

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Programa de Teambuilding para mejorar la comunicación de  
equipos virtuales de trabajo**

**Cinthia Monserate Coque Luna**

**Psicología y Recursos Humanos**

Trabajo de integración curricular presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada en Psicología y Recursos Humanos

Quito, 12 de diciembre de 2019

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**Programa de Teambuilding para mejorar la comunicación de equipos  
virtuales de trabajo**

**Cinthia Monserate Coque Luna**

**Calificación:**

**Nombre del profesor, Título académico**

**Cristina Crespo, Dra. en Humanidades y  
Artes, mención Educación**

**Firma del profesor:**

\_\_\_\_\_

Quito, 12 de diciembre de 2019

## Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

---

Nombres y apellidos:

Cinthia Monserate Coque Luna

Código:

00123987

Cédula de identidad:

1724477540

Lugar y fecha:

Quito, 12 de diciembre de 2019

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación parte de la pregunta ¿Cómo y hasta qué punto una correcta aplicación del Team Building influye en la comunicación de equipos virtuales de trabajo (EVT)? Los equipos virtuales de trabajo son un grupo de individuos que desempeñan su trabajo de manera interdependiente pero con un fin o meta compartida a través del espacio, tiempo y límites de la organización,, y pueden cumplir sus objetivos gracias a las facilidades de interacción y los medios utilizados para su comunicación, sin embargo la virtualidad se ha convertido en un problema de comunicación entre los colaboradores que conforman los equipos por su poca interacción física y sus diferencias de lugar y tiempo. El Team Building es un método para ayudar al equipo a incrementar su eficacia, su producción, satisfacer sus necesidades y mejorar la comunicación y podría ser una herramienta que mejore la comunicación de estos equipos. En la metodología se propone utilizar un método cuasi-experimental, con un solo grupo y se sugiere el uso de dos instrumentos para la recolección de datos, el primero es el CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire) y el segundo es el Cuestionario de Bloqueos y Apoyo, ambos instrumentos serán aplicados a 30 colaboradores integrantes de un equipo virtual, de una empresa tributaria, en un solo grupo, pre y post la aplicación de un programa de Team Building.

Palabras claves: comunicación, equipo virtual, Team Building

## ABSTRACT

The question that motivates this research project is how and to what extent a correct application of the Team Building influences the communication of virtual work teams (VWT)? The virtual work teams consist in a group of individuals that carry out their own work in an interdependent way but with a shared goal across the space, time and limits of the organization, they can fulfill their objectives thanks to the interaction facilities and ways used for its communication, however, virtuality has become a communication problem between the collaborators that make up the teams due to their low physical interaction and their differences in place and time. The Team Building is a method to help the team increase its efficiency, its production, meet its needs and improve communication, and, it probably could be a tool that improves the communication of these teams. In the methodology it is proposed to use a quasi-experimental method, with a single group and the use of two instruments for data collection is suggested, the first is the CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire) and the second is the Locks and Support Questionnaire, both instruments will be applied to 30 collaborating members of a virtual team from a tax company, in a single group, pre and post the application of a Team Building program.

Keywords: communication, virtual team, Team Building

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>Objetivos y pregunta de Investigación.....</b>	<b>8</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>9</b>
<b>DESARROLLO DEL TEMA .....</b>	<b>10</b>
<b>Comunicación-conceptos básicos.....</b>	<b>10</b>
<b>Tipos de comunicación organizacional .....</b>	<b>11</b>
<b>Comunicación virtual .....</b>	<b>12</b>
<b>Equipos de trabajo.....</b>	<b>12</b>
<b>Virtualidad en equipos de trabajo.....</b>	<b>15</b>
<b>Equipos virtuales de trabajo .....</b>	<b>17</b>
<b>La tecnología como medio para la comunicación en equipos virtuales. ....</b>	<b>21</b>
<b>Problemas de comunicación en los equipos virtuales de trabajo .....</b>	<b>24</b>
<b>¿Qué es el Team Building? .....</b>	<b>26</b>
<b>Origen del Team Building .....</b>	<b>28</b>
<b>Intervenciones de Team Building .....</b>	<b>30</b>
<b>Diseño y Metodología.....</b>	<b>32</b>
<b>Consideraciones Éticas .....</b>	<b>37</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO A: INSTRUMENTOS .....</b>	<b>46</b>
<b>Cuestionario sobre la satisfacción de la comunicación (CSQ).....</b>	<b>46</b>
<b>Cuestionario de Bloqueos y apoyo.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO B: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO C: CIRCULAR DE CONVOCATORIA PARA LOS PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA DE TEAM BUILDING .....</b>	<b>53</b>

## INTRODUCCIÓN

Los equipos están compuestos por un grupo de personas con diversos conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias que permiten ofrecer rápidas respuestas frente a retos y problemas planteados, a su vez esto mejora el rendimiento y la satisfacción de cada uno de los integrantes que lo componen (Rico, Alcover, & Tabernero, 2010, p. 47).

Un equipo virtual de trabajo (o virtual team) es un grupo de individuos cuyo trabajo lo realizan de manera interdependiente, con un fin o meta compartida pero tienen una distancia de tiempo y espacio, y generalmente este trabajo lo llevan a cabo a través de la tecnología (Addati, 2017). El uso constante de tecnologías que facilitan la comunicación y la globalización han permitido el desarrollo de tareas y proyectos por medio de equipos cuyos miembros pueden encontrarse en distintos lugares ya sea en la misma ciudad, país o fuera de él (Rincón & Zambrano, 2008).

Gilson (2015) afirma que la dispersión geográfica de todos los miembros que componen los equipos virtuales globales, les hace más propensos a experimentar el origen de subgrupos éstos pueden a su vez afectar la efectividad del equipo (Gilson et al., 2015, p. 7), así como también altos porcentajes de virtualidad afectan el manejo del mismo notablemente en la productividad y la limitación del comportamiento entre los trabajadores (Gilson, et al, 2015).

Diversos estudios se han dedicado a la comparación entre los equipos de trabajo tradicionales con los equipos virtuales de trabajo, y se ha concluido que el trabajo en condiciones altas de virtualidad afecta en cierto punto el contexto social que lleva a cada integrante el poder comunicarse de manera física en tiempo presente es decir cara a cara (Rico et al., 2010). Debido a esto la discusión e intercambio de información pierde cierta profundidad, así como también limita el análisis de posibles alternativas que solucionen los problemas que se generan dentro del equipo, de tal manera se muestra que la virtualidad otorga

una comunicación menos eficiente y a su vez esto genera ciertos niveles de desconfianza entre los miembros que componen el equipo (Rico et al., 2010, pp. 50-51).

Como señalan (Rico, Cohen, & Gil, 2006), la comunicación virtual en los equipos de trabajo cuyas tecnologías asíncronas pueden ser correo electrónico o foros, se ha comparado con los equipos cuya comunicación se da a través de la interacción cara a cara, por medio del cual se han identificado variables limitantes que son generadas por las comunicaciones electrónicas y su afectación sobre el rendimiento de los equipos virtuales de trabajo (Rico, Cohen, & Gil, 2006, p. 744), mientras que (Gilson et al., 2015) también sostiene que toda aquella comunicación mediada por la tecnología crea retrasos en el intercambio de información, un mayor porcentaje de malentendidos, y mensajes más incoherentes (Gilson et al., 2015).

Por lo tanto tomando en cuenta cada una de las limitantes generadas por la comunicación a través de la tecnología el objetivo de esta propuesta de investigación es analizar cómo la correcta aplicación de un programa de Team Building influye en la mejora de la comunicación de equipos virtuales, sabiendo que Team Building “es un método para ayudar al grupo a aumentar la eficacia, satisfacer las necesidades de sus miembros y aumentar las condiciones de trabajo” (Borrego, Silva, & Gerrero, 2012, p. 49).

## **Objetivos y pregunta de Investigación**

### **Pregunta**

¿Cómo y hasta qué punto una correcta aplicación del Team Building influye en la comunicación de equipos virtuales de trabajo (EVT)?

### **Objetivo general**

Determinar cómo una correcta aplicación del Team Building podría influir en la comunicación de equipos virtuales de trabajo

### **Objetivos específicos**

- Establecer cuáles son las dificultades de la comunicación que atraviesan los integrantes de un equipo virtual.
- Analizar los elementos de un programa de Team Building que faciliten la comunicación de los equipos virtuales de trabajo.

### **Justificación**

El presente proyecto de investigación se enfoca en la falta de comunicación de equipos virtuales de trabajo, lo cual afecta notablemente a las relaciones interpersonales, producción, aumenta rumores, malos entendidos, relaciones de confianza y en general con el desempeño de los integrantes del equipo.

El distanciamiento interpersonal que surge por la falta de interacción cara a cara, produce un mayor porcentaje de dependencia a las tecnologías de comunicación e información, lo que provoca un incremento notable en la sensación de impersonalidad y anonimato en la emisión de mensajes o rumores referentes a la organización en general (Moreno, et al, 2014).

Esta investigación pretende determinar cómo el Team Building puede influir en la comunicación dentro de estos equipos, proponiendo un programa que permita mejorar los canales comunicativos, tomando en cuenta que el Team Building es una construcción de equipos y que su objetivo principal es la mejora de la comunicación que se encuentra vinculada con la organización y sus logros.

## DESARROLLO DEL TEMA

### **Comunicación-conceptos básicos**

La comunicación posee una definición importante, proviene del latín “comunicare” cuyo significado es compartir, por lo tanto es correcto decir que es un proceso de intercambio de información, ideas, puntos de vista, e incluso sentimientos entre dos o más individuos, manteniendo un lugar importante en el desarrollo de interacción del ser humano, lo mencionan (Rivera, et al., 2005).

La comunicación según la Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid (2012), es un elemento que genera sociabilidad, es decir que a través de ésta el ser humano mantiene su carácter como individuo de convivencia, adicionalmente promueve la cooperación y la solidaridad entre un grupo de personas. La comunicación es una actividad cotidiana, sencilla y común, por lo que es de suma importancia el comprender cómo, dónde, cuándo, y porqué se produce la misma, además del papel que desempeñan todos los hablantes de una lengua (Guzman, 2012).

La buena comunicación aporta grandes beneficios para la sociedad, el entendimiento entre un individuo y otro, a través del intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos, puntos de vista, comentarios e incluso gestos y movimientos son aspectos que aportan al desarrollo individual y grupal del ser humano (Montesdeoca, 2017, p. 7).

De acuerdo Hernández y García, la comunicación no es solo una cuestión de Gramática o de Lingüística, sino también que forma parte del estudio de la Psicología, de la Semiótica, de la Retórica, de la Dialéctica y de la Poética, mediante el cual el ser humano manifiesta su desarrollo cultural, el equilibrio psicológico que mantiene y su vínculo ético (Hernández & García, 2015).

## **Tipos de comunicación organizacional**

### **Comunicación externa**

Este tipo de comunicación 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 (Guevara, 2011).

### **Comunicación interna**

Es 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 (Montesdeoca, 2017).

Es el conjunto de actividades realizadas por la organización para un mejor manejo de las relaciones entre sus miembros, a través del uso eficaz de distintos medios de comunicación que les proporcione información importante sobre la organización (Guevara, 2011, p. 15). Una adecuada comunicación interna mantendrá integrado y motivado al personal para contribuir con su trabajo y que el mismo permita el logro de los objetivos planteados (Guevara, 2011, p.15).

La comunicación interna es gestionada por el área de Recursos Humanos, sin embargo en diversas ocasiones son los trabajadores quienes se han informado por otros medios de comunicación de lo que se encuentra sucediendo dentro y fuera de la empresa Cervera (2008). Los líderes, directivos y gerentes de las organizaciones son quienes deben estar pendientes para llevar sus empresas a un nivel de éxito, para esto deben promover una gestión de comunicación que tenga dirección, desde sus funciones básicas, hasta informaciones formales e informales

los cuales deben ser transmitidos hacia todas las áreas de la empresa, garantizando así un mejor desempeño y armonización de la misma (Merlano, 2013).

### **Comunicación virtual**

Este tipo de comunicación se la 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 (Sánchez, 2006).

En el campo virtual es posible distinguir dos tipos de comunicación la síncrona y la asíncrona.

De acuerdo a Rubiano (2015), la comunicación sincrónica o síncrona se da cuando todos los integrantes tienen acceso a la misma información, coincidiendo al mismo tiempo y espacio. A través de este tipo de comunicación virtual se puede compartir una experiencia común y al mismo tiempo reaccionar de forma inmediata a la información que otros usuarios presentan o comentan (Universidad de Alicante, 2014).

La comunicación asíncrona no ocurre en completa correspondencia temporal, es decir se encuentra en distinto espacio y tiempo, de esta manera el contenido es depositado en la red y el usuario accede a él a su propio ritmo y tiempo (Rubiano, 2015).

### **Equipos de trabajo**

El equipo se forma con la visión de que las metas y objetivos propuestos son conseguidos a través de los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, de las competencias de todas aquellas personas que lo integran (SEDUCA-FUNLAM, 2008).

El equipo de trabajo está basado en la interdependencia y responsabilidad de cada uno de sus integrantes, es decir que a través del cumplimiento de las tareas y trabajos asignados a

cada uno, debe surgir un sentimiento de implicación directa con los objetivos del equipo y de la organización, a su vez incrementar el nivel de responsabilidad (FactorHuma, 2003).

Los equipos de trabajo se han convertido en las últimas cuatro décadas como un elemento indispensable en el funcionamiento de las organizaciones (Rico et al., 2010). Con mayor frecuencia, el trabajo en una empresa se lo organiza y es llevado a cabo en equipo, este método hace que las conformaciones sean muy diversas y que los procesos que los caracterizan resulten complejos y con un alto nivel de interrelación (Orengo, Peiró, & Zornoza, 2011).

“El éxito de las organizaciones depende en gran medida de la eficacia de los equipos de trabajo” (Rico et al., 2010, pp. 47-48).

Para trabajar en equipo es necesario aplicar una serie de capacidades esenciales, un claro ejemplo es el dar y recibir feedback (retroalimentación) para que exista un mayor conocimiento, el adaptarse adecuadamente y a su vez gestionar bien el tiempo para llevar a cabo todas las actividades propuestas, asimismo, los integrantes de un grupo deben mantener ciertas cualidades particulares, que son importantes para obtener el mayor partido frente a las dependencias previamente mencionadas (Wilkinson & Cardona, 2006).

Algunos de los beneficios de trabajar en equipo han sido descritos desde el nivel más general y amplio (el ser humano como ser social), hasta los aspectos más específicos relacionados con el desempeño organizacional.

Jaramillo (2012), menciona que existen tres tipos de beneficios: *social* porque como individuos tendemos a interrelacionarnos unos con otros para satisfacer distintas necesidades que no podemos llevarlas a cabo solos, *aditivo* con respecto al enriquecimiento de conocimientos gracias a las distintas habilidades y conocimientos que posee cada miembro y *factorial* que se logra siempre y cuando hay sinergia es decir con la relación positiva que se mantenga con todos los miembros del equipo, logrando así un resultado satisfactorio con cada uno de los aportes individuales (Jaramillo, 2012).

El equipo refuerza las capacidades individuales y colectivas que posee cada miembro (Drucker, 2003) a través de las cuales desarrollan ímpetu, dirección y compromiso (Katzenbach & Smith, 2011). Mejora su comunicación para generar una mayor interacción mientras al mismo tiempo se comparte la información necesaria para llevar a cabo las tareas (Jaramillo, 2012); trabajar a partir del origen de equipos aumenta notablemente la productividad, disminuyen costos innecesarios (Jaramillo, 2012) y se comparte un propósito significativo (Katzenbach & Smith, 2011).

Por otra parte, existen dificultades que los equipos enfrentan, como una toma de decisiones de forma prematura, es decir de manera anticipada (Jaramillo, 2012). Mayor consumo de tiempo del trabajo en reuniones para aplicar soluciones o estrategias para enmendar los problemas originados (Jaramillo, 2012). Creación de varios conflictos entre los miembros que puede llevar a discusiones o desmembramientos del equipo (Jaramillo, 2012).

Otra de las dificultades de un equipo es la existencia de un control y manipulación por parte de uno de los miembros del equipo, provocando un cierto nivel de rechazo o menosprecio hacia ciertos integrantes (Aguilar, 2016).

### **Características de los equipos de trabajo de alto desempeño**

Algunas de las características más importantes de los equipos de trabajo son multifuncionales y multidisciplinarios (Abad, et al., 2016). Con respecto al trabajo grupal, se brinda apoyo a cada uno de los miembros dependiendo de sus necesidades profesionales (FactorHuma, 2003). El sentido de pertenencia permite tener claro los resultados que se esperan, estando siempre abiertos a nuevas ideas para alcanzar el objetivo común (Abad, et al 2016). Del mismo modo, se consolidan procesos de gestión humana a través de estrategias para fortalecer el desarrollo organizacional y el talento humano de cada integrante (Uribe, et al 2013), facilitando el consenso para una mejor toma de decisiones (FactorHuma, 2003).

Con respecto a la comunicación dentro de un equipo de alto desempeño ésta es fluida entre todos los miembros, y con los clientes externos con los que interactúan (Sáenz, 2005), manteniendo siempre una discusión abierta y reuniones activas con el fin de una eficaz resolución de problemas (Katzenbach & Smith, 2011) a través del uso de su facultad de compartir información para consecuentemente desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad entre todos los miembros (Palamary, 2012).

Así también, con respecto a las relaciones que existen entre todos los miembros, éstas permiten el origen de una cooperación y un gran compromiso e identificación con cierto porcentaje de responsabilidad y autonomía (Abad, et al., 2016), lo que conlleva a que las relaciones horizontales sean tomadas en cuenta de la misma manera que las verticales con el fin de disminuir la jerarquía dentro del equipo (Sáenz, 2005).

A partir de las relaciones que existen dentro de un equipo surgen las habilidades y conocimientos que los caracteriza a cada uno de los miembros con el fin de facilitar el logro de los objetivos de equipo y organizacionales (Uribe, et al., 2013), a través de una mayor responsabilidad individual y mutua (Katzenbach & Smith, 2011), donde trabajan de manera interdependiente como primera etapa, y consecuentemente enlazan sus labores unos con otros para llegar al éxito a través de tareas compartidas (Palamary, 2012).

### **Virtualidad en equipos de trabajo**

La definición de virtualidad está caracterizada por dos dimensiones muy importantes, la dispersión geográfica y el uso masivo de las tecnologías (Gilson et al., 2015).

La virtualidad es una realidad cada vez más común en las organizaciones, es fácil encontrar que todo individuo en algún momento de su vida ha trabajado con un determinado grado de virtualidad (Rico, et al., 2010), dicho de esta manera las limitaciones de tiempo y espacio han sido superadas gracias a ésta (Guitert, Romeu, & Pérez, 2007), considerando así

a un gran número de equipos de distintas organizaciones como equipos virtuales de trabajo (Gilson et al., 2015).

La aparición de las nuevas tecnologías de comunicaciones, sobre todo con el surgimiento de la virtualidad por medio del internet, ha impactado de manera positiva en la expansión de varios negocios y proyectos organizacionales, por ejemplo muchas de las compañías multinacionales se ven libres de barreras físicas que impedían un trabajo con respecto a la relación y comunicación entre los miembros de la organización que se encuentran en distintos espacios geográficos, así como pueden también pueden trabajar con sus clientes y proveedores de manera más eficaz y sin importar el tiempo (Addati, 2017).

El trabajo dentro de un equipo se encuentra distribuido y al mismo tiempo tiene un objetivo común, en este contexto, la virtualidad y nuevas tecnologías se ha constituido en un elemento de suma importancia en muchas organizaciones que las utilizan para lograr los objetivos propuestos, por lo que se puede decir que cada vez más empresas requieren de cierto grado de colaboración electrónica (Orengo et al., 2011).

Triana (2016), explica que el nivel de virtualidad dentro de un equipo hacia otro posee ciertas variaciones, y está determinado por los medios de comunicación que se utilizan para llevar a cabo las actividades, por lo que es importante recalcar que un equipo que realiza todas sus tareas a través de las distintas herramientas tecnológicas y nunca se reúnen cara a cara, es mucho más virtual que un equipo que realiza por lo menos una reunión mensual de forma presencial.

Una vez comprendido los términos de equipos de trabajo, virtualidad y la unión de ambas en el contexto organizacional, esta propuesta de investigación hace énfasis en equipos virtuales de trabajo.

## **Equipos virtuales de trabajo**

Los equipos virtuales son definidos como el conjunto de dos o más personas que trabajan juntas para lograr un objetivo mutuo de trabajo, y esto lo logran interactuando desde diferentes lugares, por lo tanto, su comunicación y cooperación es por medio de la tecnología (Brahm & Kunze, 2018). Otro enfoque define a los equipos virtuales como un grupo de individuos que desempeñan su trabajo de manera interdependiente pero con un fin o meta compartida a través del espacio, tiempo y límites de la organización, tomando en cuenta que dicho trabajo lo realizan a través de la tecnología (Addati, 2017).

Un equipo virtual es un grupo de trabajo real, en donde sus miembros son reales y el trabajo es real, la palabra virtual es aquella que determina que dicho equipo posee un espacio de trabajo que es creado a través de la comunicación virtual, no es cara a cara, sino por medio del correo electrónico, mensajes de voz, teléfono, videoconferencia o cualquier otro tipo de herramienta tecnológica (Knop, 2015).

Los nuevos equipos virtuales se encuentran compuestos por individuos que se mantienen conectados a través de las tecnologías de la información y telecomunicaciones, trabajan en espacios geográficos y temporales dispersos, lo cual los hace novedosos dentro del ámbito organizacional, debido a sus interrelaciones de manera virtual y no en un medio físico local (Moreno, et.al., 2014), sin embargo en tareas que corresponden a negociación, es decir para poder llegar a ciertos acuerdos donde la interacción es esencial son los equipos convencionales que se manejan físicamente cara a cara los que poseen un mejor rendimiento (Rico et al., 2006).

La existencia de equipos virtuales no es posible sin la tecnología, por lo que antes de conformar este tipo de equipos dentro de la organización es necesario tomar en cuenta como aspecto primario el contar con un excelente plan de soporte técnico con el fin de garantizar un

buen desempeño y pronta resolución de problemas que puedan afectar de manera negativa el trabajo en el equipo virtual (Triana, 2016).

### **Características de los equipos virtuales de trabajo**

Los equipos virtuales de trabajo poseen ciertas características como las siguientes:

En este tipo de equipo el número de miembros es reducido pero cada uno de ellos es especializado en herramientas tecnológicas y el internet, poseen amplios conocimientos en este medio y se encuentran dispersos en distintas ciudades, países o continentes, por lo que su manera de interrelacionarse es horizontal, sin embargo, poseen un líder que encamina todas sus tareas y reuniones de trabajo, las cuales las llevan a cabo por medio de la comunicación sincrónica o asincrónica (Triana, 2016).

Su interacción se lleva a cabo, principalmente por medio de la comunicación digital o electrónica, donde sus miembros no se reúnen de manera convencional es decir lo hacen en tiempos y espacios diferentes a través de medios de comunicación tecnológicos por lo que cada miembro del equipo virtual cambia con facilidad para poder adaptarse rápidamente a los requerimientos de las distintas tareas y proyectos que deben llevarse a cabo a través de la tecnología (Rico et al., 2006).

### **Importancia, aplicaciones y limitaciones de los equipos virtuales de trabajo**

Los equipos virtuales son considerados importantes ya que surgen dentro de la organización como una ventaja competitiva debido a la capacidad que poseen para poder incorporar las más actuales tecnologías tanto de información como de comunicación, tomando

en cuenta que de manera creciente equipos de trabajo son creados con el fin de obtener un objetivo organizacional en común (Rico, Cohen, & Gil, 2006).

Los mejores empleados de la organización se encuentran dispersos en todas las partes del mundo, no necesariamente deben encontrarse físicamente dentro de la organización o en el país, por lo que la ubicación física del individuo no repercute en su trabajo sino más bien con las herramientas y recursos necesarios bastarán para que efectúe sus tareas de manera satisfactoria (Addati, 2017).

Considerando los aspectos culturales, se puede destacar que los equipos virtuales de trabajo permiten una construcción de la diversidad cultural, en investigaciones que comparan las relaciones de equipos culturalmente heterogéneos por ejemplo (China y Estados Unidos) y homogéneos (solo en Estados Unidos), no se encontraron diferencias significativas en cuanto a la formación de la confianza entre ambos equipos (Gilson et al., 2015).

Gracias a la virtualidad el trabajo en equipo se lo realiza de manera continua sin necesidad de esperar por una reunión para la toma de decisiones, teniendo como ventajas la rapidez y sencillez, que son aspectos relevantes que importan en el desarrollo de una organización porque permiten interactuar con otras personas que no se encuentran físicamente cerca o presentes (García, 2014).

La relación cara a cara deja de tener tanta influencia debido a la pronta comunicación entre personas que no se encuentran geográficamente juntas, de esta manera no existe una necesidad frecuente de reuniones presenciales, centrándose así cada miembro del equipo en su contribución y tareas específicas para que el trabajo esté en marcha (Wilkinson & Cardona, 2006).

Tomando en cuenta la economía de la organización Addati (2017), menciona que existe un alto porcentaje de reducción de costos ya que los empleados no requieren viajar para mantener reuniones físicas, incrementando la innovación, aumento de la productividad, y mayor participación en los distintos proyectos de manera simultánea ya que cada uno de sus miembros mejoran ciertos procesos internos de la organización de forma permanente mientras acortan distancias y optimizan de mejor manera los tiempos invertidos. Además que hay un servicio activo al cliente 24/7 (Brahm & Kunze, 2018), así también las organizaciones no se encuentran limitadas a las 8 horas de trabajo por lo que para las organizaciones es de suma importancia con respecto a la disminución de costos que esto significa (Addati, 2017).

Se cree que a pesar de los beneficios que ofrece este tipo de comunicación para la empresa, ésta aporta para que se pierda la verdadera esencia de la comunicación humana (García, 2014). Al comparar los equipos cara a cara con los equipos virtuales de trabajo, en cuanto a sus desafíos de comunicación y coordinación, los equipos virtuales pueden experimentar demoras significativas en la realización de las tareas, ya que en ocasiones la carencia de contacto físico obstaculiza el rendimiento, y también es más complicado crear una atmósfera de confianza entre cada uno de los miembros del equipo (Brahm & Kunze, 2018). Dicho así existe una mayor frecuencia de malentendidos e incluso rumores (Orengo, et al., 2011).

Por otra parte, en los equipos virtuales es más complicado desarrollar una alta cohesión basada en objetivos compartidos, debido a que existe menor porcentaje de comunicación e interacción en comparación con equipos convencionales de trabajo cuya interacción y relación se da de manera física y en tiempo real (Brahm & Kunze, 2018).

En las relaciones humanas existe la comunicación no verbal que refuerzan los mensajes que se emiten, dentro de este tipo de comunicación se encuentran los gestos, las acciones, el

movimiento corporal, las miradas, expresiones, etc., los cuales no pueden ser captados de manera virtual y mucho menos si el emisor y receptor poseen una cultura diferente, por lo que es importante tomar en cuenta que las personas poseen ciertas formas de aprender y comunicarse a través de los sentidos ya sea visualmente, auditivamente o kinestésicamente (Rincón & Zambrano, 2008).

Otro riesgo al que se exponen los equipos de trabajo virtuales está relacionado con una “gestión negativa de emociones y pérdidas de motivación entre los miembros del equipo virtual” (Orengo, Peiró, & Zornoza, 2011, p. 85), debido a que la adaptación psicológica al trabajo virtual no es simple (Addati, 2017) por ejemplo la diversidad cultural que existe dentro del equipo puede afectar notablemente la manera en la cual se llevan a cabo las actividades y tareas así como en el cumplimiento de las obligaciones individuales (Wilkinson & Cardona, 2006), y esto se da por una notable limitación por el uso de las tecnologías, es decir que cualquier tipo de inconveniente o problema debido al uso de estas herramientas tecnológicas generará un alto impacto negativo sobre los objetivos o metas (Addati, 2017).

### **La tecnología como medio para la comunicación en equipos virtuales.**

La tecnología es considerada como una entrada que sirve para permitir la comunicación y monitoreo del desempeño (Gilson, et al., 2015), por lo que se establece como un mecanismo crítico para los técnicas y procesos de los equipos virtuales, que permite a sus miembros el poder comunicarse y a su vez intercambiar la información y datos sin importar su espacio o tiempo, siendo así el medio primordial de interacción (Rico et al., 2006). “El internet no es simplemente una tecnología; es un medio de comunicación que constituye la forma organizativa de nuestras sociedades” (Guitert et al., 2007).

La comunicación y las tecnologías que son utilizadas para la interacción entre los seres humanos se encuentran descritas en tres dimensiones que son nivel de soporte, tiempo y

espacio, en base a las dimensiones de espacio y tiempo, estas tecnologías se encuentran de manera sincrónica en la comunicación, es decir permiten a los equipos operar en el mismo espacio y tiempo, y pueden ser ordenadas de menor a mayor sincronía: correo electrónico, foro, chat, teléfono y videoconferencia (Rico et al, 2006, p. 744).

La tecnología menos sincrónica es el correo electrónico, que es un espacio compartido por un grupo de personas que mantienen intereses comunes que se basan especialmente en la actualización e intercambio de información (Otero, Pineda, & Res, 2016). Otra manera de definirlo es considerarlo “un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes mediante sistemas de comunicación electrónica” (Universidad de Alicante, 2014), así como también es posible enviar textos y otros tipos de documentos digitales, siempre que estos no excedan un determinado tamaño, el cual varía dependiendo de la función de los servidores a través de los cuales se envíe (Universidad de Alicante, 2014).

En segundo lugar se encuentra el foro que es “una aplicación web que permite a sus usuarios mantener discusiones en un espacio virtual, que se encuentra categorizado en varios temas de discusión que abren los usuarios quienes se encuentran relacionados con este espacio, y que el resto de personas responden con sus opiniones y aportaciones” (Universidad de Alicante, 2014).

Es un espacio de interacción en el cual los miembros que participan poseen diferentes niveles de experiencia cultural y lingüística; se presentan a sí mismos, dando a conocer su imagen y sus propósitos comunicativos (Cerrudo & Ferreyra, 2015).

Las conversaciones entre los usuarios se llevan a cabo de manera individual en páginas designadas para que puedan iniciar una cadena o también llamados hilos de discusión, los cuales pueden ser creados de forma libre por los usuarios, se crea automáticamente una página donde el resto de usuarios participan añadiendo sus distintas respuestas u opiniones con respecto al tema a tratar, a su vez estas respuestas aparecen en orden cronológico, de la más

antigua a la más moderna, las cadenas de discusión pueden extenderse dependiendo de la cantidad de respuestas que surjan de todos los miembros (Universidad de Alicante, 2014, pp. 10-11).

Las discusiones son moderadas por quien generalmente inicia el tema a tratarse, es quien formula la primera pregunta, realiza una estimulación para que se prosiga con el tema, sin presión alguna, a su vez pide las opiniones y explicaciones necesarias que fundamenten el tema, responde a cada una de las cadenas para sintetizar y poder dar por terminada la cadena creada en un determinado tiempo (Rubiano, 2015).

Otra de las herramientas tecnológicas más utilizadas para la comunicación en equipos virtuales es el chat, que Rubiano (2015) lo define como un programa interactivo donde se realiza un intercambio de mensajes entre una o más personas, generalmente a través de computadoras conectadas a una red que es el Internet, dando la oportunidad de que los usuarios que forman parte del chat se comuniquen con facilidad. Sin embargo, actualmente la tecnología ha sobrepasado fronteras llevando al mercado teléfonos inteligentes, los cuales permiten a través de aplicaciones la facilidad de escribir y conversar incluso llamar y realizar video-llamadas en tiempo real de una manera más efectiva, facilitando el trabajo en equipo con la posibilidad de intercambiar información a fin de resolver dudas e inquietudes de manera inmediata (Rubiano F., 2015, p.53)

Así también, el teléfono es otra de las herramientas tecnológicas más usadas, es un dispositivo personal, que está con todas las personas en todo momento y que es utilizado de forma habitual ya que brinda ayuda y permite hacer más fácil la realización de muchas tareas de la vida cotidiana (Niño, 2013). Actualmente tiene un diseño reducido, posee la misma funcionalidad que cualquier teléfono de línea fija, sin embargo su tamaño y sus funcionalidad han cambiado con el transcurso del tiempo (Basterretche, 2007).

Por último la videoconferencia, la herramienta más utilizada para poder tener reuniones a larga distancia, es un servicio multimedia digital que permite tener una interacción entre dos o más personas, dependiendo la necesidad, que consiste en reunir por medio del internet y mediante sesiones interactivas a un número indeterminado de usuarios, de tal manera que cada uno de los integrantes puedan relacionarse, verse encendiendo las cámaras y hablando activando los micrófonos (Chacón, 2003), a su vez es un medio que permite una comunicación bidireccional y simétrica debido a que la participación de ambas partes genera emisores o receptores potenciales (Chacón, 2003, p.2).

### **Problemas de comunicación en los equipos virtuales de trabajo**

Los equipos virtuales enfrentan problemas de comunicación específicos, por ejemplo, la comunicación virtual consume cierta cantidad de recursos de atención del individuo lo que puede provocar un desbordamiento de información, lo cual debe atenderse de manera inmediata, ya que gran cantidad de información da paso a la distracción creando un riesgo comunicativo para el equipo (Ramírez, 2013).

Por otra parte, los miembros del equipo deben expresar sus disconformidades o dudas a través de mensajes, correos, foros, chats o por el teléfono, sin embargo las respuestas no siempre son oportunas y eficaces, generando ciertos conflictos y de no ser oportunamente atendidos se convertirán en problemas disfuncionales e incluso destructivos para la organización, en el avance de sus tareas y alcance de objetivos mencionan (Rincón & Zambrano, 2008).

Existen aspectos importantes a tomar en cuenta en cuanto a la comunicación en equipos virtuales como son los siguientes:

- i. Volumen y eficiencia; Entre más miembros conformen un equipo menos eficiencia comunicativa existirá, su eficacia disminuirá y se generarán malos entendidos (Ramírez, 2013).
- ii. Con respecto a las maneras de control y monitoreo de las tareas a realizar dentro de un equipo virtual se torna más complicado debido a sus medios de interacción que no permiten ver u observar lo que sus miembros desean expresar (Rincón & Zambrano, 2008).
- iii. La Comprensión de los mensajes y la transmisión de la información es lenta debido al entorno social donde los empleados se desenvuelven, es necesario la espera de un cierto tiempo para recibir las respuestas requeridas sobre el trabajo, esto puede darse por diferencia de horarios o espacios que no tengan una adecuada conexión a internet (Ramírez, 2013)
- iv. La realización de las tareas, en el que intervienen consensos o tomas de decisiones son menos efectivas debido a la falta de interacción personal (Ramírez, 2013).
- v. Normas y uso de la tecnología; cada organización así como cada miembro poseen características y normas propias con respecto al uso de la tecnología por lo que éstas pueden no ser compatibles al momento de ser aplicadas al equipo (Ramírez, 2013).

Otro problema comunicativo en los equipos virtuales es la existencia de información extraoficial la cual normalmente suele ser oral, sin embargo puede también ser escrita y ser remitida vía electrónica de ordenador en ordenador en un período corto de tiempo, creando

rumores y malos entendidos que afectan directamente al equipo (Juárez, Paredes, & Rojas, 2012).

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación es un factor esencial para el trabajo en equipo y consecuentemente aún más importante para llevar a cabo ciertas tareas para el cumplimiento de objetivos de manera virtual, por lo que es necesario mejorar los canales comunicativos entre todos los miembros del equipo, al aplicar programas que mejoren la comunicación en equipos virtuales (Abad et al., 2016).

Este es el principal objetivo en este proyecto de investigación, que propone aplicar el Team Building, una herramienta que se encuentra conformada por varias actividades que desarrollan las organizaciones con el fin de unir a sus colaboradores (Abad et al., 2016).

### **¿Qué es el Team Building?**

Team (equipo) y building (construcción), significa construcción de equipos, como se mencionó anteriormente, es una herramienta para que exista una integración y cooperación entre ellos, superando así cualquier tipo de conflicto, poniendo en práctica las competencias y habilidades de cada uno de sus miembros logrando así un buen trabajo (Abad et al., 2016). Para desarrollar una actividad de Team Building, existen varios procedimientos con múltiples actividades específicas, las cuales son realizadas a través de eventos y diseñadas acorde a las necesidades del cliente en un lugar determinado (Acurio, Gómez, & Sucari, 2017).

El Team Building es una forma de aprendizaje organizacional, suele ser desarrollado por psicólogos organizacionales que utilizan herramientas de psico-aprendizaje, dentro de una actividad estructurada que permite la obtención de resultados que se encontraban previamente propuestos por la empresa y que son relacionados en forma directa con el plan anual de capacitación de la organización (Brito, 2015).

Citando a Borrego, Silva, & Gerrero (2012) el team building es un “método para ayudar al grupo a aumentar la eficacia, satisfacer las necesidades de sus miembros y aumentar las condiciones de trabajo” (p. 49), por lo que de manera general es considerado un método que de a poco se ha ido extendiendo a varios países con el fin de promover el sentido de pertenencia del equipo, fomentar la cohesión, generar una mejor comunicación individual y de equipo, mayor motivación y compromiso, y a su vez una actitud positiva entre todos los miembros (Asociación Universitaria de Formación del Profesorado AUFOP, 2016).

Zapata (s. f.) considera que el Team Building se lo emplea como un medio de "motivación empresarial", por medio del cual varias empresas han logrado establecer una estrecha relación con sus colaboradores, obteniendo de esa manera un clima laboral más agradable, mayor producción y a su vez un compromiso mayor con la organización.

También es considerado como una herramienta que permite realizar talleres enriquecedores con el fin de mejora de la organización, a través de actividades interactivas, de cooperación, muy amenas y con grandes resultados productivos para los participantes y para la organización, creando lazos de compromiso con excelentes resultados; de esta manera los colaboradores logran adaptarse a la organización, y buscan alcanzar los objetivos propuestos (Caicedo, Castillo, & Rueda, 2013).

Las actividades que se pueden desarrollar entre colaboradores incluyen juegos y actividades de destrezas y habilidades que ponen en cooperación a todos los integrantes del grupo mejorando la comunicación e integración entre ellos (Abad et al., 2016).

Otra definición sobre team building lo mencionan Senécal, Loughhead, & Bloom, (2008) que lo describen como un método que ayuda a promover un mayor sentido de unidad y cohesión permitiendo que el equipo funcione de manera más fluida y efectiva.

En la actualidad se ofrecen dos tipos de servicios de team building como son: capacitaciones en espacios de la empresa (indoor) es decir actividades de integración

dentro de la misma organización o a su vez actividades en complejos deportivos (outdoor) el cual ha permitido un costo menor y mayor satisfacción en sus clientes, con excelentes resultados (Caicedo et al., 2013).

### **Origen del Team Building**

La Asociación (Asociación Universitaria de Formación del Profesorado AUFOP, 2016), en su revista “Team building retos y ventajas de su aplicación en el contexto educativo”, menciona que el team building tuvo su origen teórico en Estados Unidos, con el profesor Elton Mayo, quien realizó entre los años 1927 y 1932 en la fábrica Western Electric Hawthorne, en la ciudad de Chicago los estudios Hawthorne, donde una de las conclusiones de los estudios fue que el sentido de identidad de equipo en conjunto con la cohesión entre los colaboradores de una organización afectaba de manera directa a la producción de la misma. Así también el estudio tuvo resultados con respecto a ciertos aspectos que valoraban los colaboradores como la seguridad, la motivación por las tareas que cumplían, y por el sentido de pertenencia, estos factores antes mencionados incluso se consideraban más importantes que el ambiente físico en donde se desenvolvían (AUFOP, 2016).

Así también Caicedo, Castillo, & Rueda, (2013), aseguran que la dinámica de equipos mantuvo su origen en los Estados Unidos a finales del año 1930, surgió para una mejora en los resultados obtenidos ya sea en el campo político, económico, social y militar del país.

### **Importancia del Team Building en la organización**

La importancia del Team building es encaminar las distintas tareas de trabajo en equipo con el fin de formar una fuerte cohesión, los miembros logran crear un amplio sentido de unidad grupal, ejercen una estimulación en los esfuerzos individuales y de equipo con el fin de mejorar los resultados del rendimiento grupal (Beauchamp, McEwan, & Waldhauser, 2017). Las

actividades que se llevan a cabo desarrollan la confianza y la sinergia del equipo, creando la motivación necesaria para lograr alcanzar un objetivo común; cuando se descubren las competencias, habilidades y personalidad de cada uno de los miembros, es posible compensar las debilidades de uno de los miembros con las fortalezas descubiertas de otro (AUFOP, 2016).

Caicedo (2013) afirma también que el Team Building es importante ya que permite que los miembros de una organización se adapten a todos los cambios y nuevas situaciones organizacionales otorgando una visión completa de la empresa donde laboran (Caicedo et al., 2013).

Una gran cantidad de organizaciones se ven presionadas por el alto porcentaje de competencia a su alrededor, es así que por medio de actividades en ambientes dinámicos han optado por innovar la forma de trabajar para que sea más amena y cooperativa con el fin de satisfacer las necesidades de los miembros del equipo mientras aportan con sus conocimientos, habilidades y experiencias, que son factores importantes que permiten dar respuestas rápidas a los problemas y retos planteados y que son relacionados directamente con los objetivos organizacionales (Caicedo et al., 2013).

### **Objetivos del Team Building**

Entre los objetivos principales del Team Building se destacan los siguientes:

El establecimiento de metas claras del equipo, (Stevens & Bloom, 2003), incrementar la motivación entre los colaboradores, (Abad et al., 2016), mejorar las relaciones entre ellos (Stevens & Bloom, 2003), y lograr una mayor cohesión grupal permitiendo grandes mejoras en la comunicación y por sobre todo la productividad (Bruner & Spink, 2011).

Los miembros del equipo que participan en el programa, se integran y cooperan entre ellos para superar los conflictos y problemas generados en la organización y en su equipo a través del desarrollo de las competencias que cada integrante posee (Abad et al., 2016); el team

building permite alcanzar una mayor satisfacción y mejor rendimiento en el equipo (Senécal et al., 2008), y se puede alcanzar una mejor comunicación entre los miembros (Abad et al., 2016).

Por otra parte, existen otros objetivos importantes del Team Building como el aumento de la conciencia de los colaboradores con el fin de descubrir las fortalezas y debilidades de cada miembro, que a su vez contribuyen a un mejor manejo de los conflictos existentes dentro de la empresa, creando un compromiso organizacional (Williams, Graham, & Baker, 2003).

### **Intervenciones de Team Building**

De acuerdo a Beauchamp, los modelos de intervenciones de Team Building que tienen un mayor grado de efectividad son aquellos que se aplican directamente a equipos que poseen un enfoque directo a sus objetivos comunes (Beauchamp et al., 2017).

Por otra parte, dentro de las intervenciones de Team Building se aplican métodos distintos para cada necesidad del cliente que permiten afrontar momentos de estrés dentro del equipo, conocer las diferencias individuales entre todos los miembros (estas diferencias pueden ser personales y profesionales, como roles específicos y tareas asignadas) y el desarrollo de una confianza colectiva (Rovio, et al., 2010).

Entre los métodos citados por (Rovio et al., 2010), se encuentran los siguientes:

- Los miembros del equipo durante 1 hora en cada sesión explorarán aspectos personales de cada uno con el fin de permitir el desarrollo propio y el del equipo (McClure & Foster, 1991).
- El aumento de la cohesión grupal y el adecuado manejo de la ansiedad a partir de estrategias como la relajación y visualización a corto plazo de sus objetivos en un tiempo determinado (Cogan & Petrie, 1995).
- La cooperación a partir de actividades físicas (Ebbeck & Gibbons, 1998).

- Se incluyen sesiones con actividades que fomenten el liderazgo, conocimientos de normas organizacionales y mejora de la comunicación (Bloom & Stevens, 2002).
- Compartir un momento personal, que dé a conocer el carácter de cada miembro, y sus deseos personales y profesionales (Dunn & Holt, 2004).

En cuanto a su aplicación, el team building es aplicado a la organización por dos métodos: indoor, dentro de la organización o en espacios que se encuentren cubiertos del ambiente externo, y a su vez por el método outdoor (al aire libre).

Actualmente el outdoor, es el método más utilizado por muchas organizaciones con el fin de estimular, eliminar los grados de estrés y la posibilidad de liberar energía negativa, para tomar conciencia de los objetivos y actividades que deben realizar cada colaborador como parte de un equipo, así también pueden relajarse y reflexionar sobre la jornada laboral mejorando su comunicación y consecuentemente el trabajo en equipo (Blenkinsop, Telford, & Morse, 2016).

Williams, Graham, & Baker (2003), mencionan que el outdoor training (entrenamiento al aire libre) es un sistema de liderazgo donde el equipo desarrolla ciertas actividades ya sean físicas o mentales que son aplicadas de manera individual y colectiva en un ambiente libre, fuera de la organización.

Dentro de este método de team building, quienes están a cargo del programa encaminan a los colaboradores de una organización a distintas actividades con el fin de crear buenas experiencias (Williams et al., 2003). A su vez los participantes pueden transmitir las habilidades y conocimientos adquiridos durante el programa con sus compañeros, sus vivencias los ayudan a mejorar dentro de su contexto de trabajo, así como también existe un cambio en sus conductas y actitudes para formar un equipo de trabajo con grandes niveles de aprendizaje y comunicación (Williams et al., 2003).

Las actividades de Team Building fuera de la organización, principalmente en un espacio natural, brinda mayores oportunidades de que los colaboradores pongan en práctica

sus habilidades y aprendan rápidamente las tareas a realizar, a su vez mientras llevan a cabo sus objetivos de manera dinámica, los miembros del equipo refuerzan su aprendizaje a través de retroalimentaciones y palabras de apoyo de todos los que conforman el equipo aumentando sus niveles de creatividad y productividad (Williams et al., 2003).

El programa de Team Building puede ser llevado a cabo por un profesional externo a la organización o incluso un gerente que se encuentre capacitado para llevar a cabo las actividades que conlleva un programa de Team Building (Beauchamp et al., 2017).

## **Diseño y Metodología**

### **Diseño**

Se partirá de la pregunta ¿Cómo y hasta qué punto una correcta aplicación del Team Building influye en la mejora de la comunicación de equipos virtuales de trabajo (EVT)?

Para contestar esta pregunta se utilizará el método cuasi-experimental con un estudio pre-post con un solo grupo, o también llamado grupo de control no equivalente de un sólo grupo. Este diseño está basado en la observación y medición de una variable antes y después de haber aplicado la intervención experimental, este diseño pre-post con un solo grupo dan el poder al investigador para manipular la exposición, sin embargo, en este diseño no hay un grupo de comparación, cada sujeto actúa como su propio control (Manterola & Otzen, 2015).

Las variables de este proyecto de investigación son la calidad del trabajo en equipo (variable independiente) y la calidad de comunicación del equipo virtual (variable dependiente). Para modificar la calidad del trabajo en equipo se aplicará el programa de Team Building.

## **Población**

Los participantes serán el gerente y abogados de una empresa tributaria, que consta de 3 sucursales en el Ecuador. El gerente se encuentra en la sede principal con 9 auxiliares a su cargo de manera física, mientras que en las 2 sedes restantes se encuentran respectivamente 10 auxiliares, recibiendo las instrucciones del gerente. Los participantes deberán tener al menos 3 meses de estabilidad dentro de la empresa. La edad y el género de los colaboradores no son relevantes para este proyecto de investigación. Se aplicará el programa de Team Building a las 30 personas y se evaluará previamente sus niveles de la comunicación y el trabajo en equipo.

## **Instrumentos o materiales**

Para este proyecto de investigación se utilizará dos instrumentos que permitirá medir el nivel de comunicación que poseen los miembros de los equipos de trabajo virtual y el trabajo en equipo.

El nivel de comunicación se lo medirá a través del CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire), es un cuestionario que fue elaborado por Carl Downs y Michael Hazen en 1977 y lo desarrollaron con el fin de investigar la relación entre la comunicación y la satisfacción laboral (Clampitt, 2009).

El cuestionario fue resumido a 8 factores importantes de la comunicación que son: “clima de comunicación, relación con los supervisores, integración organizacional, calidad de los medios, comunicación horizontal, perspectiva organizacional, relación con subordinados y retroalimentación personal” (Clampitt, 2009, p. 58).

Este instrumento contiene 43 preguntas, con cinco ítems aplicados a cada uno de los ocho factores, así también contiene 6 preguntas que corresponden a satisfacción laboral y productividad, su tiempo de aplicación es de 15 minutos y su tipo de escala es Likert, que va desde muy insatisfecho a muy satisfecho del 1-5 (Clampitt, 2009).

El cuestionario a pesar de los 40 años desde su elaboración se mantiene como un instrumento amplio y completo de evaluación de la comunicación (Berryman, 2016).

Por otra parte para la evaluación del trabajo en equipo se aplicará el cuestionario de Bloqueos y apoyo elaborado por Guizar en el año 2013, que consta de 100 preguntas que miden 10 distintos aspectos desarrollados en la organización que se detallan a continuación etiquetadas alfabéticamente:

- a) Reclutamiento y selección: ¿Cómo buscar perfiles adecuados para el trabajo dentro de la organización?
- b) Organización confusa: ¿Cómo se puede realizar una organización eficiente con respecto a las tareas y necesidades de los colaboradores?
- c) Falta de control: ¿Cómo mejorar la información, la comunicación y una adecuada toma de decisiones?
- d) Mala capacitación: ¿Cómo asistir a los colaboradores a aprender con mayor rapidez distintas habilidades?
- e) Bajos niveles de motivación: ¿Cómo lograr que los colaboradores se preocupe más por la organización?
- f) Bajos niveles de creatividad: ¿Cómo crear y utilizar mejores ideas que beneficien a la organización?
- g) Mal trabajo en equipo: ¿Cómo lograr que los colaboradores trabajen en equipo y sean más eficientes?
- h) Inadecuada filosofía administrativa: ¿Cómo mejorar las actitudes de los colaboradores administrativos?
- i) Bajos niveles de planeación para la sucesión y capacitación administrativa: ¿Cómo manejar sistemáticamente los recursos administrativos?
- j) Metas no claras: ¿Cómo fijar la misión y objetivos de forma precisa? (Guizar, 2013).

Ahora bien para para proceder con la medición de los niveles de comunicación y trabajo en equipo de las 3 sedes se seleccionó el CSQ y el Cuestionario de Bloqueos y apoyo que pueden ser aplicados de manera breve a los miembros del equipo por medio de un correo electrónico organizacional (office 365), a este tipo de cuestionarios los denominan auto administrados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

### **Procedimiento de recolección de datos**

Para esta propuesta de investigación se trabajará con una metodología cuasi-experimental con un grupo de 30 participantes que trabajan como equipo virtual. Como primer paso se llevará a cabo una reunión con el área de Recursos Humanos de la organización, con quienes se analizarán la necesidad de mejorar la comunicación del equipo virtual y cómo el programa de Team Building podría ayudar a cumplir este objetivo.

El siguiente paso será informar al grupo de los objetivos y procedimientos de la investigación. Como se encuentran en distintas sedes se enviará por correo electrónico una invitación con la explicación sobre el programa que se llevará a cabo y el consentimiento que debe ser firmado para confirmar su participación en el proceso. A su vez se realizará una videoconferencia donde cada miembro del grupo podrá hacer las preguntas necesarias para eliminar cualquier tipo de dudas referentes al programa y sus objetivos, también se recordará sobre el consentimiento que debe ser firmado y escaneado de vuelta. El consentimiento y el correo con la invitación al proceso se encuentran en la sección de anexos para una mejor visualización.

Una vez aceptada la invitación y el consentimiento firmado se aplicará el CSQ y el cuestionario de Bloqueos y Apoyo con el fin de medir los niveles de comunicación actual del equipo virtual de trabajo y del trabajo en equipo.

Posteriormente se aplicará el programa de Team Building que se llevará a cabo de la siguiente manera:

Se realizará un viaje de 3 días a una hacienda, donde los 30 participantes compartirán experiencias que les permitirán conocerse mejor, una adecuada comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones y trabajo en equipo de manera eficaz para obtener buenos resultados en las actividades. La salida será un día viernes en la mañana y el regreso el día domingo en la tarde, con el fin de no abandonar por un largo período de tiempo las dos sedes que se encuentran fuera de Quito.

Las actividades a realizar durante los tres días se encuentran en anexos para una mejor visualización.

Una vez aplicado el programa se aplicará los cuestionarios una segunda vez con el fin de medir los niveles de trabajo en equipo y su incidencia en la mejora de la comunicación después de la aplicación del programa de Team Building para poder analizar los resultados obtenidos.

### **Análisis de los datos**

Para el análisis de los datos de este proyecto de investigación se utilizará la prueba t para muestras pareadas o relacionadas que son aquellas que aparecen en los experimentos pre y post (antes y después) o entre dos tratamientos administrados al mismo sujeto en el experimento, esta prueba permite analizar un mismo conjunto de elementos medidos en dos momentos distintos y calcula las diferencias entre la primera y la segunda medición (Fernández, 2011).

## **Consideraciones Éticas**

Para este proyecto de investigación se respetarán las consideraciones éticas de American Psychological Association (APA) para realizar el estudio a la población que se ha seleccionado. Cada participante firmará un consentimiento informado, enviado por correo electrónico organizacional, (ver anexo B). Este documento será elaborado por el investigador, donde se describirá brevemente los objetivos de la investigación. Así también se explicará que la participación es de forma voluntaria, anónima y libre y por tanto, no existirán implicaciones laborales o personales negativas para quienes opten por no participar o decidan retirarse en cualquier momento del estudio. Por último cabe mencionar que este proyecto de investigación en caso de ser aplicado debe ser aprobado por el Comité de Ética de la Universidad San Francisco de Quito. Este estudio no generará ningún riesgo para los colaboradores, sino más bien pretende generar estrategias para mejorar la comunicación entre los miembros del equipo.

## **CONCLUSIONES**

### **Fortalezas y limitaciones de la propuesta**

La fortaleza de esta propuesta se basa en la novedad de una aplicación de un programa de Team Building con una serie de actividades dinámicas al aire libre con el fin de mejorar la comunicación entre miembros de un equipo que se encuentran trabajando de manera virtual, beneficiando no solo a los participantes del programa, sino a la organización en general. Este es un programa sencillo de aplicar y con resultados satisfactorios para todos los colaboradores de la empresa.

Así también la propuesta tiene como fortaleza que no posee un límite de personas para aplicarlo debido a la sencillez y fácil aplicación, los rangos de edad de quienes pueden

participar no son relevantes, es decir pueden acceder al programa todos los colaboradores sin importar su edad.

Otra fortaleza de esta propuesta de investigación es que es un proceso innovador porque el Team Building sólo ha sido aplicado a grupos físicos de una organización con el fin de mejorar sus lazos de compañerismo y el trabajo en equipo, mientras que esta propuesta consiste en aplicarlo a un grupo de colaboradores virtuales de una empresa que tienen problemas de comunicación por sus distintos tiempos y espacios de interacción, el programa se encuentra estructurado de tal manera que influirá positivamente en los miembros del equipo y permitirá obtener resultados favorecedores después de su aplicación.

Con respecto a sus limitaciones, representará un costo adicional para la empresa, debido a que la persona que lo aplicará debe ser un profesional en este tipo de actividades dinámicas, experto en trabajo en equipo o un psicólogo organizacional externo de no haber dentro de la empresa.

Otra de las limitaciones es que la propuesta tiene 30 participantes es decir es una muestra pequeña y un solo grupo de tratamiento, que la convierte en una limitación por su menor precisión, debido a esto sería importante tomar en cuenta realizar una investigación con una muestra mayor de participantes, que posea un grupo de experimento y uno de control que permitan corregir los márgenes de error y obtener mejores resultados.

Es importante tomar en cuenta la implementación de un plan de actividades participativas y dinámicas que fomenten el trabajo en equipo dirigido hacia los equipos de alto rendimiento y equipos de calidad a través del mejoramiento de la comunicación interpersonal entre cada miembro para garantizar una formación continua de los colaboradores dentro de sus equipos de trabajo.

### **Recomendaciones para Futuros Estudios**

Como principal recomendación, la investigación debería ser aplicada a un grupo mayor de participantes, es decir no sólo al departamento tributario de la empresa escogida, sino también al resto de la organización, con el fin de mejorar el trabajo en equipo y consecuentemente a la comunicación organizacional de manera virtual

Es recomendable la aplicación del programa de Team Building no solamente en equipos virtuales de empresas nacionales como está presentado en esta propuesta, sino también en equipos virtuales de empresas internacionales donde sus colaboradores se encuentran en distintos países y poseen idiomas y culturas diferentes.

El Team Building tiene dos tipos de programa, esta propuesta se encuentra basada de manera específica en el outdoor training, o entrenamiento al aire libre, sin embargo para equipos virtuales de trabajo dentro de una organización también es recomendable la aplicación de la estrategia denominada indoor training, que se lleva a cabo dentro de las instalaciones de la empresa y que puede llevar a distintas actividades con menores costos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, M., Marín, P., & Pérez, M. (2016). *Integración de equipos de alto rendimiento para mejorar la atención al cliente en la empresa Envía por Mensajería, S.A., de C.V., mediante el coaching empresarial*. (Instituto Politécnico Nacional). Recuperado de [https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/20203/1/Integración de equipos de alto rendimiento para mejorar la atención al cliente en.pdf](https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/20203/1/Integración%20de%20equipos%20de%20alto%20rendimiento%20para%20mejorar%20la%20atención%20al%20cliente%20en.pdf)
- Acurio, A., Gómez, J., & Sucari, F. (2017). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA DE COACHING EJECUTIVO Y TEAM BUILDING EN LA CIUDAD DE AREQUIPA* (Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3015/1/2017\\_Acurio Lopez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3015/1/2017_Acurio%20Lopez.pdf)
- Addati, G. (2017). *Equipos viruales de trabajo* (Universidad del Cema; Vol. 618). Recuperado de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/618.pdf>
- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional* (Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Ángel Cervera. (2008). *Comunicación total* (4ª Edición). Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=WLDHROHB6DkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Asociación Universitaria de Formación del Profesorado (AUFOP). (2016, septiembre). *Team building retos y ventajas de su aplicación en el contexto educativo*. 55, 244.
- Basterretche, J. (2007). *Dispositivos Móviles* (Universidad Nacional del Nordeste Facultad de Ciencias Exactas, Naturales y Agrimensura). Recuperado de <http://exa.unne.edu.ar/informatica/SO/tfbasterretche.pdf>
- Beauchamp, M., McEwan, D., & Waldhauser, K. (2017). *Team Building : Conceptual , Methodological , and Applied Considerations*. 16, 114-117. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.02.031>
- Berryman, L. (2016). *UNA ENTIDAD HOTELERA Laura C . Berryman Race Índice* (Universitat de les Illes Balears). Recuperado de [http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/146294/tfm\\_2016-17\\_MRH2\\_lbr615\\_911.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/146294/tfm_2016-17_MRH2_lbr615_911.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Blenkinsop, S., Telford, J., & Morse, M. (2016). *A Surprising Discovery: Five Pedagogical Skills Outdoor and Experiential Educators have to offer more Mainstream Educators in this time of change*. 1-23. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/49500606/JAEOL\\_-\\_5\\_pedagogical\\_skills.pdf?response-content-disposition=inline%253Bfilename%253DA\\_surprising\\_discovery\\_Five\\_pedagogical.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%25](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/49500606/JAEOL_-_5_pedagogical_skills.pdf?response-content-disposition=inline%253Bfilename%253DA_surprising_discovery_Five_pedagogical.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%25)
- Borrego, C. C., Silva, C., & Guerrero, J. P. (2012). Psychological intervention programme based on team-building principles in a youth football team. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 49-58. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235124455007.pdf>
- Brahm, T., & Kunze, F. (2018). *The role of trust climate in virtual teams*. (October).

<https://doi.org/10.1108/02683941211252446>

- Brito, V. (2015). *Proyecto de creación de una empresa que brinde asesoría técnica a compañías públicas y privadas utilizando la metodología Team Building en la ciudad de Quito*. (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE). Recuperado de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11255/1/T-ESPE-049437.pdf>
- Bruner, M. W., & Spink, K. S. (2011). Effects of Team Building on Exercise Adherence and Group Task Satisfaction in a Youth Activity Setting. *Group Dynamics*, 15(2), 161-172. <https://doi.org/10.1037/a0021257>
- Caicedo, G., Castillo, R., & Rueda, C. (2013). *CENTRO DE APRENDIZAJE EXPERIENCIAL CON PROGRAMAS DE TEAM BUILDING PARA EL DESARROLLO EFECTIVO DE TRABAJO EN EQUIPO DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL* (Escuela Superior Politécnica del Litoral). Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/30808/D-P11751.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Carmine, M. (2005). *Juegos al aire libre para el aprendizaje experimental : outdoors training* (2°). Madrid-España.
- Cerrudo, A., & Ferreyra, L. (2015). Importancia Del Uso De Foros Como Herramienta De Comunicación, Formación Y Potenciación Del Aprendizaje En Aulas Virtuales En La Educación Superior a Distancia. Caso Unlvirtual. *3° Jornadas de TIC e Innovación en el Aula UNLP*, 10. Recuperado de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/48785/Documento\\_completo\\_\\_\\_pdf?sequence=3](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/48785/Documento_completo___pdf?sequence=3)
- Chacón, A. (2003). *LA VIDEOCONFERENCIA : CONCEPTUALIZACIÓN , ELEMENTOS Y USO EDUCATIVO* (Vol. 2, pp. 1-13). Vol. 2, pp. 1-13. Recuperado de [https://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/Numero2/Articulos/La\\_videoconferencia.pdf](https://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/Numero2/Articulos/La_videoconferencia.pdf)
- Clampitt, P. G. (2009). *Auditing Organizational Communication A handbook of research , theory and practice The questionnaire approach Publication details*. 55-77. <https://doi.org/10.4324/9780203883990.ch3>
- FactorHuma. (2003). *Equipos de trabajo*. 1-7. Recuperado de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8325/equips\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8325/equips_cast.pdf)
- Fernández, L. (2011). *Prueba t de student para datos pareados o muestras relacionadas. 1*, 7-10. Recuperado de [https://www.academia.edu/5202779/Prueba\\_t\\_muestras\\_relacionadas](https://www.academia.edu/5202779/Prueba_t_muestras_relacionadas)
- Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid. (2012). *La comunicación Principios y procesos*. 1-11. Recuperado de <http://fuam.es/wp-content/uploads/2012/10/INTRODUCCION.-La-Comunicacion.-Principios-y-procesos.pdf>
- García, E. (2014). *La comunicación virtual a través de la web para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la unidad educativa Guaranda, de la provincia Bolívar, Cantón Guaranda, durante el período 2012 - 2013*. (Universidad Estatal de Bolívar). Recuperado de <http://dspace.ueb.edu.ec/bitstream/123456789/310/3/TESIS.pdf>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015).

- Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Guevara, M. (2011). *Plan estratégico de comunicación interna para organización eclesial: Iglesia Evangélica de Iñaquito*. (PUCE). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8174/T-PUCE-3327.pdf;sequence=1>
- Guitert, M., Romeu, T., & Pérez, M. (2007). COMPETENCIAS TIC Y TRABAJO EN EQUIPO EN ENTORNOS VIRTUALES. *Neurosciences*, 4(4), 380-384. <https://doi.org/10.17712/nsj.2015.4.20150125>
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (Cuarta edi). Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a8a68a7be0b68ac529abc11ad7d2e85f.pdf>
- Guzman, V. (2012). *Comunicación organizacional* (Red Tercer). Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho\\_y\\_ciencias\\_sociales/Comunicacion\\_organizational.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizational.pdf)
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *recoleccion datos cuantitativos.pdf*. Recuperado de <https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/le/enhancedSequenceViewer/120682?url=https%3A%2F%2F694e79cd-d045-4c91-8651-d6dcb222f884.sequences.api.brightspace.com%2F120682%2Factivity%2F1205660%3FfilterOnDatesAndDepth%3D1>
- Hernández, J., & García, M. (2015). *EL ARTE DE COMUNICAR*. Recuperado de <http://www.cervantesvirtual.com/downloadPdf/el-arte-de-comunicar/>
- Jaramillo, R. (2012). *Trabajo en equipo*. 1-39. Recuperado de <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Jiménez, N. (2017). *LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL SATISFACTORIA EN EL MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (MIN TIC) DE COLOMBIA* (Universidad del Rosario). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/13808/JiménezEstrada-NéstorAlonso-2017.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Juárez, S., Paredes, D., & Rojas, R. (2012). Estrategias De Comunicación Organizacional. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (2012-07).
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2011). La disciplina de los equipos. *Harvard Business Review*, 89(11), 118-128. Recuperado de [https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo\\_10.pdf](https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_10.pdf)
- Knop, F. (2015). *Escritos en la Facultad-Ensayos de estudiantes DC sobre negocios, comunicación y tendencias en el mundo digital*.
- López, L. (2018). LAS 6 DINÁMICAS DE TEAM BUILDING MÁS EFICACES. Recuperado de <https://corporateyachting.es/es/las-6-dinamicas-de-team-building-mas-eficaces/>
- Manterola, C., & Otzen, T. (2015). Estudios cuasi-experimentales. *Int. J. Morphol*, 33(1),

- 382-387. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v33n1/art60.pdf>
- Merlano, S. (2013). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. (2004), 98. Recuperado de <http://www.editorialuoc.cat/lacomunicacininternaenlasorganizaciones20-p-624.html?cPath=1>
- Montesdeoca, J. (2017). *La comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de una empresa privada en Quito*. (Universidad de las Américas). Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6815/1/UDLA-EC-TPO-2017-01.pdf>
- Moreno, B., Blanco, L., Aguirre, A., Rivas, S. de, & Herrero, M. (2014). Habilidades sociales para las nuevas organizaciones. *Behavioral Psychology/ Psicología Conductual*, 22(3), 585-602. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Bernardo\\_Moreno-Jimenez/publication/271507225\\_Habilidades\\_Sociales\\_para\\_las\\_Nuevas\\_Organizaciones/links/566da46008ae430ab5000b46/Habilidades-Sociales-para-las-Nuevas-Organizaciones.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Bernardo_Moreno-Jimenez/publication/271507225_Habilidades_Sociales_para_las_Nuevas_Organizaciones/links/566da46008ae430ab5000b46/Habilidades-Sociales-para-las-Nuevas-Organizaciones.pdf)
- Niño, J. (2013). *La importancia del teléfono móvil para la comunicación publicitaria*. 18, 581-590.
- Orengo, V., Peiró, J., & Zornoza, A. (2011). *Equipos de trabajo en las organizaciones. Aportaciones recientes de la investigación y sus implicaciones para la practica profesional*. (pp. 2-6). pp. 2-6. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210001.pdf>
- Otero, M., Pineda, C., & Res, G. (2016). *Herramientas de comunicación y presentación de contenidos en pregrados virtuales colombianos*. 8, 65-84. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m8-17.hcpc>
- Palamary, R. E. (2012). Alto Desempeño Y Estrategias Gerenciales En Proyectos De. *Universidad del Zulia, Venezuela*, 28(122), 69-81. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a05.pdf>
- Ramírez, M. (2013). *Equipos virtuales en un clima creativo : habilidades , competencias y tecnología* (Instituto Tecnológico y de estudios Superiores de Occidente). Recuperado de [https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3407/MA32355\\_+Mariano+Ramirez\\_+TESI\\_S\\_Monografia\\_Equipos+virtuales+en+un+clima+creativo\\_Habilidades\\_competencias+y+tecnologia.pdf;jsessionid=F3DEC21A61C048C49719160A59D60CBC?sequence=2](https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3407/MA32355_+Mariano+Ramirez_+TESI_S_Monografia_Equipos+virtuales+en+un+clima+creativo_Habilidades_competencias+y+tecnologia.pdf;jsessionid=F3DEC21A61C048C49719160A59D60CBC?sequence=2)
- Rebière, C., & Rebière, O. (2006). *Team Building inside n°1 - Trabajo en equipo y coordinación*. Rumania.
- Rico, R., Alcover, C., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n1a4>
- Rico, R., Cohen, S. G., & Gil, F. (2006). Efectos de la interdependencia de tarea y la sincronía en las tecnologías de comunicación sobre el rendimiento de los equipos virtuales de trabajo. *Psicothema*, 18(4), 743-749.
- Rincón, Y., & Zambrano, E. (2008). *Equipos de trabajo virtual: los desafíos del trabajo compartido a distancia*. 104-119.
- Rivera, Alix Belén; Rojas, Luis Rodolfo; Ramírez, Fanny; Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional (Revista gerencial). *Negotium*, (1856-1810).

- Rovio, E., Arvinen, M., Weigana, D., Eskola, J., & Lintunen, T. (2010). *TEAM BUILDING IN SPORT: A NARRATIVE REVIEW OF THE PROGRAM EFFECTIVENESS, CURRENT METHODS, AND THEORETICAL UNDERPINNINGS*. 2(2), 1-19. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Taru\\_Lintunen/publication/49111613\\_Team\\_building\\_in\\_sport\\_A\\_narrative\\_review\\_of\\_the\\_program\\_effectiveness\\_current\\_methods\\_and\\_theoretical\\_underpinnings/links/0fcfd509a165897ba9000000/Team-building-in-sport-A-narrative-](https://www.researchgate.net/profile/Taru_Lintunen/publication/49111613_Team_building_in_sport_A_narrative_review_of_the_program_effectiveness_current_methods_and_theoretical_underpinnings/links/0fcfd509a165897ba9000000/Team-building-in-sport-A-narrative-)
- Rubiano F. (2015). *EFFECTOS DE LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN EN RED SINCRÓNICA Y ASINCRÓNICA EN EL APRENDIZAJE DE LOS CONCEPTOS BÁSICOS DEL MERCADO EN UN AMBIENTE COMPUTACIONAL*. (La Salle). Recuperado de [http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3904/85042251\\_2015.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3904/85042251_2015.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Sáenz, F. (2005). El trabajo en equipo, características y factores de implementación: Un comparativo de empresas industriales en España. *Centro de investigaciones y desarrollo científico*, 507-532. Recuperado de [http://cidc.udistrital.edu.co/investigaciones/documentos/revistacientifica/rev7/Unidad\\_25\\_pags\\_507-532.pdf](http://cidc.udistrital.edu.co/investigaciones/documentos/revistacientifica/rev7/Unidad_25_pags_507-532.pdf)
- Sánchez, A. (2006). Comunicación digital: nuevas posibilidades y rigor informativo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(17), 1-19. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194220465006.pdf>
- SEDUCA-FUNLAM. (2008). *El trabajo en equipo* (pp. 1-11). pp. 1-11. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/EltrabajoenEquipo.pdf>
- Senécal, J., Loughhead, T. M., & Bloom, G. A. (2008). A season-long team-building intervention: Examining the effect of team goal setting on cohesion. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 30(2), 186-199. <https://doi.org/10.1123/jsep.30.2.186>
- Stevens, D. E., & Bloom, G. a. (2003). The effect of team building on cohesion. *Avante*, 9(2), 43-54. <https://doi.org/10.1177/104649649903000303>
- Triana, E. (2016). Equipos virtuales. *Ide@s CONCYTEG*, 11(133), 59-70.
- Universidad de Alicante. (2014). *Comunicación Virtual*. 0-19. Recuperado de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/46501/4/ci2\\_basico\\_2014-15\\_Comunicacion\\_virtual.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/46501/4/ci2_basico_2014-15_Comunicacion_virtual.pdf)
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, T., Barbosa, R., & Espinosa, M. (2013). Liderar equipos de alto desempeño un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71.
- Wilkinson, H., & Cardona, P. (2006). TRABAJO EN EQUIPO Resumen. *Business*, 3, 10. Recuperado de <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/jjftee.pdf>
- Williams, S. D., Graham, T. S., & Baker, B. (2003). *Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building*. 22(1), 45-59. <https://doi.org/10.1108/02621710310454851>
- Zapata, E. (s. f.). Team Building empresarial. Recuperado de Outsourcing de Recursos Humanos website:

<http://www.entornocorporativo.com.mx/newsletters/diciembre/team.pdf>



21. Medida en la cual la comunicación en la organización motiva y estimula el entusiasmo para el cumplimiento de los objetivos de la misma							
22. Medida en la cual las personas en mi organización tienen gran habilidad como comunicadores							
23. Medida en la cual la comunicación de la organización hace que me identifique con ella o sentirme una parte vital de ella							
24. Medida en la cual recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo							
25. Medida en la cual los conflictos se manejan apropiadamente a través de los canales de comunicación adecuados							
26. Medida en la cual la circulación, de rumores e información no oficial, es activa en la oficina							
27. Medida en la cual mi supervisor está abierto a las ideas							
28. Medida en la cual la comunicación horizontal con los demás empleados es exacta y de flujo libre							
29. Medida en la cual mi grupo de trabajo es compatible							
30. Medida en la cual nuestras reuniones están bien organizadas							
31. Medida en la cual la cantidad de supervisión que se me hace es justa							
32. Medida en la cual mi supervisor confía en mí							
33. Medida en la cual las directivas escritas e informes son claros y concisos							
34. Medida en la cual las prácticas de comunicación son adaptables a las situaciones de emergencia							
35. Medida en la cual la comunicación informal es activa y precisa							
36. Medida en la cual las actitudes hacia la comunicación en la organización son básicamente sanas							
37. Medida en la cual las publicaciones del MinTIC son interesantes y útiles							
38. Medida en la cual la cantidad de comunicación en la organización es correcta							
39. Medida en la cual mis colaboradores son sensibles a la comunicación directiva hacia abajo							
40. Medida en la cual mis colaboradores anticipan mis necesidades de información							
41. Medida en la cual puedo evitar tener una sobrecarga de comunicación							
42. Medida en la cual mis colaboradores son receptivos a las evaluaciones, sugerencias y críticas							
43. Medida en la cual mis colaboradores se sienten responsables de promover la comunicación ascendente certera							

(Tomado de Jiménez, 2017, pp. 75-77)

## Cuestionario de Bloqueos y apoyo

1. Estoy insatisfecho con nuestra política general de reclutamiento.
2. Algunos administradores actúan como si las líneas de responsabilidad no fueran claras.
3. La mayoría de los administradores no parecen tener una comprensión clara de lo que causa nuestros problemas.
4. Nos faltan las habilidades necesarias.
5. En ciertas áreas de la compañía, el personal no muestra mucho interés por sus trabajos.
6. El personal no toma la iniciativa para poner en práctica las nuevas ideas.
7. Existen conflictos entre departamentos.
8. Nuestro enfoque se basa en el supuesto de que el dinero es la única motivación del personal.
9. No estamos desarrollando de manera correcta a los sucesores de nuestros empleados clave.
10. No se dedica suficiente tiempo a la planeación para el futuro.
11. Al personal le cuesta demasiado llegar a una norma de desempeño aceptable.
12. Algunas personas no ven definidas con claridad sus funciones.
13. Muchos administradores no delegan lo suficiente.
14. No parece haber bastante tiempo para tomar en serio la capacitación.
15. El personal no responde a los incentivos.
16. Tendemos a no aceptar de buena gana las ideas no convencionales.
17. El personal no se reúne para solucionar problemas comunes.
18. Muchos administradores creen que para incrementar los resultados se debe ejercer una supervisión más estrecha.
19. Muchas veces tenemos que contratar a administradores externos.
20. Uno de mis principales problemas es que no sé cómo enfrentar el ambiente externo.
21. Parece que cada año disminuyen los requisitos para ocupar las posiciones subordinadas.
22. Necesitamos actualizar nuestra organización.
23. Sentimos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección.
24. Los diferentes departamentos tienen actitudes diversas respecto de la capacitación. Algunos la toman en serio, otros no.
25. Parece que no podemos recompensar al personal por un esfuerzo especial.
26. Tendríamos más éxito si tomáramos más riesgos.
27. El personal de la compañía no está dispuesto a decir lo que en realidad piensa.
28. Los administradores creen que el personal es indolente.
29. No planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal.
30. Es difícil hacer evaluaciones válidas de personal porque tenemos poca información sobre este aspecto.
31. Un elevado porcentaje de los nuevos empleados se van rápidamente.
32. Diferentes áreas de la organización se enfilan en diferentes direcciones.
33. No sé qué talento hay disponible.
34. Las habilidades técnicas y manuales se aprenden sobre la marcha.
35. Creo que algunas personas se sienten explotadas.
36. Según los antecedentes, creo que recompensamos más la conformidad que la innovación.
37. Existe más disciplina cuando se aplica presión.
38. Algunos administradores quisieran volver a los tiempos en que la disciplina era lo más importante.
39. Podríamos hacer mucho más para desarrollar a los empleados potencialmente más capaces.
40. Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados tienen poco que ver con las metas de la empresa.
41. No tenemos suficientes miembros de staff.
42. Los altos directivos están muy ocupados en asuntos detallados.
43. No es fácil disponer de la información necesaria para tomar decisiones.
44. Nuestros administradores tuvieron que aprender por el camino difícil y creen que los demás deben hacer lo mismo.
45. El personal de la organización no recibe una explicación completa sobre la manera en la que se evalúa su desempeño.
46. Las empresas de la competencia tienen ideas brillantes.
47. Los administradores de los departamentos no son suficientemente abiertos entre sí.
48. Al final, mi única responsabilidad es hacer dinero para los accionistas.
49. El personal no sabe lo que la empresa tiene en mente para él en el futuro.
50. Tendemos a juzgar al personal por sus características personales y no por sus contribuciones.
51. Somos incapaces de seleccionar nuevos ejecutivos confiables.
68. No hemos tratado de que los trabajos sean interesantes y llenos de sentido.
69. Desarrollamos a muchas personas que luego se unen a nuestros competidores.
70. Algunos administradores expresan los objetivos en términos muy vagos.
71. Hemos cometido errores muy serios en nuestras contrataciones.
72. Algunos gerentes están sobrecargados de trabajo, mientras que otros hacen muy poco.
73. No sabemos qué tan competitivos son nuestros salarios, porque no contamos con parámetros para hacer comparaciones.
74. Tenemos problemas para que el personal se actualice.
75. En general, entre los subgerentes se perciben síntomas de frustración.
76. La alta dirección no considera la creatividad como parte de su trabajo.
77. La competencia interna es tan dura que se vuelve destructora.
78. Necesitamos mayor profundidad administrativa.
79. Parece imposible darles suficiente experiencia administrativa a los gerentes.
80. Las prioridades no son entendidas con claridad por toda la compañía.
81. Cuando reclutamos, nos es difícil separar el trigo de la paja.
82. La reorganización es especialmente difícil debido a la existencia de actitudes muy rígidas.
83. No se genera información sobre dónde se necesita el

52. Algunos departamentos tienen exceso de personal y su número no justifica su contribución.
53. La organización funciona con ideas antiguas.
54. La capacitación de la alta dirección es errática.
55. Si la situación se complicara, no creo que los subgerentes lograran ayudar lo suficiente a la empresa.
56. Rara vez se cuestiona una política establecida.
57. Las juntas no son bien recibidas porque por lo general no son productivas.
58. La mayoría de los administradores no tiene verdadero interés por que el personal esté a gusto en el trabajo.
59. La sucesión y el desarrollo administrativos no pueden ser planeados. Influyen demasiadas variables.
60. Los planes a largo plazo de la organización no están tan bien desarrollados como deberían.
61. No existe mucho talento en la organización.
62. Es demasiado frecuente que las cosas importantes no se hagan o que deban repetirse.
63. Los administradores no reciben en forma regular estadísticas acerca de la rotación de personal.
64. Los administradores encuentran difícil ajustar el cambio.
65. Por lo general el clima organizacional no es de apoyo.
66. Esta es una época dinámica, y la compañía no está moviéndose con la suficiente rapidez.
67. Las lecciones que se aprenden en un departamento no se transfieren a otros.
98. Muchas veces los gerentes tienen conflictos entre ellos.
99. Preferimos no ser abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal.
100. Nuestros procesos de toma de decisiones son demasiado largos.
- control administrativo.
84. La calidad se incrementaría si nuestro staff estuviese más capacitado.
85. El personal está insatisfecho con nuestra estructura de pagos.
86. Los administradores no son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo.
87. Los empleados podrían ayudarse más entre sí, sin embargo, no parece importarles mucho.
88. A los administradores no se les llama por sus nombres "de pila".
89. La educación administrativa tiene poca utilidad para nosotros.
90. Nuestro proceso de planeación no puede enfrentar los cambios rápidos en el entorno.
91. No tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía; cada gerente hace lo que mejor le conviene.
92. Nuestra estructura administrativa inhibe la comunicación.
93. El control administrativo disminuye cada año.
94. Es difícil para el nuevo personal ajustarse a nuestros métodos.
95. Creo que el personal vería con buenos ojos un mayor reto en sus funciones.
96. Los problemas no se enfrentan de manera franca y abierta.
97. Los equipos no emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.

(Tomado de Guizar, 2013. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones, pp. 86-90)

## ANEXO B: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ



### Formulario de Consentimiento Informado por escrito

**Título de la investigación:** Programa de Team Building para mejorar la comunicación en equipos virtuales de trabajo.

**Organizaciones que intervienen en el estudio:** Universidad San Francisco de Quito (USFQ)

**Investigador Principal:** Cinthia Monserate Coque Luna, 0983088538

**Co-investigadores:** No aplica

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO
<p><b>Introducción</b></p> <p>Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no. Usted ha sido invitado a participar en una investigación sobre la aplicación de un programa de Team Building y su influencia para mejorar la comunicación en equipos virtuales de trabajo porque se ha demostrado su incidencia en este grupo de investigación</p>
<p><b>Propósito del estudio</b></p> <p>El propósito de este estudio es realizar un programa enfocado en la aplicación de un programa de Team Building como estrategia para mejorar la comunicación en equipos virtuales de trabajo.</p>
<p><b>Descripción de los procedimientos para llevar a cabo el estudio</b></p> <p>Para esta investigación se utilizarán dos instrumentos. El uno será un cuestionario para medir los niveles de comunicación entre todos los miembros del equipo virtual, y el otro para medir el nivel de trabajo en equipo. El cuestionario CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire) y el cuestionario de Bloqueos y Apoyo se realizará en 2 ocasiones pre y post, es decir al iniciar el proceso para medir los niveles de comunicación y trabajo en equipo antes de iniciar el programa y después de ser aplicado con el fin de analizar los resultados obtenidos. Para el programa de Team Building se realizará un viaje de 3 días (viernes en la mañana a domingo por la tarde) a una hacienda.</p>
<p><b>Riesgos y beneficios</b></p> <p>El presente estudio de investigación puede implicar riesgos de salud como pequeños accidentes por las distintas actividades que se llevarán a cabo fuera de la empresa, siendo así el programa posee un seguro contra cualquier tipo de accidente provocado en la investigación que cubrirá gastos hospitalarios. No habrá repercusiones negativas en el ámbito personal o laboral, por el contrario, se pretende que haya una contribución en la mejora de la comunicación entre colaboradores de equipos virtuales dentro de la organización.</p>
<p><b>Confidencialidad de los datos</b></p> <p>Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:</p>

- 1) La información que nos proporcione se identificará con un código junto con su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo los investigadores mencionados al inicio de este documento tendrán acceso.
- 2) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.
- 3) El Comité de ética de la investigación en seres humanos (CEISH) de la USFQ, podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

#### **Derechos y opciones del participante**

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

#### **Procedimientos para verificar la comprensión de la información incluida en este documento**

- ¿Puede explicarme cómo va a participar en este estudio?
- ¿Qué hace si está participando y decide ya no participar?
- ¿Cuáles son los posibles riesgos para usted si decide participar? ¿Está de acuerdo con estos riesgos?
- ¿Qué recibirá por participar en este estudio?
- ¿Hay alguna palabra que no haya entendido y desearía que se le explique?

#### **Información de contacto**

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor envíe un correo electrónico a [cocoque@estud.usfq.edu.ec](mailto:cocoque@estud.usfq.edu.ec)

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. Iván Sisa, Presidente del CEISH-USFQ USFQ, al siguiente correo electrónico: [comitebioetica@usfq.edu.ec](mailto:comitebioetica@usfq.edu.ec)

<b>Consentimiento informado</b>	
<p>Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.</p> <p>Al firmar este formulario, usted acepta voluntariamente participar en esta investigación. Usted recibe una copia de este formulario.</p> <p><i>IMPORTANTE: Para cualquier procedimiento específico, como fotografías, grabaciones, toma de muestras, almacenamiento de muestras para uso futuro, renuncia al anonimato, debe incluirse un consentimiento específico. Por ej:</i></p> <p><b>Acepto que se grabe mi entrevista      SI (    )    NO (    )    N/A (    )</b></p>	
Nombres y apellidos del participante:	Fecha
Firma /huella del participante	CC
Nombres y apellidos del testigo:	Fecha
Firma /huella del testigo	CC
Nombres y apellidos del investigador:	Fecha:
Firma del investigador	CC
<b>Negativa del consentimiento</b>	
Nombres y apellidos del participante:	Fecha
Firma /huella del participante	CC
Nombres y apellidos del testigo:	Fecha
Firma /huella del testigo	CC
Nombres y apellidos del investigador:	Fecha
Firma del investigador	CC
<b>Revocatoria del consentimiento</b>	
Nombres y apellidos del participante:	Fecha
Firma /huella del participante	CC
Nombres y apellidos del participante:	Fecha
Firma /huella del testigo	CC
Nombres y apellidos del investigador:	Fecha
Firma del investigador	CC

**ANEXO C: CIRCULAR DE CONVOCATORIA PARA LOS PARTICIPANTES EN  
EL PROGRAMA DE TEAM BUILDING**

Estimado/a

Por este medio se recuerda que ha sido seleccionado para formar parte de un programa de investigación denominado Team Building que se encuentra enfocado en la mejora de la comunicación en equipos virtuales de trabajo el cual fue explicado en la videoconferencia realizada el día\_\_\_\_\_.

Como se explicó anteriormente su participación es voluntaria, por lo que usted puede retirarse o discontinuar del proceso en cualquier momento.

Adicional se les recuerda enviar el consentimiento firmado para proceder con su participación en este programa.

¡Contamos con su presencia!

Atentamente

Cinthia Monserate Coque Luna

## ANEXO D: ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE TEAM BUILDING

Desayunos: 9:30-10:30 am

Almuerzos: 13:00-14:00 pm

DÍA	ACTIVIDAD	RESULTADOS
Viernes (llegada)	<b>(9:30-10:30 am)</b> Después de instalarse, los colaboradores se reunirán para desayunar y discutir sobre varios temas, tanto personales como profesionales; sus gustos, intereses, deseos, necesidades, etc. Así también se llevará a cabo la actividad denominada <b>ONE WORD</b> donde los miembros del equipo (3 equipos de 10 miembros) deben pensar en una palabra que defina a la organización, para esto se otorgará un minuto, después cada equipo escogerá un miembro que dirá su palabra y el porqué de su elección (López, 2018).	Durante el desayuno podrán conocerse mejor y compartir similitudes de varios aspectos relevantes de todos los miembros. Con la actividad <b>ONE WORD</b> se conocerá el nivel de conocimiento de cada colaborador con respecto a la empresa, como la visión y misión que son los aspectos importantes que la definen.
Viernes	<b>(11:00-13:00) FUNNY BAND:</b> es una actividad muy recreativa donde los dos equipos deberán reunirse y componer una canción y su coreografía, el tema será la comunicación virtual (Rebière & Rebière, 2006).	El equipo podrá aplicar el trabajo en conjunto, aumentarán sus niveles de creatividad ya que deberán crear la canción con letra, ritmo y coreografía, así también se pondrá en práctica la organización y la coordinación con el fin de explotar sus habilidades y destrezas. La comunicación estará activa durante toda la actividad por el tema y su importancia.
Viernes	<b>(14:30-17:00)</b> Los colaboradores pueden pasear por la hacienda y relajarse para la siguiente actividad que se llevará a cabo en la noche. <b>(18:00-19:00)</b> Se encenderá una fogata y se reunirá a los tres equipos, cada equipo tendrá como tarea explicar sus experiencias en cada una de las sedes que se encuentran, sus complicaciones, las habilidades que ponen en práctica y explicar el progreso de su trabajo a través del	En el paseo por la hacienda los colaboradores experimentarán un momento de relajación y esparcimiento. Con la fogata podrán expresar sus puntos de vista con respecto a sus tareas en el trabajo y cómo las llevan a cabo a través de los medios virtuales que manejan

	internet y sus medios virtuales de comunicación.	
Sábado	Se llevarán a cabo tres actividades, las que se desarrollarán en un horario de 14:00 a 18:00, y se detallan a continuación: <b>(14:00-15:00) LANZAMIENTOS</b> , es una actividad que se lleva a cabo con globos llenos de agua, cada equipo deberá tratar de mantener la menor cantidad de globos explotados, haciendo una fila por equipo con un integrante al frente de la fila, de a poco deberán lanzar los globos y evitar que caigan, se rompan o que el equipo salga mojado (Carmine, 2005).	Esta actividad permite que cada equipo se organice de manera adecuada para evitar el rompimiento del globo, la comunicación es esencial porque cada integrante deberá estar transmitiendo mensajes que mejoren el trabajo en equipo y planificando estrategias para ganar esta actividad, es divertida y muy dinámica.
Sábado	<b>(15:00-16:00) APOYATE EN MI</b> , es una actividad donde no es necesario hacer equipos, sino más bien parejas, en un principio deberán ser parejas afines, es decir que sientan confianza o una relación de compañerismo, surgirán parejas de las mismas sedes obviamente, después se reorganizarán las parejas de acuerdo a la decisión del facilitador, la actividad consiste en tener confianza en la persona que va a detener su caída, el participante deberá cerrar los ojos y dejarse caer hacia atrás en los brazos de su acompañante (Carmine, 2005).	Es importante tomar en cuenta que al principio será complicado tener confianza en su compañero, sin embargo esta actividad permite crear lazos de compañerismo, de trabajo en equipo y de toma de decisiones, la confianza es necesaria dentro de una organización y en todo contexto, por lo que las relaciones entre los trabajadores mejorarán de manera satisfactoria.
Sábado	<b>(16:00-18:00) CIEGO, SORDO Y MUDO</b> , esta es una actividad sumamente divertida que consiste en atravesar todo un terreno donde se encuentran árboles, piedras, e incluso unos juegos infantiles entre tres personas atadas de las manos, para esta actividad habrán 10 equipos de 3 integrantes cada uno, lleva dos horas realizar la actividad por la dificultad, en donde un integrante estará tapado los ojos, otro deberá usar un pañuelo en su boca simulando el no poder hablar y el tercero está tapados sus oídos, de esta manera, sin los tres sentidos deberán llegar a su meta (Carmine, 2005).	Esta actividad permitirá que los colaboradores apliquen las mejores habilidades y destrezas para atravesar todo el camino, sin tropezarse, y en el menor tiempo, la resolución de problemas y la toma de decisiones serán los resultados dentro de esta actividad, así como el compañerismo y trabajo en equipo.

Domingo (Culminación del programa)	Feedback de todas las actividades realizadas durante el viaje, compartirán sus experiencias, percepciones y resultados con respecto a su inicio en el programa y como terminan después de estos tres días llenos de aventura, los aprendizajes obtenidos, y sus cambios de mejora.	Los miembros del equipo podrán expresar sus disconformidades y sus gustos, de esta manera podrán mejorar las relaciones de compañerismo en el trabajo en equipo y consecuentemente su comunicación será más fluida y eficaz.
--	--	--

