>- Qué se espera de mi como líder durante este proyecto</li> <li>- Reforzamiento de pilares corporativos</li> </ul>
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los líderes el objetivo y temas a abordar.
Abordaje ¿Por qué es importante la propuesta? ¿Cuáles son los objetivos de la propuesta?, ¿Qué rol tiene el líder durante la propuesta? ¿Qué se espera del líder? ¿Por qué los pilares son importantes dentro de la cultura organizacional?	Explicación por parte del facilitador sobre la propuesta, objetivos, alcance y pilares corporativos.

Fuente: Elaboración propia

## Propuesta para equipos locales

Tabla 5

Área de mejora: Comunicación	
<b>Instructor</b>	Externo
<b>Participantes</b>	18 participantes por sesión
<b>Estilo</b>	Indoor
<b>Ubicación</b>	Cafetería Dell
<b>Tiempo Estimado</b>	1 hora por sesión / 4 horas en total
<b>Periodo</b>	Enero – febrero (año 2025)
<b>Cantidad de sesiones</b>	4
<b>Presupuesto</b>	₡885.000 colones
<b>Objetivo</b>	Mejorar la comunicación mediante actividades de <i>team building</i> para el fortalecimiento de las relaciones entre pares.
Sesión I	
<b>Tema</b>	<b>Empatía</b>
<b>Objetivo:</b>	Brindar conocimientos generales sobre la empatía y su importancia en un ambiente laboral.
<b>Metodología</b>	<i>Team building</i> Charla
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es la empatía?</li> <li>- Comprensión de los sentimientos ajenos</li> <li>- ¿Por qué ser empático?</li> <li>- Escucha activa</li> <li>- ¿Cómo ser empático?</li> </ul>
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	A criterio de la persona facilitadora.
Abordaje ¿qué es la empatía?	Explicación por parte del facilitador sobre la empatía, su concepto y características.

Dinámica	<p>Dinámicas Grupales recomienda la siguiente actividad para fomentar la empatía (2016-2023).</p> <p>Las cartas de empatía: es una dinámica para fomentar la empatía en grupos de trabajo, compartir emociones y sentimientos.</p> <p>Pasos para ejecutar la actividad:</p> <p>Paso 1: Buscar en internet diferentes imágenes de <i>emoji</i> para hacer varias cartas. Estas cartas pueden considerarse como aviso importante para que población participante identifiquen y entiendan como se sienten los demás.</p> <p>Paso 2: Colocar todas las cartas sobre una superficie o en el suelo y reunir al grupo alrededor de las mismas. Es importante tomar un tiempo para que el grupo revise y visualice las diversas cartas.</p> <p>Paso 3: Haciendo la suposición que el grupo acaba de completar una vivencia significativa, se les solicita elegir una carta que consideren que refleje como se pudo haber sentido alguien más durante ese momento. Desde ese instante, se invita a las personas del grupo a compartir esa observación directamente con esta persona.</p> <p>Paso 4: Motivar a las personas a compartir como se sienten acerca de la carta para empatizar con la otra persona. Si el otro participante siente que su empatía no es correspondida, se habla sobre lo que eso les hace sentir y las emociones que reflejan en ellos.</p> <p>Paso 5: Generar un espacio de debate o reflexión, al finalizar la actividad, brindar unos minutos para que las personas puedan compartir entre si las impresiones que quedaron luego de la dinámica, ¿cómo se sintieron cuando un compañero empatiza con su sentimiento durante la experiencia?, en algún diálogo y si es que era necesario, ¿se reparó algún vínculo?</p>
Retroalimentación	La persona facilitadora entrega una hoja donde los participantes puedan compartir comentarios y/o sugerencias sobre la sesión.
<b>Sesión II</b>	
<b>Tema</b>	<b>Claridad</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer la importancia sobre la comunicación clara en un ambiente laboral y formas de transmitir un mensaje apropiadamente.
<b>Metodología</b>	<i>Team building</i>

	Charla
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿A qué se refiere con ser claro en una conversación?</li> <li>- ¿Cómo evitar confusiones en una conversación?</li> <li>- ¿Cómo verificar si he transmitido un mensaje correctamente?</li> </ul>
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	A criterio de la persona facilitadora.
Abordaje: Claridad en una conversación, ¿Cómo ser claros y de qué forma asegurar haber transmitido un mensaje correctamente?	Breve charla por parte del facilitador sobre el concepto de claridad durante la comunicación y formas de como un emisor de un mensaje puede asegurarse el haber transmitido correctamente una idea.
Dinámica	<p>Franco Brutti en el blog thePower recomienda la siguiente actividad para trabajar la empatía.</p> <p>Circuito a ciegas: esta actividad de <i>team building</i> consiste en que un miembro del equipo se venda los ojos y se deja guiar por el resto de los compañeros hasta llegar a una meta concreta. A ver si hablan todos a la vez o son capaces de organizarse para dar las indicaciones (2023, párr.13).</p>
Retroalimentación	La persona facilitadora entrega una hoja donde los participantes puedan compartir comentarios y/o sugerencias sobre la sesión.
<b>Sesión III</b>	
<b>Tema</b>	<b>Asertividad</b>
<b>Objetivo</b>	Entender la relevancia de la asertividad a la hora de comunicarse con otros o brindar un mensaje
<b>Metodología</b>	<p>Audiovisuales</p> <p>Charla</p> <p><i>Team building</i></p>
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es asertividad?</li> <li>- ¿Por qué es importante en un ámbito laboral?</li> <li>- ¿Cómo ser asertivo al comunicarme en mi trabajo?</li> </ul>
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	A criterio de la persona facilitadora.

Abordaje: ¿A qué se refiere asertividad?, su importancia y la manera de ser asertivo en una conversación en el área de trabajo.	Con ayuda de audiovisuales, la persona facilitadora muestra a los participantes el concepto de asertividad y las diferencias entre una persona que se comunica asertivamente y las que no.
Dinámica	Concurso de resolución de conflictos: las personas participantes se dividen en grupos, el facilitador proporciona una serie de imágenes y les solicita a los participantes el describir y explicar qué conflicto está pasando en la imagen y que forma lo resolverían. Seguidamente toda la audiencia escucha a los grupos exponer y eligen el grupo con las respuestas más creativas y resoluciones más asertivas.
Retroalimentación	La persona facilitadora entrega una hoja donde los participantes puedan compartir comentarios y/o sugerencias sobre la sesión.
<b>Sesión IV</b>	
<b>Tema</b>	<b>Saber escuchar</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer la importancia del saber escuchar y sus diferencias con oír a alguien en un ambiente laboral.
<b>Metodología</b>	Charla <i>Team building</i>
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferencia entre oír y escuchar al hablar con un compañero de trabajo</li> <li>- ¿Por qué es importante saber escuchar en el ámbito laboral?</li> </ul>
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	La persona facilitadora acomoda a los participantes en una fila donde cada uno comparte su nombre y algo de su interés (color favorito, comida favorita, por ejemplo), cada participante debe de tratar de memorizar las respuestas de los demás ya que cuando sea su turno debería decir los nombres y cosas de interés de los participantes anteriores.
Abordaje: ¿A qué se refiere saber escuchar?, su importancia y la manera de ser saber escuchar en una conversación en ámbito laboral.	La persona facilitadora imparte una charla sobre conceptos generales de la asertividad por medio de ejemplos y simulaciones con las personas participantes.
Dinámica	<p>A comunicarse:</p> <p>Primera fase: construir en equipos de 4 a 5 participantes unos cubos de madera en menos de 4 minutos, a cada participante se le entregan unas piezas con formas diferentes que si se colocan de forma correcta forman un cubo. El equipo que logre que cada uno de sus participantes termine en el tiempo pactado es el ganador. Los ganadores comunican la estrategia de construcción</p>

	<p>y comunicación efectiva que utilizó. El reto es que todos lo logren por lo que se repite varias veces el juego.</p> <p>Segunda fase: el reto aumenta la dificultad. Se suman más cubos entre las mismas personas y se baja el tiempo a 3 minutos. Nuevamente todos deben lograrlo.</p> <p>Tercera fase: se aumenta de nuevo el reto de dificultad. Se suman más cubos y vuelve a disminuir el tiempo. El objetivo es que cada participante construya un cubo “siguiendo” las instrucciones de la comunicación de los líderes.</p> <p><b>Reflexión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No todos entienden el mismo lenguaje</li> <li>- Oír VS escuchar</li> <li>- El problema es que no escuchamos para entender escuchamos para contestar</li> </ul>
Retroalimentación	La persona facilitadora entrega una hoja donde los participantes puedan compartir comentarios y/o sugerencias sobre la sesión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

<b>Área de mejora: Pilares Corporativos</b>	
<b>Instructor</b>	Externo
<b>Participantes</b>	18 participantes por sesión
<b>Estilo</b>	Indoor
<b>Ubicación</b>	Cafetería de Dell
<b>Tiempo Estimado</b>	1 hora
<b>Periodo</b>	Marzo (año 2025)
<b>Cantidad de sesiones</b>	1
<b>Presupuesto</b>	₡221.250 colones
<b>Objetivo</b>	Ampliar el conocimiento acerca de los pilares corporativos por medio de la implementación de diversas dinámicas bajo estrategias de team building para la mejora en el conocimiento cultural organizacional.
<b>Sesión</b>	
<b>Temas</b>	Pilares corporativos Importancia de los pilares corporativos Influencia de los pilares corporativos en la organización Breve introducción de los pilares de Dell Costa Rica S.A Conviértase en un ejemplo a seguir
<b>Metodología</b>	Charla Audiovisual
<b>Contenido</b>	¿Qué son los pilares corporativos? ¿Por qué son importantes los pilares de una empresa? ¿Cómo influyen los pilares en la organización?
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	Se les consulta a las personas participantes uno a uno ¿Qué son los pilares corporativos? ¿Para qué creen que son útiles? Y ¿Por qué las empresas les toman importancia? Esta actividad funciona como diagnóstico inicial y da apertura al diálogo, al compartir ideas y pérdida del nerviosismo.
Abordaje ¿qué son y qué impacto tienen los pilares corporativos en una empresa?	La persona facilitadora imparte una charla que mediante el uso de audiovisuales ejemplifica y genera consultas sobre los pilares corporativos a la audiencia.
Retroalimentación	La persona facilitadora entrega una hoja donde los participantes puedan compartir comentarios y/o sugerencias sobre la sesión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

<b>Área de mejora: Pilar Clientes</b>	
<b>Instructor</b>	Externo
<b>Participantes</b>	18 participantes por sesión
<b>Estilo</b>	Indoor
<b>Ubicación</b>	Cafetería de Dell
<b>Tiempo Estimado</b>	1 hora cada sesión
<b>Periodo</b>	Abril (año 2025)
<b>Cantidad de sesiones</b>	2
<b>Presupuesto</b>	€442.500 colones
<b>Objetivo</b>	Promover el pilar corporativo clientes en la cultura de Dell Costa Rica S.A mediante <i>team building</i> .
<b>Sesión I</b>	
<b>Temas</b>	Diferentes tipos de clientes Tipos de atención al cliente/ presencial, por teléfono, entre otros Importancia de brindar un servicio al cliente de calidad
<b>Objetivo</b>	Conocer los diferentes tipos de clientes, tipos de atención y la importancia de un servicio al cliente de calidad.
<b>Metodología</b>	Charla Audiovisuales
<b>Contenido</b>	¿Cuáles son los diferentes tipos de clientes? ¿Cuáles son los diversos tipos de atención al cliente? ¿Por qué es importante brindar un buen servicio al cliente?
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	A criterio de la persona facilitadora
Abordaje ¿qué son y qué impacto tienen los pilares corporativos en una empresa?	La persona facilitadora imparte una charla sobre conceptos generales del pilar cliente y su significado para la empresa Dell Costa Rica S.A por medio de ejemplos y simulaciones con la población participante.
Dinámica	Estudio de interacciones: Los participantes escuchan interacciones con diferentes tipos de clientes (internos y externos) donde la interacción no resulta satisfactoria, la persona facilitadora consulta a la audiencia qué salió mal y cómo se pudo haber evitado ese resultado.

Retroalimentación	La persona facilitadora entrega una hoja donde los participantes puedan compartir comentarios y/o sugerencias sobre la sesión.
<b>Sesión II</b>	
<b>Temas</b>	Interacciones con el cliente Escala de color de los clientes
<b>Objetivo</b>	Realizar interacciones apropiadas con los diferentes tipos de clientes mediante el conocimiento de la paleta de colores de estos.
<b>Metodología</b>	Charla <i>Team building</i>
<b>Contenido</b>	¿Cuáles son las interacciones más apropiadas con el cliente interno/externo? Abordaje de interacciones complejas ¿Cuál es la escala de colores clientes, amarillos, azules, rojos y verdes?
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	A criterio de la persona facilitadora
Abordaje ¿qué son y qué impacto tienen los pilares corporativos en una empresa?	La persona facilitadora imparte dinámicas relacionadas a los temas a tratar utilizando materiales de apoyo como tarjetas de colores.
Dinámica	Identificación del cliente:  Los participantes se dividen en 2 grupos, se elige a un voluntario. La persona facilitadora entrega una tarjeta con algún color de cliente (según la escala de colores mencionada) y una situación que atraviesa el cliente, la persona voluntaria deberá actuar como el cliente asignado y la situación que enfrenta mientras los demás deberán de adivinar el tipo de cliente que representa y la forma más apropiada de abordaje.  El equipo con más aciertos será el ganador, sin embargo, deben estudiar y decidir qué respuesta dar ya que si se equivocan los puntos serán para el equipo contrario.
Retroalimentación	La persona facilitadora entrega una hoja donde los participantes puedan compartir comentarios y/o sugerencias sobre la sesión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

<b>Área de mejora: Pilar Ganancia Conjunta</b>	
<b>Instructor</b>	Externo
<b>Participantes</b>	18 participantes por sesión
<b>Estilo</b>	Indoor
<b>Ubicación</b>	Cafetería de Dell
<b>Tiempo Estimado</b>	1 hora cada sesión
<b>Periodo</b>	Mayo (año 2025)
<b>Cantidad de sesiones</b>	2
<b>Presupuesto</b>	¢442.500 colones
<b>Objetivo</b>	Promover el pilar corporativo Ganancia conjunta en la cultura de Dell Costa Rica S.A mediante <i>team building</i> .
<b>Sesión I</b>	
<b>Temas</b>	Trabajo en equipo Crear un sentido de pertenencia Cumplir objetivos a través de las personas
<b>Objetivo</b>	Identificar el concepto de trabajo en equipo y la importancia de crear sentido de pertenencia en un equipo de trabajo
<b>Metodología</b>	Charla <i>Team building</i>
<b>Contenido</b>	¿Qué es el trabajo en equipo? ¿Por qué es importante crear sentido de pertenencia con el equipo?
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	La persona facilitadora solicita a los participantes el compartir alguna historia de éxito donde hayan tenido que trabajar con más personas (puede ser algún proyecto familiar o profesional) para el cumplimiento de algún objetivo, el participante comparte si la experiencia fue buena y en caso contrario que pudiese haber cambiado para hacer del proceso exitoso.
Abordaje ¿qué es trabajo en equipo? E importancia de crear sentido de pertenencia.	La persona facilitadora explica el tema de trabajo en equipo y seguidamente mediante la dinámica ejemplifica sus puntos anteriormente expuestos.
Dinámica	El puente humano: Se designa a cada participante una parte del puente que es una pieza de cartón (ver anexo 4), la dinámica consiste en que deben construir en conjunto el puente uno a uno, donde pasa una bola, las piezas de cartón no son lo suficientemente largas como para que los participantes realicen todo el

	<p>trayecto en una línea, por ende, se ven obligados a que las personas por donde ya pasó la bola deban cambiar de posición hasta completar el puente. Al final el último que ponga la pieza final deberá acomodarla para que la bola quede dentro de un contenedor que simboliza el cierre del juego.</p> <p>En esta dinámica deben desarrollar la mejor estrategia en conjunto, tener buenas habilidades de comunicación.</p>
Retroalimentación	La persona facilitadora entrega una hoja donde los participantes puedan compartir comentarios y/o sugerencias sobre la sesión.
<b>Sesión II</b>	
<b>Temas</b>	Las 5 C de trabajo en equipo (Comunicación, coordinación, complementariedad, confianza y compromiso)
<b>Objetivo</b>	Conocer las 5C de trabajo en equipo y su importancia
<b>Metodología</b>	Charla <i>Team building</i>
<b>Contenido</b>	¿Cuáles son las 5C de trabajo en equipo? ¿Por qué son importantes las 5C en el trabajo en equipo?
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	A criterio de la persona facilitadora
Abordaje ¿Cuáles son las 5 C del trabajo en equipo y su identificación?	La persona facilitadora mediante una breve charla explica las 5 C del trabajo en equipo, seguidamente con el uso de materiales (hojas, marcadores y cuerdas) procede a realizar la dinámica descrita.
Dinámica	<p>En el blog La Academia de trabajo social recomienda la siguiente actividad para fomentar el trabajo en equipo.</p> <p>La palabra imposible</p> <p>Se forman varios grupos. A cada equipo se le entregará una hoja y con marcador. Al marcador se le amarran previamente unas cuerdas, tantas como el número de participantes haya en el grupo.</p>

	<p>Cada participante deberá tomar un extremo de la cuerda. El moderador/a del grupo dirá una palabra y el equipo tendrá que escribir dicha palabra en la hoja moviendo las cuerdas y sin tocar el marcador.</p> <p>Esta actividad permite el desarrollo de trabajo en equipo, habilidades comunicativas, liderazgo, camaradería, manejo de la frustración entre otros. (2023, párr.27).</p>
Retroalimentación	La persona facilitadora entrega una hoja donde los participantes puedan compartir comentarios y/o sugerencias sobre la sesión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

<b>Área de mejora: Pilar Innovación</b>	
<b>Instructor</b>	Externo
<b>Participantes</b>	18 participantes por sesión
<b>Estilo</b>	Indoor
<b>Ubicación</b>	Cafetería de Dell
<b>Tiempo Estimado</b>	1 hora
<b>Periodo</b>	Junio (año 2025)
<b>Cantidad de sesiones</b>	1
<b>Presupuesto</b>	€221.250 colones
<b>Objetivo</b>	Promover el pilar corporativo Innovación en la cultura de Dell Costa Rica S.A mediante <i>team building</i> .
<b>Sesión I</b>	
<b>Temas</b>	Innovación empresarial Mejora continua
<b>Metodología</b>	Charla Tarea Complementaria
<b>Contenido</b>	¿Por qué para una empresa es importante innovar? ¿Cómo innovar en el ámbito personal?
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	Se les brinda a los participantes 10 minutos para crear un nuevo producto del mercado (no es necesario que deba tener sentido o sea realista, por ejemplo: un peine para calvos, un pollo de hule, entre otros), cada participante trata de vender su producto al resto del equipo. Al final la audiencia menciona cuál es el producto más innovador y por qué.
Abordaje ¿La importancia de la innovación empresarial?	A criterio de la persona facilitadora con base en los temas mencionados.
Dinámica	Se le solicita a cada miembro del equipo pensar en una idea de mejora en algún proceso o tarea de su rol actual, y posteriormente cada uno expone verbalmente de que trata cada idea propuesta.
Retroalimentación	La persona facilitadora entrega una hoja donde los participantes puedan compartir comentarios y/o sugerencias sobre la sesión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

<b>Área de mejora: Pilar Resultados</b>	
<b>Instructor</b>	Externo
<b>Participantes</b>	18 participantes por sesión
<b>Estilo</b>	Indoor
<b>Ubicación</b>	Cafetería de Dell
<b>Tiempo Estimado</b>	1 hora
<b>Periodo</b>	Julio (año 2025)
<b>Cantidad de sesiones</b>	1
<b>Presupuesto</b>	₡221.250 colones
<b>Objetivo</b>	Promover el pilar corporativo Resultados en la cultura de Dell Costa Rica S.A mediante <i>team building</i> .
<b>Sesión I</b>	
<b>Temas</b>	Equipos orientados a resultados-objetivos Áreas de mejora y aprendizajes de diferentes resultados satisfactorios o con falencias. El papel del colaborador como pieza clave en la obtención de resultados empresariales
<b>Metodología</b>	<i>Team building</i>
<b>Contenido</b>	¿Por qué es importante el desarrollo de la habilidad orientada hacia resultados? ¿Cómo ver las áreas de mejora como oportunidades? Mi papel como pieza clave en la obtención de resultados empresariales
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	A criterio de la persona facilitadora
Abordaje ¿Áreas de mejora y aprendizajes según resultados?, importancia del colaborador en la obtención de resultados.	La persona facilitadora expone sobre el tema "resultados" por medio de una charla con base al objetivo que la empresa quiere promover con respecto al tema.
Dinámica	Rompecabezas  Se divide el grupo en subgrupos de 4 a 5 integrantes, a cada grupo se le brinda una palabra en rompecabezas que tendrán que armar (algún concepto relacionado al pilar a estudiar), el grupo que construya la palabra con mayor

	velocidad le informa al facilitador, el instructor solicita a un representante que exponga el significado de la palabra al resto del grupo.
Retroalimentación	La persona facilitadora entrega una hoja donde los participantes puedan compartir comentarios y/o sugerencias sobre la sesión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

<b>Área de mejora: Pilar Integridad</b>	
<b>Instructor</b>	Externo
<b>Participantes</b>	18 participantes por sesión
<b>Estilo</b>	Indoor
<b>Ubicación</b>	Cafetería de Dell
<b>Tiempo Estimado</b>	1 hora
<b>Periodo</b>	Agosto (año 2025)
<b>Cantidad de sesiones</b>	1
<b>Presupuesto</b>	¢221.250 colones
<b>Objetivo</b>	Promover el pilar corporativo Integridad en la cultura de Dell Costa Rica S.A mediante <i>team building</i> .
<b>Sesión I</b>	
<b>Temas</b>	Concepto de integridad Valores incluidos en la integridad Importancia de ser un colaborador íntegro
<b>Metodología</b>	<i>Team building</i>
<b>Contenido</b>	¿Qué es integridad? ¿Qué conjunto de valores se incluyen en la integridad? ¿Por qué es importante ser un colaborador íntegro?
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	Se abre la sesión consultando a la audiencia que significa para ellos ser una persona íntegra, ¿cómo ser una persona íntegra?, se le permite participar a 3-4 miembros dependiendo de la aproximada de sus respuestas al tema. Esta actividad permite la apertura del diálogo y pérdida del nerviosismo.
Abordaje Importancia de la integridad en ámbito laboral, valores de interés para la empresa en sus colaboradores.	A criterio de la persona facilitadora con base en los temas mencionados.
Dinámica	¿Qué haría usted?  A cada participante se le da un papel para escribir sus respuestas, la persona facilitadora lee una serie de situaciones que pongan a prueba la integridad, los miembros participantes anotan en sus hojas qué acción tomarían con base a la situación planteada por el otro participante, al final de cada turno cuando cada

	uno de los participantes termina de dar sus respuestas el grupo vota por aquel participante quien tuvo un mejor abordaje de la situación.
Retroalimentación	La persona facilitadora entrega una hoja donde los participantes puedan compartir comentarios y/o sugerencias sobre la sesión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

<b>Área de mejora: Integración</b>	
<b>Instructor</b>	Externo
<b>Participantes</b>	18 participantes por sesión
<b>Estilo</b>	Outdoor
<b>Ubicación</b>	Sugeridas: Bosque de la hoja, Heredia – Parque del Agricultor, Alajuela – La sabana - Alajuela
<b>Tiempo Estimado</b>	5 horas en total
<b>Periodo</b>	Noviembre (año 2025)
<b>Cantidad de sesiones</b>	1
<b>Presupuesto</b>	¢440 550 colones
<b>Objetivo</b>	Fomentar la integración a través de dinámicas que promuevan la confianza, comunicación y respeto entre pares de un equipo de trabajo colaborativo.
<b>Sesión</b>	
<b>Temas</b>	Transparencia y Comunicación Empatía Confianza Flexibilidad y Adaptabilidad Cohesión y Camaradería
<b>Metodología</b>	<i>Team building</i>
<b>Contenido</b>	¿Por qué es importante la transparencia y comunicación en el equipo de trabajo? ¿Por qué se debe ser empático en un ambiente de trabajo? ¿Cómo ser empático con clientes internos y externos? ¿Cómo la transparencia nos hace un mejor grupo de trabajo? ¿Cómo transmitir confianza hacia mis compañeros de trabajo? Intereses para la empresa sobre ser un miembro de equipo orientado a la flexibilidad y adaptabilidad ¿Qué puedo aportar yo como miembro de equipo para desarrollar la cohesión en mi grupo de trabajo? / camaradería Importancia de tener buenas relaciones de trabajo
<b>Agenda</b>	Desayuno: 8:00 am - 9:00 am Dinámicas de equipo: 9:00 am - 12:00 md Almuerzo: 12:00 md – 1:00 pm Reflexión y autoanálisis de las dinámicas aplicadas: 1:00 pm a 3:00 pm
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador explica a los participantes el objetivo y temas a abordar.

Actividad rompe hielo	Dos verdades y una mentira: Cada participante comparte tres relatos, donde dos serán verdad y uno es mentira, el resto del equipo trata de adivinar cuál de sus relatos es la mentira, de esta forma los participantes conocerán aspectos interesantes de los demás integrantes del grupo.
Abordaje ¿qué es la integración?	A criterio de la persona facilitadora con base en los temas mencionados.
Dinámica	<p>Rally Intégrate</p> <p>El rally cuenta con 5 estaciones, cada una identificada con un subtema de la sesión asignado</p> <p>Se divide el grupo en subgrupos, la persona facilitadora y algún asistente guía a cada subgrupo a integrarse a una estación, donde encuentran un desafío-dinámica que resolver en conjunto. Todos al final deben pasar por cada una de las estaciones.</p> <p>Estas dinámicas serán diseñadas y ejecutadas a criterio del coach externo. Una vez finalizada la etapa de las estaciones, todos los participantes se reúnen y comparten experiencias, comentarios, sentimientos, aprendizajes con el resto del equipo.</p> <p>Entre el facilitador y mánager realizan una reflexión final.</p>
Retroalimentación	La persona facilitadora entrega una hoja donde los participantes puedan compartir comentarios y/o sugerencias sobre la sesión.

Fuente: Elaboración propia

Nota: Las dinámicas, temas, formas de abordar la sesión, entre otras aspectos de la propuesta están abiertas al criterio de la persona experta/coach externo que sea contratada, ya que su conocimiento y expertiz en el tema son de suma importancia. Las ideas anteriormente descritas se consideran apropiadas debido a los hallazgos encontrados en la encuesta y entrevista realizados para este estudio.



## Propuesta Virtual

Tabla 13

Área de mejora: <b>Comunicación</b>	
<b>Instructor</b>	Externo
<b>Participantes</b>	18 participantes por sesión
<b>Estilo</b>	Virtual
<b>Ubicación</b>	Teams
<b>Tiempo Estimado</b>	30 minutos
<b>Periodo</b>	Febrero -marzo – abril (año 2025)
<b>Cantidad de sesiones</b>	1
<b>Presupuesto</b>	₡528 750 colones
<b>Objetivo</b>	Mejorar la comunicación mediante actividades de <i>team building</i> virtuales para el fortalecimiento de las relaciones entre pares.
Sesión I	
<b>Temas</b>	Comunicación
<b>Objetivo</b>	Reconocer la importancia de comunicarse apropiadamente y de la escucha activa
<b>Metodología</b>	Charla Gamificación
<b>Contenido</b>	¿Por qué comunicarse apropiadamente? Escucha activa
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador solicita encender las cámaras además de explicar a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	Presentación general del equipo y expectativas de la sesión.
Abordaje cómo comunicarse apropiadamente y escucha.	La persona facilitadora, mediante una breve charla explica conceptos generales de la comunicación y luego ejemplifica sus puntos con el uso de herramientas virtuales (juegos, lluvias de ideas u otra bajo el criterio del facilitador).
Dinámica	Se comparte el enlace del juego Gartic Phone, el cual es de uso gratuito y sus requerimientos son: estar conectado a internet y tener un dispositivo inteligente.

	<p>Durante el juego los participantes se comunican mediante dibujos y según el modo de juego seleccionado se debe continuar una historia o adivinar a que hace alusión el dibujo de otro compañero.</p> <p>Enlace: <a href="https://garticphone.com/es">https://garticphone.com/es</a></p>
Retroalimentación	La persona facilitadora envía una encuesta a los correos electrónicos de los participantes donde se tiene un espacio para compartir comentarios y retroalimentación de la sesión.
<b>Sesión II</b>	
<b>Temas</b>	Empatía
<b>Objetivo</b>	Brindar conocimientos generales sobre la empatía y su importancia en un ambiente laboral.
<b>Metodología</b>	Charla Gamificación
<b>Contenido</b>	¿Qué es la empatía? Comprensión de los sentimientos ajenos
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador solicita encender las cámaras, además de explicar a los participantes el objetivo y temas por abordar.
Actividad rompe hielo	A criterio de la persona facilitadora
Abordaje concepto de empatía y comprensión de sentimientos ajenos	La persona facilitadora, mediante una breve charla explica conceptos generales de la empatía y luego ejemplifica sus puntos con el uso de herramientas virtuales (juegos, lluvias de ideas u otra bajo el criterio del facilitador).
Dinámica	<p>La psicóloga Sonia Castro en el blog IEPP sugiere el siguiente objetivo para la actividad de resolución de conflictos.</p> <p>Una montaña de conflictos: los objetivos de este ejercicio son: Tomar conciencia del malestar del otro cuando se trabaja en equipo. Aprender a reconocer sentimientos y emociones de otros. Buscar soluciones a posibles conflictos (2024, párr.17).</p> <p>Materiales digitales: Conexión a internet, ingresar a <a href="https://www.mentimeter.com/app/home">https://www.mentimeter.com/app/home</a></p>

	<p>Desarrollo: cada participante tendrá que escribir de manera anónima en la nube de ideas, una situación de conflicto que le haya generado malestar, incomodidad y que no le gustaría que se repitiera.</p> <p>Todos los comentarios se reflejan de manera anónima en la nube a continuación, cada persona elegirá una situación. Uno por uno buscará una solución para que esa situación no se repita.</p>
Retroalimentación	La persona facilitadora envía una encuesta a los correos electrónicos de los participantes donde se tiene un espacio para compartir comentarios y retroalimentación de la sesión.
<b>Sesión III</b>	
<b>Temas</b>	Asertividad
<b>Objetivo</b>	Entender la relevancia de la asertividad a la hora de comunicarse con otros o brindar un mensaje
<b>Metodología</b>	Charla Gamificación
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es asertividad?</li> <li>- ¿Por qué es importante en un ámbito laboral?</li> <li>- ¿Cómo ser asertivo al comunicarme en mi trabajo?</li> </ul>
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador solicita encender las cámaras además de explicar a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	A criterio de la persona facilitadora
Abordaje conceptos básicos de la asertividad, su importancia en el ámbito laboral y ¿Cómo ser asertivo?	La persona facilitadora, imparte una charla donde explica que es la asertividad y luego ejemplifica sus puntos con el uso de herramientas virtuales (juegos, lluvias de ideas u otra bajo el criterio del facilitador).
Dinámica	Concurso de resolución de conflictos: Las personas participantes se dividen en grupos mediante breakout rooms en teams, el facilitador proporciona una serie de imágenes y les solicita a los participantes el describir y explicar qué conflicto está pasando en la imagen y que forma lo resolverían. Seguidamente toda la audiencia escucha a los integrantes exponer y eligen el grupo con las respuestas más creativas y resoluciones más asertivas.
Retroalimentación	La persona facilitadora envía una encuesta a los correos electrónicos de los participantes donde se tiene un espacio para compartir comentarios y retroalimentación de la sesión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

<b>Área de mejora: Integración</b>	
<b>Instructor</b>	Externo
<b>Participantes</b>	18 participantes por sesión
<b>Estilo</b>	Virtual
<b>Ubicación</b>	Teams
<b>Tiempo Estimado</b>	40 minutos
<b>Periodo</b>	Junio- Julio - Agosto (año 2025)
<b>Cantidad de sesiones</b>	1
<b>Presupuesto</b>	€528 750 colones
<b>Objetivo</b>	Mejorar la integridad mediante actividades de <i>team building</i> virtuales para el fortalecimiento de las relaciones entre pares.
<b>Sesión I</b>	
<b>Temas</b>	Confianza
<b>Objetivo</b>	Conocer la importancia de la confianza en un equipo de trabajo
<b>Metodología</b>	Charla Gamificación
<b>Contenido</b>	¿Cómo transmitir confianza hacia mis compañeros de trabajo? ¿Por qué es importante confiar en mi equipo?
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador solicita encender las cámaras además de explicar a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	¿Qué hay detrás?: Los participantes deben de encender su cámara, mostrarse durante 20 segundos y apagar su cámara.  Los demás miembros deben de recordar la ropa del participante y que había alrededor.
Abordaje sobre la importancia de la confianza en un equipo y como transmitir confianza en mis compañeros de trabajo.	Se explica por qué se debe tener confianza en el grupo de trabajo y la importancia de asegurarse que mis compañeros de equipo confíen en mi trabajo, por parte del facilitador.
Dinámica	La ruleta de los retos: Con el uso de una ruleta en línea o una página de aleatorios ( <i>name picker ninja</i> o PiliApp por ejemplo), se agregan una serie de desafíos como: cantar su canción favorita, hacer un dibujo con los ojos cerrados o bailar alguna canción popular, por mencionar algunos. Cada participante tendrá un turno en la ruleta y deberá cumplir con el reto de su suerte.

Retroalimentación	La persona facilitadora envía una encuesta a los correos electrónicos de los participantes donde se tiene un espacio para compartir comentarios y retroalimentación de la sesión.
<b>Sesión II</b>	
<b>Temas</b>	Flexibilidad y Adaptabilidad
<b>Objetivo</b>	Identificar las diferencias entre flexibilidad y adaptabilidad además del interés que tiene una empresa en que sus colaboradores tengan estas cualidades.
<b>Metodología</b>	Charla Gamificación
<b>Contenido</b>	Diferencia entre adaptabilidad y flexibilidad Intereses para la empresa sobre ser un miembro de equipo orientado a la flexibilidad y adaptabilidad
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>
Presentación de la sesión	El facilitador solicita encender las cámaras además de explicar a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	A criterio del facilitador.
Abordaje de las diferencias entre flexibilidad y adaptabilidad y ¿Por qué las empresas les interesa que sus colaboradores tengan estas cualidades?	La persona facilitadora describe los conceptos de adaptabilidad y flexibilidad y sus diferencias, luego mediante la dinámica ejemplifica los conceptos anteriormente descritos.
Dinámica	La cápsula del tiempo: La persona facilitadora les solicita a los participantes que elijan un objeto significativo para el equipo, luego en conjunto se establece una fecha en el futuro para abrir la cápsula y hacer reflexión sobre los logros y éxitos del equipo.
Retroalimentación	La persona facilitadora envía una encuesta a los correos electrónicos de los participantes donde se tiene un espacio para compartir comentarios y retroalimentación de la sesión.
<b>Sesión III</b>	
<b>Temas</b>	Cohesión y Camaradería
<b>Objetivo</b>	Reconocer la importancia de la cohesión y camaradería en un equipo de trabajo además de los aportes que se realizan a manera individual que favorecen estas cualidades en el equipo de trabajo.
<b>Metodología</b>	Charla Gamificación
<b>Contenido</b>	¿Por qué es importante la cohesión y camaradería en un equipo de trabajo? ¿Qué puedo aportar yo como miembro de equipo para desarrollar la cohesión en mi grupo de trabajo? / camaradería
<b>Actividad</b>	<b>Ejecución</b>

Presentación de la sesión	El facilitador solicita encender las cámaras además de explicar a los participantes el objetivo y temas a abordar.
Actividad rompe hielo	A criterio de la persona facilitadora.
Abordaje sobre camaradería y cohesión en un equipo, aportes individuales que favorecen estas cualidades en un equipo.	La persona facilitadora por medio de una breve charla explica los conceptos de cohesión y camaradería además comenta como los aportes individuales de cada integrante favorece a que un equipo de trabajo posea estas cualidades.
Dinámica	Domino de la bondad: La persona facilitadora delega al grupo bajo la supervisión del líder realizar un domino de la bondad. La actividad consiste en crear una cadena de favores, donde todos los integrantes de equipo dan y reciben un favor de otro miembro del equipo, una vez finalizada la cadena, se le informa al líder para tener una conversación y espacio de reflexión de los favores recibidos y realizados.
Retroalimentación	La persona facilitadora envía una encuesta a los correos electrónicos de los participantes donde se tiene un espacio para compartir comentarios y retroalimentación de la sesión.

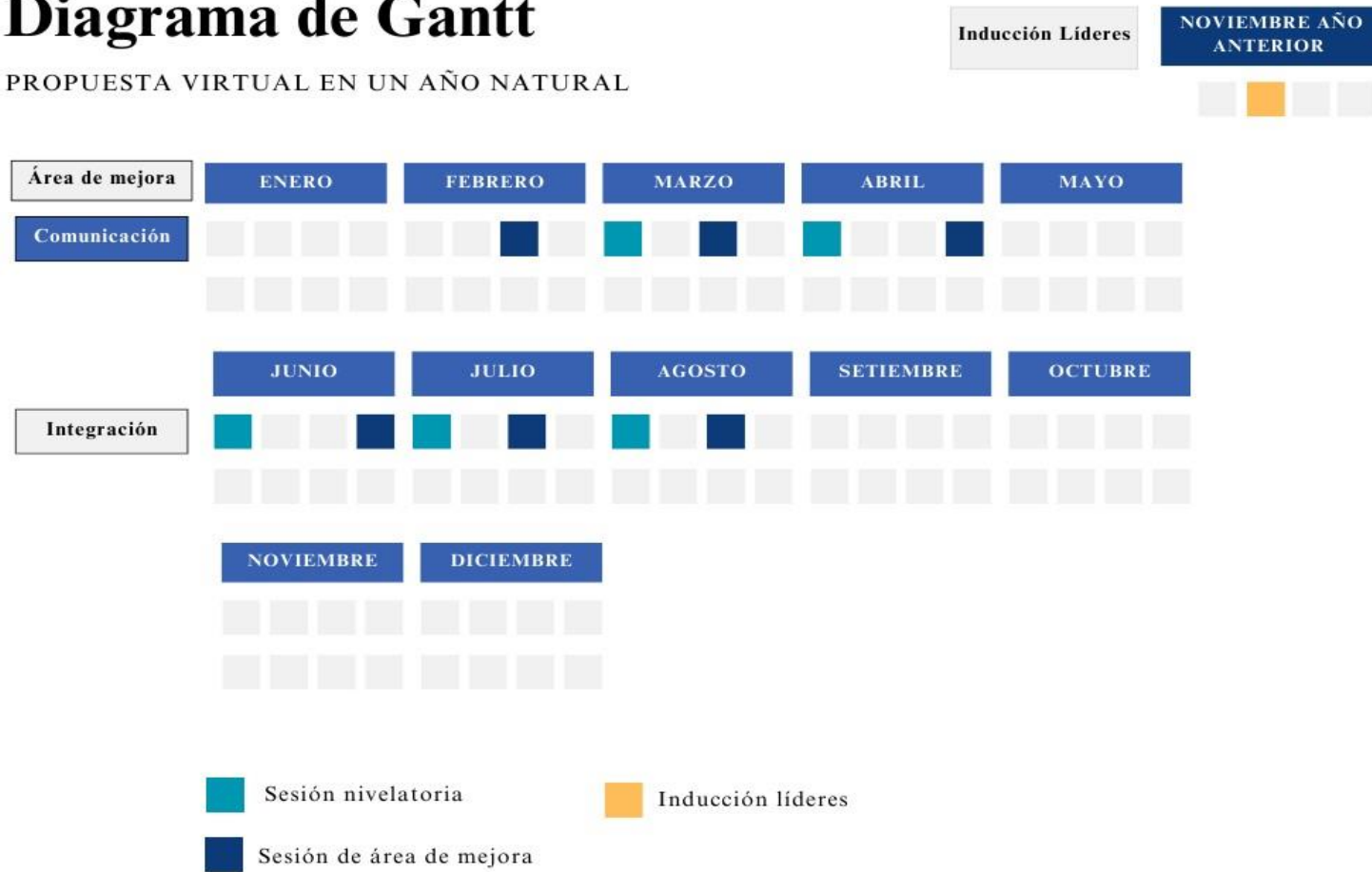
Fuente: Elaboracion propia

Nota: Las dinámicas, temas, formas de abordar la sesión, entre otras aspectos de la propuesta están abiertas al criterio de la persona experta/*coach* externo que sea contrata, ya que su conocimiento y expertiz en el tema son de suma importancia. Las ideas anteriormente descritas se consideran apropiadas debido a los hallazgos en la encuesta y entrevista realizados para este estudio.

Imagen 10

# Diagrama de Gantt

PROPUESTA VIRTUAL EN UN AÑO NATURAL



Fuente: Elaboración propia

Nota: Cada cuadro en el diagrama representa una semana y cada cuadro coloreado hace referencia a una sesión. Para la ejecución de esta propuesta se debe considerar la zona horaria de los participantes y elegir un horario conveniente para su ejecución simultánea por parte del equipo para que se dé una integración e interacción efectiva.

### Recomendaciones sobre la propuesta

- Se recomienda a la organización generar espacios con sentido de propósito respecto a los pilares corporativos, es decir, escenarios donde se fortalezcan los valores de la empresa para fortalecerlos en los colaboradores.
- Se sugiere fomentar el sentido de pertenencia en los colaboradores, pues según algunos encuestados, no tienen interés de formar parte de las actividades sociales realizadas por la empresa.
- Para no afectar la efectividad de esta propuesta se recomienda contar con el apoyo de un *coach* profesional en el área, para que las actividades y dinámicas de *team building* a ejecutar estén bajo alineadas con la estrategia propuesta, ya que la empresa en Costa Rica no cuenta con un equipo interno a quienes asignarles esta labor.
- Se sugiere asignar un presupuesto para actividades de *team building* e integración de equipos, para mejorar las relaciones y comunicación actual entre pares.
- Se recomienda crear espacios virtuales de *team building* para aquellos equipos híbridos con compañeros ubicados en diferentes regiones, los resultados indican que los colaboradores remotos tienen menos interacción e integración con su equipo.
- La empresa podría brindar acceso a plataformas virtuales donde los equipos con miembros remotos cuenten con espacios recreativos como son: juegos didácticos, lluvias de ideas grupales, el uso de Discord (red social popular que permite el fácil acceso a actividades, video llamadas, video juegos, chat, entre otras herramientas con el propósito de conectar a las personas a la distancia), entre otras.
- Según los datos recolectados de las entrevistas a líderes y la encuesta al personal en general, concuerdan que no se cuenta con el tiempo extra o suficiente para participar en actividades,

porque no hay espacios reservados o contemplados para este tipo de dinámicas, por esto se sugiere obtener por parte de los líderes compromiso y responsabilidad para la apertura de estos espacios.

# Capítulo VI

## Conclusiones

1. Se concluye que un 10% de la muestra no confía en sus compañeros de equipo a nivel laboral, esto está enfocado en las funciones realizadas, consideran que no tienen la capacidad técnica para resolver sus tareas diarias.
2. A raíz de los datos arrojados por la encuesta, un 23% de la muestra no se siente incluido en actividades de índole profesional y personal, esto tiene relación con la poca integración entre pares que muestran los resultados de las encuestas.
3. Se evidencia desconocimiento de los pilares corporativos de la empresa, no cuentan con la claridad acerca de cuáles son, por ende, se desconoce el valor que generan en la cultura organizacional y ambiente laboral.
4. Según los datos expuestos tanto para líderes como personas a su cargo, es importante contar con un presupuesto anual para actividades de *team building*, pues es uno de los factores más nombrados durante la aplicación de las herramientas de recolección de datos.
5. A partir de lo estudiado, se concluye que existen falencias en la comunicación entre compañeros pares, uno de los aspectos relacionados indica que no se comparten entre sí información vinculada a buenas prácticas, se percibe individualidad y falta del sentido de pertenencia, se encuentran enfocados en su trabajo diario y sus asignaciones, además de no existir interés por formar parte de un grupo.
6. Según la percepción de los líderes locales entrevistados, existen diferencias para aquellos equipos híbridos con integrantes remotos y locales en la relación con su líder, se resaltan barreras culturales y de personalidad pues, según sus comentarios, las personas locales forman una relación mucho más abierta donde se comparten temas tanto personales como

laborales, mientras que en el personal remoto la relación es mucho más formal y solamente se discuten temas relacionados con el trabajo.

7. Se concluye con los resultados de las entrevistas a líderes, que la mayoría de ellos, se involucran un poco más en conocer de los pilares corporativos; no obstante, según los resultados, dichos esfuerzos se necesitan reforzar, pues no se están plasmando en los miembros de equipo.

### **Recomendaciones**

1. Para la empresa es provechoso realizar un *focus group* (en inglés: grupos focales) para el estudio del microclima laboral, en cada grupo de trabajo, de forma más meticulosa, porque al tener diferencias en sus funciones, algunos equipos enfrentan obstáculos muy específicos que pasan desapercibidos. “Los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador” (Bonilla y Escobar, 2017, p.52). Se recomienda un *focus group* porque su propósito es hacer surgir actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones de las personas participantes, lo que no sería sencillo utilizando algún otro método (p.52).
2. Debido a la gran ramificación de la empresa al ser transnacional, algunos miembros suelen tener dudas sobre temas diversos como son: los beneficios, solicitudes, vacaciones, retroalimentación, sugerencias, peticiones entre otras cosas; por consiguiente, se recomienda a la empresa hacer un abordaje personalizado y cercano porque el canal actual de comunicación con Recursos Humanos (chat y sistema de tiquetes) se cataloga como distante e impersonal. Esta recomendación, aunque relacionada al tema de *team building*, forma parte de los hallazgos relevantes y reiterativos del estudio.

3. Para algunos líderes es complejo el sistema de reporte de gastos, por tal razón, se recomienda brindar información en detalle y los pasos necesarios para completar satisfactoriamente el reporte y evitar dificultades en su reembolso.
4. Se podría contar con un equipo o miembro de recursos humanos a nivel local, porque los asuntos que involucran a este departamento se manejan de forma 100% remota. Líderes y colaboradores de la empresa consideran que la atención e interacción es impersonal y demorada por el sistema de *tickets* que se utiliza, incluso si son de carácter urgente, por lo cual no hay una atención en tiempo real.

## Referencias bibliográficas

- Acurio, A., Gómez, J y Sucari, F. (2017) *Plan De Negocio Para La Creación De Una Empresa Consultora De Coaching Ejecutivo Y Team Building En La Ciudad De Arequipa* [Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Empresariales, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/02d43a86-6d4c-4d5b-8fa6-0aae4a1b4112/content>
- Aguayo, A., Cantos, E., Moreira, M., y Rodríguez, T. (2021) Team building en la prevención de trastornos músculo esqueléticos en el personal administrativo de la empresa atunera Seafman C.A. *Salud y Ciencias Médicas*, 1(1), 28-34. <https://saludycienciasmedicas.uleam.edu.ec/index.php/salud/article/view/15/9>
- Almanza, W. (2015). *Modelo team building para mejorar el trabajo en equipo en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna* [Tesis para optar el grado de Doctor en Administración, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.] [http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3616/65\\_2019\\_almanza\\_quispe\\_ws\\_espg\\_doctorado\\_administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3616/65_2019_almanza_quispe_ws_espg_doctorado_administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ameijide, L. (2016). Gestión de proyectos según el PMI [Ingeniería Técnica de Informática de Gestión]. Universitat Oberta de Catalunya. <https://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lameijideTFC0116memoria.pdf>
- Apaza, K. (2020). *Mejora De Los Programas De Team Building Gastronómico En El Taller De Cocina Azafrán, Distrito De Miraflores*. [Tesis para optar el grado de licenciatura,

UNIVERSIDAD LE CORDON BLEU]

<https://repositorio.ulcb.edu.pe/bitstream/handle/ULCB/1178/Trabajo%20de%20suficiencia%20profesional->

[KATHERINE%20APAZA%20LUQUE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulcb.edu.pe/bitstream/handle/ULCB/1178/Trabajo%20de%20suficiencia%20profesional-KATHERINE%20APAZA%20LUQUE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

APD (2020). Los 3 beneficios del team building en la productividad de las empresas. *APD*:

<https://www.apd.es/team-building-beneficios-productividad-empresas/>

Arroyo, G., Guere, L. (2020). El team building y su relación en la eficiencia laboral en los colaboradores del almacén de productos terminados de Nestlé Perú. [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración, Universidad Cesar Vallejo]

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74858/Canchihuaman\\_GL](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74858/Canchihuaman_GL)

[M-Medrano\\_AGF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74858/Canchihuaman_GL-M-Medrano_AGF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Baca, S. L. (2015). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Verbum:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&d](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=)

[q="+comunicacion+organizacional&ots=ZDZannfFI8&sig=8AbfN-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=)

[RQZ7quU8vZcxoBtiXG8yw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=)

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. (1ra ed.) Ediciones Paidós Barcelona. Buenos Aires. México

Bonilla Jiménez, F. I. y Escobar, J. (2017). *Grupos focales: Una guía conceptual y metodológica*.

Brenes, R., Chachagua, F y Vargas, M (2019) *Propuesta de un plan estratégico de iniciativas de bienestar y calidad de vida laboral mediante la aplicación de instrumentos relacionados a la gerencia del talento humano para los colaboradores de la empresa privada*

- costarricense Alpiste S.A.* [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica Facultad de Ciencias Economicas Escuela de Administracion de Negocios Carrera de Direccion de Empresas]  
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/16324/1/45294.pdf>
- Brito, A. (2019). *El Team Building para mejorar el desempeño laboral de docentes con síndrome de Burnout*. [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología y Recursos Humanos, Universidad San Francisco de Quito USFQ]  
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/10305/1/128764.pdf>
- Brutti, F. (2023). *Las actividades de team building que encantarán a tu equipo*. thePower  
<https://thepower.education/blog/actividades-de-team-building>
- Camino, G. (2019). ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE TUNGURAHUA [Obtención del Título de Psicóloga Organizacional]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Campus Romero. (2019). Importancia de un buen clima laboral. *Campus Romero*:  
<https://campusromero.pe/blog/importancia-de-un-buen-clima-laboral/>
- Casal, J., Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Epidem. Med. Prev.* 1, 3-7.  
[http://mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)
- Castro, A. d. (2014). Comunicación organizacional:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&>

[dq=que+es+la+comunicacion+en+ambito+laboral&ots=eooGVNDaKU&sig=LLXoJkmuS0keXQK1ao9YXzdt6xw#v=onepage&q=que%20es%20la%20comunicacion%20en%20ambito%20laboral&f=false](https://www.google.com/search?q=que+es+la+comunicacion+en+ambito+laboral&ots=eooGVNDaKU&sig=LLXoJkmuS0keXQK1ao9YXzdt6xw#v=onepage&q=que%20es%20la%20comunicacion%20en%20ambito%20laboral&f=false)

Castro, S. (2024). *Desarrolla tu empatía*. IEPP <https://www.iepp.es/desarrolla-tu-empatia/>

Ceib (2021). El impacto del COVID-19 en las estrategias de innovación abierta de las empresas y gobiernos iberoamericanos. *Consejo de empresarios iberoamericanos*: <https://www.segib.org/wp-content/uploads/Encuesta-Covid-19-Innovacion-Abierta.pdf>

Colavita, L. Anchoverri, P. (2022). *Planificación estratégica de recursos humanos*: [https://repositorio.inta.gob.ar/bitstream/handle/20.500.12123/13004/INTA\\_CRBsAsSur\\_EEABalcarce\\_Colavita\\_LD\\_Planificaci%c3%b3n\\_estrat%c3%a9gica\\_recursos\\_humanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.inta.gob.ar/bitstream/handle/20.500.12123/13004/INTA_CRBsAsSur_EEABalcarce_Colavita_LD_Planificaci%c3%b3n_estrat%c3%a9gica_recursos_humanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10a ed.--.). México D.F., México: McGraw - Hill.

Conexión ESAN. (2018). Comunicación interna y externa: ¿en qué se diferencian? *Esan graduate school of business*: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/comunicacion-interna-y-externa-en-que-se-diferencian>.

Corporate Yachting (2018). *El libro blanco del team building*. <https://corporateyachting.es/wp-content/uploads/2018/01/el-libro-blanco-del-team-building-.pdf>

Coque, Luna. C (2019). *Programa de Team building para mejorar la comunicación de equipos virtuales de trabajo* [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología y Recursos

Humanos, Universidad San Francisco de Quito USFQ]  
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8946/1/123987.pdf>

Córdova, D., González, N., Valenzuela, J. y Zúñiga, M. (2011). La propuesta de mejora, una alternativa de solución para las pequeñas y medianas empresas. *Contaduría pública del instituto tecnológico de sonora*  
[https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/42b-las\\_propuestas\\_de\\_mejora\\_una\\_alternativa\\_de\\_solucion\\_para\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_noviembre\\_201.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/42b-las_propuestas_de_mejora_una_alternativa_de_solucion_para_las_pequenas_y_medianas_empresas_noviembre_201.pdf)

Dell Costa Rica (2021). *Encuesta Tell Dell 2021*

Dell (sf). *Dell Technologies Timeline* <https://www.dell.com/es-es/dt/corporate/about-us/who-we-are/timeline.htm>

Dinámicas Grupales (2016-2023). Dinámica las Cartas de Empatía. Buenos Aires, Argentina: Dinámicas Grupales. <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/trabajo-en-equipo/dinamica-las-cartas-de-empatia/>

Espinoza, I. (2016). *Tipos de muestreo*.  
<http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>

Fachelli, S. López, P. (2015). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA. Universidad Autónoma de Barcelona.  
[https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsoccua\\_cap2-4a2017.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsoccua_cap2-4a2017.pdf)

Fernández Collado, C. (1986). *Comunicación humana: Ciencia social*. Ed. McGraw Hill, México.

Guía del PMBOK. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. (6ª ed) Project Management Institute

Guerrero, C., Jordan, J., Ballesteros, L., y Toscano Gissela. (2019). Alternativa metodológica del team building como competencia directiva del sector alimenticio de harinas y fideos en la provincia de Tungurahua, *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 1(10). 66-83. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7389052.pdf>

Guzmán, V. (2020). *Comunicación Organizacional*. ED TERCER MILENIO. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman\\_2012.\\_Comunicacion\\_organiza\\_cional-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655885502&Signature=bK4eeG24jW5zH1-T8itSfVWAY0qZctExQ3bh5JEqbAQu0khF6RZ9SPKQNGOagoGSyRcBjsPlgme7Y9IteFNVtBwn7nm03lgd~W8CzW6nVkfQhlu26-4tqs8e24d6nYAmoL9awlO36EEiz2VGwMI2OLG0rgb2L~vi4zg12yvAYCp~K9zEx2OZcCaETFcJ6~JoH5HleAQroWrsPPHGLU6MetrkEXsMbCdWcZFxAMnyA5rIwxdbY5Mp1~Elqura3XzD7uji-Mg0XGpmsW9sz4XlhnJe5~zSI0MXG~Yf8zAg7r9dMu39AR5CWzVTtxzPkJ-4d~fnAUKG~ayVXO9s4u~Q\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman_2012._Comunicacion_organiza_cional-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655885502&Signature=bK4eeG24jW5zH1-T8itSfVWAY0qZctExQ3bh5JEqbAQu0khF6RZ9SPKQNGOagoGSyRcBjsPlgme7Y9IteFNVtBwn7nm03lgd~W8CzW6nVkfQhlu26-4tqs8e24d6nYAmoL9awlO36EEiz2VGwMI2OLG0rgb2L~vi4zg12yvAYCp~K9zEx2OZcCaETFcJ6~JoH5HleAQroWrsPPHGLU6MetrkEXsMbCdWcZFxAMnyA5rIwxdbY5Mp1~Elqura3XzD7uji-Mg0XGpmsW9sz4XlhnJe5~zSI0MXG~Yf8zAg7r9dMu39AR5CWzVTtxzPkJ-4d~fnAUKG~ayVXO9s4u~Q_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Herbert, A (2016). *La comunicación*. Universidad Nacional de Tres de Febrero [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/14\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/14_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2006). Human resource management in the project-oriented company: a review.

[https://www.researchgate.net/publication/223955347\\_Human\\_resource\\_management\\_in\\_the\\_project-oriented\\_company\\_A\\_review](https://www.researchgate.net/publication/223955347_Human_resource_management_in_the_project-oriented_company_A_review)

Inadem. (2016). Eficiencia, Eficacia y Productividad en una Empresa. Inadem:

<https://www.inadem.gob.mx/eficiencia-eficacia-y-productividad-en-una-empresa/>

Ladino, Pablo (2017). Teorías de la comunicación. Areandino:

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1399/Teor%C3%ADas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

La Universidad de Kansas (2014). *Desarrollar un plan de acción*: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-un-plan-de-accion/principal>

Lledó, P., Rovarola, G (2007). *Gestión de Proyectos (1er ed)*. Pearson Education S.A.

<https://dokumen.tips/documents/gestion-de-proyectos-pablo-lledo-y-gustavo-rivarola.html?page=6>

Lopezosa, C. (2020). *Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz*. Universitat Pompeu Fabra.

[https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa\\_Methodos\\_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa_Methodos_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lorenzon, E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. Editorial de la Universidad de La Plata.


[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Mendoza, E. D. (2018). *Elaboración Y Socialización De Un Programa De Integración Que Fomente Las Relaciones Interpersonales Y El Buen Clima Laboral En La Empresa Cámara De Comercio De Quito, Distrito Metropolitano De Quito. 2018* [Tesis para optar por el grado de tecnólogo en administración de Recursos Humanos y Personal, Tecnológico Superior Cordillera].  
<https://www.dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/4760/1/134-RHP-18-18-1723303309.pdf>
- Ortiz, J. (2021). Clima laboral: 11 estrategias para mejorar el ambiente de trabajo. *Hubspot*.  
<https://blog.hubspot.es/service/clima-laboral>
- Parra, L., Vazquez, M. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico. *Universidad del ISTMO*.  
<https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2017/02/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-guadalupe.pdf>.
- Peneda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *GEON*, 7(1), 9-25.  
<https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182/179>
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Dialnet*, 7(1), 1-17.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>
- Poema, M (2015). *La encuesta*  
[https://web.archive.org/web/20180424060624id\\_/http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf](https://web.archive.org/web/20180424060624id_/http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf)

- Roa, M. (2017). *La comunicación y los efectos en el clima organizacional* [Tesis para optar por el grado de Administración de empresas, Universidad Militar Nueva Granada] <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16370/Roavillamilmonica2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Salesforce (2021). *Social Listening: ¿Qué es y por qué debe hacerse?* <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/social-listening.html>
- Sordo, A. (2021). Cultura organizacional: tipos, elementos y ejemplos extraordinarios. *Hubspot*: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Stsepanets, A. *16 excelentes juegos en grupo para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo*. Ganttpro. <https://blog.ganttpro.com/es/excelentes-juegos-en-equipo-para-team-building/>
- Trebilcock, A. (2012). *Relaciones laborales y gestión de recursos humanos*. <https://www.insst.es/documents/94886/161958/Cap%C3%ADtulo+21.+Relaciones+laborales+y+gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos>
- Vértice. (2018)¿Por qué las empresas deben apostar por el ‘Team Building’? *Vértice*. <https://www.vertice.org/blog/por-que-las-empresas-deben-apostar-por-el-team-building/#:~:text=E1%20t%C3%A9rmino%20'Team%20Building'%20comenz%C3%B3,los%20objetivos%20de%20mercados%20por>

## Anexos

### Anexo 1: Entrevista a líderes

	Entrevista para el diseño de propuesta de plan de acción estratégico bajo técnicas de <i>team building</i> para la integración de los valores corporativos dentro de la cultura organizacional en la empresa Dell Costa Rica S.A.	<b>Número de encuestado:</b>
		<b>Entrevistador:</b>
		<b>Fecha:</b>
<p>Esta entrevista tiene como propósito recolectar información sobre el estado de las relaciones laborales entre líderes y sus equipos como también entre colaboradores y sus pares, con la finalidad de estudiar y visualizar el estado de las mismas. Esta encuesta tiene fines académicos para el proyecto: "<i>Diseño de propuesta de plan de acción estratégico bajo técnicas de team building para la integración de los pilares corporativos dentro de la cultura organizacional en la empresa Dell Costa Rica</i>"; es un trabajo final de graduación en el grado de Licenciatura de las estudiantes Valery Lee Barboza y Yendri Quirós Quiñones de la carrera Administración y Gestión de Recursos Humanos, Universidad Técnica Nacional Sede Central.</p>		
<b>Entrevista a líderes</b>		
<p><b>I. Parte Información general:</b></p> <p>1-¿Cuántas personas tiene a cargo?: _____</p> <p style="margin-left: 40px;">1.1-¿Cuántas personas locales y cuántas fuera del país?: _____</p> <p>2-¿Cuánto tiempo tiene de liderar su equipo de trabajo?: _____</p>		
<p><b>II. Información sobre la relación con su equipo de trabajo:</b></p> <p>3- ¿Cómo percibe que se encuentra la relación con su equipo a cargo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		

4 - ¿Cómo le gustaría mejorar la relación laboral con su equipo a cargo?

---

---

---

5- Si pudiera solicitar recursos (material académico, tiempo, recurso humano etc.) a la empresa para la mejora de la relación con su equipo y entre ellos, ¿cuáles serían y por qué?

---

---

---

---

6- ¿Se realizan actividades de *team building* en su equipo? ¿Cuáles?

---

---

---

---

7 - ¿Cuál es la percepción de participación de los colaboradores a su cargo, en las actividades de la empresa? (de ocio y de índole laboral).

---

---

---

---

8-¿Ha tenido algún inconveniente a la hora de realizar actividades de *team building*?

---

---

---

---

9 - ¿De los diferentes pilares cuáles considera que la empresa promueve mejor?

---

---

---

---

10 - Como líder, ¿con qué actividades fomenta los pilares de la empresa en su equipo?, si es así, comente ¿cómo lo hace?

---



---




---



---

### Anexo 2: Entrevista a trabajadores

	<p><b>Encuesta de relaciones laborales, Dell Costa Rica</b></p>
<p>Esta encuesta tiene como propósito recopilar información sobre el estado de las relaciones laborales entre líderes y sus equipos como también entre colaboradores y sus pares, con la finalidad de estudiar y visualizar el estado de las mismas. Esta encuesta tiene fines académicos para el proyecto: "Diseño de propuesta de plan de acción estratégico bajo técnicas de <i>team building</i> para la integración de los valores corporativos dentro de la cultura organizacional en la empresa Dell Costa Rica"; este es un trabajo final de graduación en el grado de Licenciatura de las estudiantes Valery Lee Barboza y Yendri Quirós Quiñones de la carrera Administración y Gestión de Recursos Humanos, Universidad Técnica Nacional Sede Central.</p>	
<p><b>I Parte. Información general</b></p>	
<p>Esta sección recolecta datos personales y de su perfil profesional sin dejar la anonimidad de la encuesta. Por favor lea y conteste cuidadosamente lo que se le solicita.</p>	
<p>1- ¿A cuál rango de edad pertenece?</p> <p>18 a 23 años  24 a 29 años  30 a 35 años  35 a 40 años  41 años a más</p>	
<p>2- ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?</p>	

Menos de 6 meses  
 De seis meses a 1 año  
 De 1 a 5 años  
 De 5 a 10 años  
 Más de 10 años en adelante

3- ¿Cuál es su organización?

ISG  
 Prosupport  
 Smac

## II Parte. Respeto a mi líder

Esta sección recolecta datos sobre su líder y relación que mantienen, recuerde que es completamente confidencial y anónima.  
 La información solicitada es para fines académicos.

4- La **comunicación** con mi líder directo es:

Criterio	Definición
Muy buena	Me siento cómodo conversando con mi líder temas de índole laboral, personal, entre otros. Cuento con mi líder para la resolución de conflictos
Buena	Converso sobre temas laborales, personales y otros aspectos, sin profundizar. Cuento con mi líder para la resolución de la mayoría de conflictos.
Regular	Me limito a compartir temas específicos, en su mayoría laborales. Cuento con mi líder para la resolución de algunos conflictos.
Mala	Me siento incomodo conversando con mi líder, me limito a compartir solo lo que se me solicita. Cuento con mi líder para la resolución de pocos conflictos.
Muy mala	Prefiero no conversar con mi líder y hacer cosas por mi cuenta.

	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Estado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Defino la relación con mi líder directo como					
Criterio	Definición				
Muy buena	Existe un respeto mutuo. Se percibe honestidad por ambas partes.				
Buena	Existe respeto y honestidad en la mayoría de las ocasiones, por una o ambas partes.				
Regular	Existe respeto por una o ambas partes. Se es honesto en algunas ocasiones de índole laboral.				
Mala	Existe poco respeto por una o ambas partes. Entre ambos o alguna de las partes, es poco honesta.				
Muy mala	No existe respeto por una o ambas partes. Entre ambos o alguna de las partes, no es honesta.				
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Estado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- ¿Mi líder me apoya para realizar mi trabajo satisfactoriamente?					
Sí					
No					
7- ¿En general puede decir que mantiene una buena relación con su líder?					
Sí					
No					

8- ¿Considera que su líder tiene un buen nivel de transparencia con usted y su equipo?

Sí  
No

9- ¿Qué aspectos considera importantes que Dell Costa Rica implemente para fortalecer la relación entre usted y su líder? (Beneficios, Recursos Humanos, Políticas...)

---

### **III Parte. Sobre mis compañeros de trabajo**

Esta sección recolecta datos sobre sus compañeros de trabajo y relación que mantienen, recuerde que es completamente confidencial y anónima.

La información solicitada es para fines académicos.

10- La **comunicación** con mis compañeros pares es:

Criterio	Definición
Muy buena	Me siento cómodo conversando con mis compañeros sobre temas de índole laboral, personal, entre otros. Confío en el trabajo que realizan mis compañeros (tareas, métricas y otros trabajos grupales)
Buena	Converso sobre temas laborales, personales y otros aspectos, sin profundizar. Confío en la mayoría de trabajos que realizan mis compañeros (tareas, métricas y otros trabajos grupales)
Regular	Me limito a compartir temas específicos, en su mayoría laborales. Confío en algunas ocasiones en el trabajo que realizan mis compañeros (tareas, métricas y otros trabajos grupales)
Mala	Me siento incomodo conversando con mis compañeros y me limito a compartir solo lo que se me solicita. Confío en pocas ocasiones en el trabajo que realizan mis compañeros (tareas, métricas y otros trabajos grupales)
Muy mala	Prefiero no conversar con mis compañeros y hacer las cosas por mi cuenta.

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

Estado

11- Defino la relación con mis compañeros como:

Criterio	Definición
Muy buena	Existe un respeto mutuo. Se percibe honestidad por ambas partes.
Buena	Existe respeto y honestidad en la mayoría de las ocasiones, por una o ambas partes.
Regular	Existe respeto por una o ambas partes. Se es honesto en algunas ocasiones de índole laboral.
Mala	Existe poco respeto por una o ambas partes. Entre ambos o alguna de las partes, es poco honesta.
Muy mala	No existe respeto por una o ambas partes. Entre ambos o alguna de las partes, no es honesta.

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

Estado






12- ¿Confío en el trabajo que realizan mis compañeros de equipo? (tareas o métricas grupales)

Sí

No

13- ¿Considero que mis compañeros confían en mi trabajo y resultados?

Sí

No

14- ¿Considero que mis compañeros me involucran en actividades, procesos, reuniones (tanto de índole laboral como personal)?

Sí

No

15- ¿Considero importante que se me involucre en actividades de índole personal?

Sí

No

16- ¿Qué aspectos considera importantes que Dell Costa Rica implemente para fortalecer la relación entre usted y su equipo de trabajo? (Beneficios, Recursos Humanos, Políticas...)

---

#### IV Parte. Pilares Organizacionales

Esta sección recolecta datos acerca de los pilares organizacionales, recuerde que es completamente confidencial y anónima.

La información solicitada es para fines académicos.

17 - Si conoce uno o varios de los pilares organizacionales, por favor indíquelos (Caso contrario colocar NA)

---

18- En escala del 1 al 5, siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima, evalúe si su líder fomenta los pilares de la empresa en el equipo.

Nulo	Poco	Regular	Suficiente	Bastante
1	2	3	4	5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19- ¿Cuáles son las actividades (realizadas por DELL) que, a su criterio, han promovido los pilares organizacionales?

---

20- ¿Usted y su equipo realizan actividades recreativas o de desarrollo laboral para su disfrute?

Sí, se realizan actividades recreativas (únicamente)

Sí, se realizan actividades de desarrollo laboral (únicamente)

Sí, se realizan ambas

No se realizan actividades

21 - ¿Qué tipo de actividades (índole laboral y recreativa) le gustaría que hicieran en su equipo?

---

22- ¿Qué tipo de actividades de desarrollo personal y/o profesional le gustaría que hiciera Dell Costa Rica

---

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 3: Presupuesto de la propuesta**

Area de mejora	Coach profesional	Detalle	Precio total Coach	Refrigerio unitario	Total refrigerio	Almuerzo unitario	Total Almuerzo	Detalle	Transporte	Precio por sesion	Total de sesiones	Total			
Inducción Líderes	5875	Costo por hora e individual. Pago minimo de 30 personas	176250	2500	40000	N/A				216250	1	216250			
Comunicacion				2500	45000	N/A				221250	4	885000			
Comunicacion / Virtual				N/A								176250	3	528750	
Pilares corportavos				2500	45000	N/A				221250	1	221250			
Pilar Clientes				2500	45000	N/A				221250	2	442500			
Pilar Ganancia conjunta				2500	45000	N/A				221250	2	442500			
Pilar Innovacion				2500	45000	N/A				221250	1	221250			
Pilares Resultados				2500	45000	N/A				221250	1	221250			
Pilar Integridad				2500	45000	N/A				221250	1	221250			
Integración				2500	45000	3850	69300	Cotizado con la empresa R&R:		150000	440550	1	440550		
Integración / Virtual				N/A								176250	3	528750	
<b>Total local</b>									<b>3311800</b>						
<b>Total virtual</b>									<b>1057500</b>						
<b>Total</b>						<b>4369300</b>									

Fuente: Elaboración propia

*Anexo 4: Imagen de referencia sobre dinámica*

Imagen 11



Nota: Adaptado de 16 excelentes juegos en grupo para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo por Anastasia Stsepanets, 2021, Ganttpro: <https://blog.ganttpro.com/es/excelentes-juegos-en-equipo-para-team-building/>