



Universidad Nacional de Costa Rica

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Administración

Sistema de Posgrados

Maestría en Administración de Recursos Humanos

Curso:

Consultoría y Asesoría Empresarial

Proyecto de consultoría titulado

Plan para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional del Colegio de Ingenieros

Tecnólogos de Costa Rica (CITEC)

Integrantes equipo consultor:

González Corrales Ingrid

Man Hing Freire Daniela

Roman Muñoz Jerelyn

Responsable Académico

M.Sc. David Venegas Quesada.

Campus Omar Dengo

Heredia - Costa Rica

Noviembre 2020

TABLA DE CONTENIDOS

I.	Descripción del proyecto de consultoría empresarial.	1
II.	Justificación del Proyecto de Consultoría Empresarial.	2
III.	Objetivos del proyecto de consultoría empresarial.	6
	i. Objetivo general	6
	ii. Objetivos específicos.....	6
IV.	Productos específicos esperados del proyecto de consultoría empresarial.	7
V.	Referencia Empresarial o sectorial.	8
VI.	Descripción de las actividades y tareas realizadas, métodos y técnicas.	11
VII.	Calendario de Actividades o Cronograma.	21
VIII.	Beneficiarios previstos.....	25
IX.	Recursos Humanos.....	25
X.	Recursos Materiales y financieros.	26
XI.	Cálculo de los costos de ejecución y elaboración del presupuesto.	28
XII.	Presentación de la propuesta de mejora.	30
XIII.	Estrategia de ejecución de la propuesta de mejora.	34
XIV.	Anexos.....	42
XV.	Referencias bibliográficas.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivo específico N1, metas y productos esperados.....	13
Tabla 2. Objetivo específico N2, metas y productos esperados.....	15
Tabla 3. Objetivo específico N3, metas y producto esperado.	18
Tabla 4. Cronograma de actividades del proyecto	21
Tabla 5. Perfil profesional consultores.....	26
Tabla 6. Presupuesto general del proyecto de consultoría	28
Tabla 7. Embajadores de la Cultura CITEC.....	33
Tabla 8. Plan de aplicación para la estrategia 1.	35
Tabla 9. Plan de aplicación para la estrategia 2.	37
Tabla 10. Plan de aplicación para la estrategia 3.	38
Tabla 11. Plan de aplicación para la estrategia 4.	39
Tabla 12. Plan de aplicación para estrategia 5.	40

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cronograma anual de aplicación del Plan	34
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Contrato de consultoría.....	42
Anexo 2. Guía de entrevista 1	47
Anexo 3. Guía de entrevista 2	48
Anexo 4. Criterios para la identificación de colaboradores influyentes.....	49
Anexo 5 Correos de respaldo	50

I. Descripción del proyecto de consultoría empresarial.

El presente proyecto nace en el curso Consultoría y Asesoría Empresarial, el cual es el curso final de la maestría en administración de Recursos Humanos, y cuyo cometido es ejecutar un proyecto de consultoría empresarial. Siendo así que se decide aprovechar los resultados obtenidos de la auditoría realizada en el Colegio de Ingenieros Tecnólogos en Costa Rica (CITEC), como parte del curso Auditoría de Recursos Humanos, cuyo fin fue evaluar los mecanismos de control y procedimientos de cultura organizacional aplicados en la actualidad, su funcionamiento y adecuación acorde a los objetivos definidos para el presente año, todo ello con la finalidad de formular una propuesta de mejora para la organización.

El Colegio de Ingenieros Tecnólogos en Costa Rica (CITEC) es un colegio profesional “una asociación de carácter profesional y estatal conformada por graduados de una misma área.” “Esta institución está amparada por el Estado, por eso es reconocida por las instituciones públicas y privadas. Además, está regida por leyes reconocidas por la Organización Mundial de Consejos Interprofesionales OMCI y debe estar acreditada.” (Universidadescr, 2016).

El presente proyecto de consultoría se enfoca en la elaboración de un plan para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional para el Colegio de Ingenieros Tecnólogos de Costa Rica (CITEC), esto a partir de que se evidenciaron desviaciones significativas en cuanto al entendimiento y ausencia de una Cultura Organizacional definida, al comprender que ésta forma parte de la esfera de la gestión de los Recursos Humanos en lo correspondiente al proceso de capacitación y desarrollo del personal, lo cual impacta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ya que una institución con creencias, hábitos, valores, normas, actitudes, costumbres y tradiciones claras promueve conductas positivas en su fuerza laboral, lo que a su vez se traducen en una mejora en la productividad y de la proyección de la organización hacia afuera.

En este proyecto se contempla un proceso de recopilación de información, para lo cual se considera al personal que va ingresar como el que ya está laborando en la institución, con la finalidad de buscar alternativas tendientes al mejoramiento de la integración de su recurso humano e impactar

favorablemente en relaciones humanas, asimismo, se pretende identificar el tipo de estructura organizacional y la idoneidad de la misma para el logro de los objetivos institucionales, así como reforzar las acciones tendientes a optimizar las relaciones humanas, el liderazgo y la cooperación entre los miembros de la organización, en la búsqueda de generar las condiciones apropiadas para fortalecer aspectos tales como el compromiso, la fidelización y la lealtad con la institución, mediante el reforzamiento de aquellas creencias, hábitos, valores y costumbres, con la adopción y ejecución de estrategias amparadas a normas, lineamientos, reglamentos y procedimientos sobre los cuales se sustenta el accionar de esta institución.

Como uno de los propósitos de este proyecto, se busca identificar los elementos de la cultura organizacional, tales como: el comportamiento que asumen los funcionarios diariamente, reglas relativas a grupos, los valores dominantes, la filosofía administrativa, las normativas y el clima de la institución, que se viven y ejecutan actualmente en el Colegio de Ingenieros Tecnólogos de Costa Rica (CITEC). Asimismo, una vez realizado este diagnóstico se estima diseñar una propuesta de un plan orientado al fortalecimiento de la Cultura Organizacional y conjuntamente generar material audiovisual que permita a la institución la aplicación del plan propuesto.

II. Justificación del Proyecto de Consultoría Empresarial.

La administración del talento humano según (Reyes Sotomayor, 2016) dirige su atención principalmente en el personal que colabora en la organización, el cual en la actualidad es considerado más que como un recurso como un activo invaluable, de ahí la importancia de mantener y mejorar la administración del talento humano de forma dinámica y creativa para la consecución de los objetivos. Además, cabe destacar la definición de cultura organizacional según el autor (Vallejo Chávez, 2016) como “el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, valores, actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización”.

Siendo así que se observa una relación directa donde la Cultura Organizacional constituye la forma de pensar y actuar de los miembros de una organización, la expresión en la forma en que se hacen

los negocios, cómo influyen en la relaciones entre clientes asociados y trabajadores, el grado de autonomía y libertad que existe y el grado de lealtad que los trabajadores sienten hacia la organización.

En el estudio de las organizaciones y sus singularidades la autora (Vallejo Chávez, 2016) destaca que todas las personas son parte de una cultura, llámese sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, rutinas, procedimientos entre otras. Por lo cual para que una organización consiga el logro de sus objetivos es importante que el área de Recursos Humanos promueva a que su fuerza laboral entienda y comparta los valores de la institución y estén encaminados hacia una meta común.

Una vez conceptualizada la importancia de la Cultura Organizacional en la mejora de la productividad y de la proyección de la organización a través de las relaciones entre sus colaboradores(as), cabe mencionar que según un diagnóstico realizado en el Colegio de Ingenieros Tecnólogos en Costa Rica (CITEC) en una etapa previa a la presente propuesta se evidenció la ausencia de una Cultura Organizacional definida y compartida que promueva lo antes justificado, siendo esta la principal razón por la que se presente esta propuesta.

Por tal motivo, el presente trabajo de consultoría tiene como fin establecer un plan para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional para el Colegio de Ingeniero Tecnólogos de Costa Rica (CITEC) con el fin de mejorar el entendimiento y adopción de las creencias, hábitos, valores, normas, actitudes y costumbres expresadas a través de las estrategias, estructuras y sistemas. Dado que por el conocimiento de la cultura organizacional se pueden promover conductas positivas que se traduzcan en una mayor productividad de las personas y una adecuada proyección de la institución tanto a lo interno como lo externo.

Tomando en cuenta, que el cambio está presente en el CITEC, ya que la junta directiva cambia anualmente y conforme a los resultados obtenidos de una primera etapa de auditoría queda en evidencia la necesidad contar con una cultura consolidada y con una identidad definida que favorezca la competitividad y dé como resultado un buen clima organizacional a través de la implementación un plan de inducción y reforzamiento que fortalezca sus principios, misión, visión y valores con la finalidad de que la organización no sufra impactos cuando se den éstos cambios.

Por lo antes expuesto, el presente trabajo de consultoría planteará la propuesta de fortalecer la cultura organizacional del CITEC mediante el uso de herramientas prácticas como: videos cortos, material visual, dinámicas de grupo y herramientas de evaluación, con las cuales se verán beneficiados de manera directa los colaboradores de esta institución, entre ellos los dos grandes grupos que lo conforman, como son la administración y los grupos de trabajo.

La implementación del plan propuesto como parte de esta consultoría permitirá principalmente al CITEC y quienes lo conforman, e indirectamente al Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA) obtener beneficios en los siguientes ámbitos, mismos que están relacionados directamente con la cultura organizacional:

Misión y Visión

(a) Reforzar el entendimiento de la misión y la visión del CITEC por parte de los colaboradores(as) a través de material audiovisual, con el fin de que todos estén alineados para el cumplimiento de los objetivos.

Valores compartidos

(b) Enfatizar la vivencia de los valores CITEC entre colaboradores(as) mediante la aplicación de material audiovisual y dinámicas grupales.

(c) Fomentar la empatía y el respeto entre colaboradores(as) mediante la aplicación de las dinámicas grupales que refuerzan las relaciones humanas y de cooperación en la organización.

Ambiente social

(d) Fomentar el sentido de pertenencia de los miembros de la organización en su ambiente social acorde a los valores y objetivos de la institución.

(e) Reforzar la importancia de las relaciones humanas, de liderazgo y cooperación entre miembros de la organización generando un compromiso y lealtad con la institución a raíz de las creencias, hábitos, valores y costumbres expresadas a través de las estrategias.

Canales de comunicación interna y estructura

- (f) Reforzar el entendimiento de la estructura organizacional y como se trabaja para el logro de los objetivos.
- (g) Dar a conocer los canales, medios y vías de comunicación interna con los que cuenta la organización.

Desarrollo de personas

- (h) Dar a conocer la propuesta de valor de la organización hacia sus colaboradores, orientado al desarrollo de sus aptitudes y conocimientos mediante la aplicación de un video explicativo.

Normas y procedimientos

- (i) Dar a conocer las normas, lineamientos, reglamentos, procedimientos que rigen a la organización en el cumplimiento de sus funciones y posteriormente evaluar su entendimiento.

Es importante mencionar que, al referirnos a un plan basado en herramientas, que serán entregadas al cliente, y que podrán ser aplicadas de manera remota, este permitirá además de reforzar la cultura y el entendimiento en los actuales miembros del CITEC, generar un proceso de inducción para que aquellas personas que se unan a la organización puedan conocer los aspectos más importantes de su cultura.

Finalmente, conforme a Wether & Davis, 2008 quienes afirman que, a través de un pleno conocimiento del personal se propicia una integración con la cultura organizacional lo cual está íntimamente relacionado con la motivación de los colaboradores(as), lo cual para efectos de éste proyecto implicaría que al lograr contar con una cultura organizacional fortalecida los colaboradores(as) del CITEC sean capaces de mantener valores y metas compartidas que se faciliten el logro de los objetivos e incremente el compromiso de los Recursos Humanos con la institución.

III. Objetivos del proyecto de consultoría empresarial.

i. Objetivo general

Proponer un plan para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional del Colegio de Ingeniero Tecnólogos de Costa Rica (CITEC), mediante estrategias que permitan mejorar la comprensión y adopción de aquellas creencias, hábitos, valores, normas, actitudes y costumbres que agregan valor a la institución y al bienestar de sus miembros.

ii. Objetivos específicos

- a. Identificar y evaluar factores de la Cultura Organizacional de la institución objeto de estudio, para determinar de qué manera están siendo percibidas por los funcionarios aspectos tales como: las normas y reglas relativas a grupos, los valores dominantes, la filosofía administrativa, las directrices en torno al funcionamiento institucional, y el clima de la organización.
- b. Diseñar una propuesta de un plan orientado al fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la institución objeto de estudio, con el propósito de mejorar la comprensión y adaptabilidad a las creencias, hábitos, valores, normas, actitudes y costumbres beneficiosas que han de estar manifiestas en la orientación estratégica, estructura y modelo de operación institucional.
- c. Generar herramientas tecnológicas además de identificar cursos de acción que se requieren implementar para apoyar la adopción e implementación del plan a proponer.

IV. Productos específicos esperados del proyecto de consultoría empresarial.

El producto específico derivado de este proyecto es un “Plan para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional”, cuyo objetivo es facilitar el entendimiento y adopción de las creencias, hábitos, valores, normas, actitudes y costumbres expresadas a través de una guía y herramientas para su aplicación.

El Plan orientado al fortalecimiento de la Cultura Organizacional se desarrollará en los siguientes ámbitos:

- (a) Señalar el nivel en el que los miembros se reconocen integrados a la organización.
- (b) Explicar la estructura organizacional y como se trabaja para el logro de los objetivos.
- (c) Reforzar la importancia de las relaciones humanas, de liderazgo y cooperación entre miembros de la organización generando un compromiso y lealtad con la institución a raíz de las creencias, hábitos, valores y costumbres expresadas a través de las estrategias.
- (d) Dar a conocer las normas, lineamientos, reglamentos, procedimientos que rigen a la organización en el cumplimiento de sus funciones y posteriormente evaluar su entendimiento.

Además, como parte del plan se detallará:

- (e) Los plazos de realización y el calendario de ejecución.
- (f) Los embajadores de cultura, personas que asumirán el papel de informadores principales.
- (g) Los instrumentos, soportes y materiales requeridos para su aplicación.
- (h) Los lineamientos o instrucciones de difusión.
- (i) El presupuesto

V. Referencia Empresarial o sectorial.

Como parte importante a destacar un colegio profesional es “una asociación de carácter profesional y estatal conformada por graduados de una misma área. Todos sus miembros se denominan colegiados.” (Universidadescr, 2016)

Así mismo al permanecer en dichos colegios los individuos tienen a favor aspectos como capacitación, educación y soporte en algunos puntos estratégicos en las carreras que cursan, logrando obtener beneficios en su desarrollo profesional sin mencionar que en algunas organizaciones piden a sus colaboradores estar afiliados al mismo. “Esta institución está amparada por el Estado, por eso es reconocida por las instituciones públicas y privadas. Además, está regida por leyes reconocidas por la Organización Mundial de Consejos Interprofesionales OMCI y debe estar acreditada.” (Universidadescr, 2016)

Importancia y beneficios de estar incorporado en los colegios profesionales.

En nuestro país algunas carreras no se pueden ejercer sin estar colegiado; o dependiendo de las labores que va a desempeñar en un puesto de trabajo necesita capacitarse y obtener permisos que solo los colegios otorgan.

La integración a un colegio garantiza estar respaldado por una institución estatal seria, no solo a nivel nacional, incluso a nivel internacional. Por medio de los colegios se pueden tramitar becas de estudio en nuestro país o en el exterior. Además de asistir a capacitaciones sobre temas innovadores en el área de especialidad.

Muchos colegios tienen centros de recreo para los asociados y sus familiares; estos pueden ser utilizados de forma gratuita solo por ser miembro. Los colegios también ofrecen asesorías en temas legales y sobre cómo se puede ejercer la carrera.

Fijan tarifas estándar para los servicios que ofrecen los profesionales, esto es importante en el tema de competencia laboral. (Universidadescr, 2016)

Esta es una forma de mantenerse de una mejor manera en el mercado laboral, logrando en si mayores beneficios como se hace mención anteriormente.

Algunos de los colegios profesionales en Costa Rica son:

1. Colegio de Biólogos de Costa Rica
2. Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica
3. Colegio de Enfermeras de Costa Rica
4. Colegio de Farmacéuticos de Costa Rica
5. Colegio de Físicos de Costa Rica
6. Colegio de Geólogos de Costa Rica
7. Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica
8. Colegio de Ingenieros Civiles de Costa Rica
9. Colegio de Ingenieros Electricistas, Mecánicos e Industriales de Costa Rica
10. Colegio de Ingenieros Químicos y Profesionales Afines
11. Colegio de Ingenieros Topógrafos de Costa Rica
12. Colegio de Licenciados en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes
13. Colegio de Médicos y Cirujanos de Costa Rica
14. Colegio de Periodistas de Costa Rica
15. Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica

Como parte de la integración a un colegio profesional tienen diversas formas, algunos solicitan tener licenciatura, otros con el bachillerato logran ingresar, entre algunas directrices se tienen: Carta de solicitud, foto tamaño pasaporte, hoja de delincuencia, fotocopia de la cédula, Curriculum, llenar un formulario de registro y cancelar un monto para integrarte y, posteriormente, una suma mensual para permanecer integrado al Colegio. Cuando realizas este procedimiento, se debe asistir a un curso de inducción y al final te gradúas y te juramentan como miembro activo del colegio. (Universidadescr, 2016)

El CITEC:

Siendo el CITEC el colegio de ingenieros tecnólogos en Costa Rica, “CITEC es uno de los 5 Colegios que conforman el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica (CFIA) y agremia a profesionales egresados del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), provenientes de 15 ramas de la ingeniería” (CITEC, 2018).

Como parte de su misión y visión y algunos valores importantes a destacar se expresa lo siguiente:

Misión: Representamos la excelencia y el prestigio de profesionales en ingeniería del TEC, contribuyendo con pasión y compromiso a la sociedad.

Visión: Ser un colegio identificado con su gremio, contribuyendo al ejercicio profesional a través del desarrollo de competencias y la innovación

Valores:

- (a) Innovación: Impulsamos la cultura de la innovación.
- (b) Liderazgo: Creemos en el liderazgo de servicio.
- (c) Respeto: Creemos en la diversidad de opiniones.
- (d) Transparencia: Nuestro comportamiento será siempre integro.
- (e) Sostenibilidad: Trabajamos en promover el desarrollo sostenible de Costa Rica

Según se menciona en la página web, entre algunas de las ingenierías con las cuales se ingresa al colegio son:

1. Ingeniería Agrícola
2. Ingeniería Ambiental
3. Ingeniería Computadores
4. Ingeniería En Computación y Sistemas
5. Ingeniería en Construcción

6. Ingeniería Diseño Industrial
7. Ingeniería Electrónica
8. Ingeniería Maderas
9. Ingeniería en Mantenimiento Industrial
10. Ingeniería Materiales
11. Ingeniería Metalurgia
12. Ingeniería en Producción Industrial
13. Ingeniería Seguridad Laboral e Higiene Ambiental
14. Ingeniería en Seguridad Ocupacional

Gracias a la situación actual del país con la pandemia del COVID-19 el CITEC ha implementado sus capacitaciones de forma virtual, cursos online y diversas maneras de mantener en actualización a sus afiliados.

VI. Descripción de las actividades y tareas realizadas, métodos y técnicas.

En este apartado se describirán las diferentes actividades que el equipo consultor ha desarrollado para lograr el cometido que se plantea en el objetivo general, mismo que consiste en desarrollar una propuesta de un plan orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional para la institución Colegio de Ingenieros Tecnólogos de Costa Rica (CITEC). La descripción de las actividades a continuación se desarrolla bajo el instrumento metodológico definido por el autor Milan Kubr (2002), quien expone un modelo de consultoría que contiene cinco etapas: iniciación, diagnóstico, planificación de acciones, aplicación y terminación.

La idea de desarrollar la presente consultoría surge a raíz de un diagnóstico previamente realizado en la institución, donde a manera de auditoria, se evaluaron los mecanismos de control y procedimientos referentes a la cultura organizacional aplicados en la actualidad, su funcionamiento y adecuación acorde a los objetivos definidos para el presente año con la finalidad de emitir una propuesta de mejora para la institución.

Una vez obtenidos los resultados de este pre diagnóstico, se establece una reunión con la Presidenta de la Junta Directiva y la Coordinadora Administrativa, en la cual se procede con la presentación de los resultados y propuestas de mejora, para que una vez teniendo conocimiento de los mismos, sea posible establecer de manera conjunta la línea base de actuación para la presente consultoría, quedando en claro dentro de esta misma reunión que se trabajaría sobre la cultura organizacional de manera particular.

Posteriormente, el equipo consultor procede a analizar las posibles líneas de actuación sobre las cuales se desarrollaría el proceso de consultoría, teniendo en claro que la institución cliente requiere reforzar el entendimiento y adopción de las creencias, hábitos, valores, normas, actitudes y costumbres, a través de herramientas que a su vez le permitan consolidar su sistema de comunicación y que este sea aplicable para los colaboradores(as) actuales y nuevos.

Una vez que se ha definido como objetivo central la Propuesta de un Plan para el fortalecimiento de la cultura organizacional del CITEC, se plasma información relevante como objetivos y productos esperados en un documento formal, mismo que es enviado al cliente para su presentación a la Junta Directiva y posterior aprobación.

Cuando este proyecto ha sido aprobado por parte de las autoridades pertinentes, el equipo consultor procede con la elaboración de un plan y cronograma para la posterior puesta en marcha de la consultoría, en esta planificación se especifican aspectos como: los objetivos, elementos de la cultura a considerar, metas, productos esperados, actividades, tareas, técnicas, fuentes de información y recursos necesarios que se detallarán a continuación, así como los tiempos de ejecución para cada actividad que podrán ser observados en el apartado del calendario de actividades y cronograma.

Para la elaboración de la planificación de trabajo, en primer lugar, el equipo consultor decide seccionarlo en tres etapas, acorde a los objetivos específicos del proyecto, siendo así:

a. *Identificar y evaluar factores de la Cultura Organizacional de la institución objeto de estudio, para determinar de qué manera están siendo percibidas por los funcionarios aspectos tales como: las normas y reglas relativas a grupos, los valores dominantes, la filosofía administrativa, las directrices en torno al funcionamiento institucional, y el clima de la organización.*

Dentro de este primer objetivo específico lo que se pretende es realizar un diagnóstico sobre los elementos inmersos en la cultura organizacional del CITEC, que nos permitan detectar: conductas individuales y de grupo, normas de grupo, valores dominantes, clima organizacional, relaciones humanas, filosofía administrativa, entre otros, con el fin de qué en una etapa posterior, correspondiente al *Objetivo específico N2*, podamos incorporar y reforzar los factores relevantes en el plan propuesto. A continuación, en la Tabla 1 se muestra a detalle los elementos considerados con su meta y producto esperado, contenidos en este objetivo.

Tabla 1. Objetivo específico N1, metas y productos esperados.

Elemento de la cultura	Meta	Producto esperado
Comportamiento diario observable	Identificar los diferentes rituales, conmemoraciones, imagen proyectada, historias para poder reforzar aspectos de la cultura y reducir conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> • Listado con los rituales, conmemoraciones, rutinas y procedimientos comunes que se realizan en el CITEC. • Consolidado de respuestas que evidencien la imagen que proyecta el CITEC. • Listado de canales, vías y medios de comunicación interna que tiene actualmente la organización.
Las normas y reglas relativas a grupos	Contrastar las diferentes normas y reglas de grupo que se dan a nivel de comisiones, asociaciones y personal de administración.	<ul style="list-style-type: none"> • Listado con las principales elementos que diferencien el comportamientos de los tres grupos.
Los valores dominantes	Conocer mejor la importancia y utilidad práctica de los valores en el CITEC.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición y ejemplos prácticos de cada uno de los valores por parte de los miembros de la organización.
Filosofía administrativa	Recolectar los documentos en donde se especifican las políticas, código de conducta, normas y demás lineamientos que mantiene el CITEC.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos, políticas, código de conducta y normas y reglas que rigen al CITEC.
Clima de la organización	A raíz de las entrevistas realizadas comprender el Clima Organizacional, las interacciones, los valores personales, las percepciones, sucesos críticos y como los aborda el CITEC.	<ul style="list-style-type: none"> • Puntos específicos que caracterizan el clima organizacional del CITEC. • Identificar los embajadores de la Cultura Organizacional quienes lideraran la ejecución del plan para el fortalecimiento.

Fuente: Plan de trabajo consultoras, septiembre 2020.

¿Cómo lo haremos? Al ser una etapa cuyo foco es principalmente el diagnóstico, el equipo se remite a la aplicación de herramientas investigativas como son las entrevistas a profundidad. Una vez que el equipo consultor ha definido las metas y productos esperados, como siguiente paso procede con la elaboración de los instrumentos, para efectos de la presente se elaboraron los siguientes:

- a) Guía de entrevista #1, dirigida a colaboradores(as) de contratación directa, asociaciones y comisiones. (Ver anexo 2)
- b) Guía de entrevista #2, dirigida a líderes de la institución. (Ver anexo 3)
- c) Criterios para la identificación de colaboradores influyentes en la institución. (Ver anexo 4)

Estas herramientas son presentadas al representante del proyecto dentro del CITEC mediante una reunión, para la aprobación y a su vez se le solicita colaboración con la formalización del proceso a los colaboradores(as). Una vez que los colaboradores(as) han sido comunicados, el equipo consultor procede a contactar a las personas individualmente para programar las entrevistas de manera virtual a través de la plataforma Google Meet.

Una vez finalizado el periodo de entrevistas, abarcando un porcentaje mayor al 50% de la población, con las respuestas obtenidas el equipo consultor procede a consolidar y analizar la información de manera tal que permita extraer productos específicos, tales como: listado de elementos que caracterizan la cultura de los grupos, listado de canales de comunicación que mantiene actualmente la institución, listado de eventos institucionales importantes, costumbres y normas de grupos y demás, que serán de utilidad para la elaboración de la propuesta y del material audiovisual.

En lo referente al componente de filosofía administrativa, se procede con la solicitud formal vía correo electrónico de la documentación oficial como plan estratégico, manual de identidad corporativa, políticas, normas y reglas que rigen al CITEC, información que posteriormente es procesada y resumida para poder tener claridad sobre los aspectos a comunicar y reforzar como parte del plan.

Completada la primera fase, se prosigue con el Objetivo específico N2, que consiste en:

b. Diseñar una propuesta de un plan orientado al fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la institución objeto de estudio, con el propósito de mejorar la comprensión y adaptabilidad a las creencias, hábitos, valores, normas, actitudes y costumbres beneficiosas que han de estar manifiestas en la orientación estratégica, estructura y modelo de operación institucional.

Una vez que se han identificado los elementos de la cultura a través de las entrevistas y se tiene claridad sobre los aspectos de la filosofía administrativa, el equipo consultor emprende el proceso de elaboración de la propuesta. Para ello se toma en consideración la Tabla 2 que muestra a detalle los elementos de la cultura considerados para esta etapa con sus metas y productos esperados:

Tabla 2. Objetivo específico N2, metas y productos esperados.

Elemento de la cultura	Meta	Producto esperado
Misión y Visión	Reforzar el entendimiento de la misión y la visión del CITEC por parte de los colaboradores(as) a través de material audiovisual con el fin de que todos estén alineados para el cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> Entendimiento por parte de los colaboradores(as) de la institución de la misión y visión a través de un video explicativo.
Valores Compartidos	Lograr enfatizar la vivencia de los valores CITEC entre colaboradores(as) mediante la aplicación de material audiovisual y dinámicas grupales.	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar un ambiente más ameno para laborar a diario, logrando entender las necesidades de sus compañeros.
	Fomentar la empatía y el respeto entre colaboradores(as) para que estos sean capaces de entender las situaciones ajenas que afectan el desenvolvimiento laboral dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Buenas relaciones, más empatía sin discriminación, logrando que la unidad de la organización mantenga buen ambiente laboral.
Ambiente Social	Fomentar el sentido de pertenencia de los miembros de la organización en su ambiente social acorde a los valores y objetivos de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar la identidad de la institución entre los colaboradores del CITEC y el sentido de pertenencia.
	Reforzar la importancia de las relaciones humanas, de liderazgo y cooperación entre miembros de la organización generando un compromiso y lealtad con la institución a raíz de las creencias, hábitos, valores y costumbres expresadas a través de las estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> Mantener al público interno apegado y alineado a la razón de ser de la institución y que pueda desarrollar sus tareas con mayor productividad.
Canales de Comunicación Interna	Reforzar el entendimiento de la estructura organizacional y como se trabaja para el logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> Claridad funcional y estructural de la compañía.
	Dar a conocer los canales, medios y vías de comunicación interna con los que cuenta la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Personal informado sobre las vías, canales y medios a través de los cuales puede mantenerse informado sobre aspectos relevantes de la organización.

Elemento de la cultura	Meta	• Producto esperado
Desarrollo de personas	Garantizar a los colaboradores(as) el desarrollo de sus aptitudes y conocimientos de modo tal que le permitan ser más eficiente en su trabajo y que a la vez tenga un claro conocimiento de los beneficios salariales y no salariales que le ofrece la organización.	Colaboradores(as) más eficientes y empoderados.
	Dar a conocer los mecanismo que ofrece la organización para la identificación de necesidades de capacitación.	Colaboradores(as) con conocimiento sobre los mecanismos de capacitación.
Normas y Procedimientos y código de conducta.	Dar a conocer las normas, lineamientos, reglamentos, procedimientos que rigen a la organización en el cumplimiento de sus funciones y posteriormente evaluar su entendimiento.	Personal conectado con la parte medular de la Organización.

Fuente: Plan de trabajo consultoras, septiembre 2020.

¿Cómo lo haremos? En primera instancia, y teniendo en cuenta las metas y productos esperados para el plan se definen 3 etapas claves para el mismo, que son:

1. Difusión de material audiovisual para reforzar aspectos de la filosofía administrativa, normas, estructuras y sistemas.
2. Dinámicas que refuercen las relaciones humanas dentro de la organización y la vivencia de valores compartidos. (Ver documento anexo)
3. Herramientas de evaluación para medir el impacto y entendimiento de la información difundida como parte del plan. (Ver documento anexo)

Para asegurar el cumplimiento de cada una de las etapas del plan, se elaborará una pauta detallada para su aplicación, donde se especificará: herramienta a utilizar con su objetivo, los canales de comunicación interna a través de los cuales se deberá aplicar, los momentos claves para su aplicación, y los encargados de su difusión y seguimiento.

En esta etapa además el equipo consultor analiza los resultados obtenidos en la herramienta Criterios para la identificación de colaboradores influyentes en la organización, aplicada en la fase de entrevistas, con el fin de seleccionar a los embajadores de la cultura organizacional CITEC, indicando de manera detallada en el plan el rol que estos tendrán.

Durante el proceso de formulación del plan, surge la iniciativa de crear un slogan que permita fidelizar al cliente interno, y que esté presente en cada uno de los videos a aplicar de manera que los colaboradores(as) se apropien de ellos y se logre un sentido de identificación con la institución.

Finalmente, la tercera etapa del plan va de la mano con el Objetivo específico N3, que es:

c. Generar herramientas tecnológicas además de identificar cursos de acción que se requieren implementar para apoyar la adopción e implementación del plan a proponer.

En esta etapa de la consultoría el objetivo del equipo es desarrollar material audiovisual que le permita a la institución reforzar el entendimiento y la adopción de aspectos de su filosofía administrativa, de manera remota, así como que dicho material esté disponible para todos colaboradores(as) en los canales de comunicación CITEC para que puedan acceder a ellos cuando así lo requieran.

La propuesta consiste en videos cortos y atractivos, con ejemplos claros y testimonios que capturen la atención del público interno y vayan generando sentido de identidad con la organización y su cultura organizacional, a la vez que faciliten el entendimiento de las estructuras, canales, filosofías y cómo estas aportan al cumplimiento de la estrategia. Además de dinámicas grupales que refuercen la sinergia en los equipos de trabajo basados en el modelo de cultura que se busca promover y reforzar.

Además de la generación de material audiovisual, el objetivo es que cuando la organización haya puesto en práctica esta propuesta pueda medir el impacto del plan orientado al fortalecimiento a través de herramientas prácticas e interactivas, que se le proporcionaran, para medir el entendimiento de los aspectos de la cultura trabajados y comunicados como parte del mismo.

A continuación, en la Tabla 3 se muestra el detalle de las metas y productos esperados en esta fase:

Tabla 3. Objetivo específico N3, metas y producto esperado.

Elemento de la cultura	Meta	Producto esperado
Misión y Visión	Entendimiento por parte de los colaboradores(as) de la organización de la misión y visión a través de un video explicativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Video #1 que explique la misión y visión, la razón de ser la institución y su importancia para el CITEC. • Herramienta de evaluación #1 para medir el entendimiento de la misión y visión
Valores Compartidos	<p>Enfatizar la vivencia de los valores CITEC entre sus colaboradores(as).</p> <p>Fomentar la empatía y el respeto entre colaboradores(as) para que sean capaces de entender las situaciones ajenas que afectan el desenvolvimiento laboral dentro de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Video #1 que explique los valores CITEC y como se viven internamente. • Dinámica grupal #1 y su pauta para aplicación.
Ambiente Social	<p>Fomentar el sentido de pertenencia de los miembros de la organización en su ambiente social acorde a los valores y objetivos de la institución.</p> <p>Reforzar la importancia de las relaciones humanas, de liderazgo y cooperación entre miembros de la organización generando un compromiso y lealtad con la institución a raíz de las creencias, hábitos, valores y costumbres expresadas a través de las estrategias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de integración que permita reforzar los valores de la organización en el desarrollo de su ambiente social. • Video #2 donde se compartan testimonios importancia de las relaciones humanas, de liderazgo y cooperación entre miembros de la organización para el logro de las estrategias.
Canales de Comunicación Interna	<p>Reforzar el entendimiento de la estructura organizacional y como se trabaja para el logro de los objetivos.</p> <p>Dar a conocer los canales, medios y vías de comunicación interna con los que cuenta la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Video #3 donde se explique la estructura organizacional de la institución y cómo influye cada puesto en el logro de los objetivos. • Video #3 donde se expliquen los canales de comunicación que tiene la organización y el tipo de información que puede encontrar en cada uno de ellos.
Desarrollo de personas	Garantizar a los colaboradores(as) el desarrollo de sus aptitudes y conocimientos de modo tal que le permitan ser más eficiente en su trabajo y que a la vez tenga un claro conocimiento de los beneficios salariales y no salariales que le ofrece la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Video#4 para explicar y ejemplificar a los colaboradores(as) cómo trabajar internamente sus actitudes y conocimientos, además de la propuesta de valor de la organización hacia sus colaboradores(as). • Dinámica grupal #2 y su pauta para aplicación.
Normas y Procedimientos y código de conducta.	Dar a conocer las normas, lineamientos, reglamentos, procedimientos que rigen a la organización en el cumplimiento de sus funciones y posteriormente evaluar su entendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Video #5 que explique las normas, lineamientos, reglamentos, procedimientos que rigen a la organización en el cumplimiento de sus funciones. • Herramienta de evaluación #2 para medir el entendimiento de las normas, lineamientos, reglamentos, procedimientos que rigen a la organización en el cumplimiento de sus funciones.

Fuente: Plan de trabajo consultoras, septiembre 2020.

¿Cómo lo haremos? Esta etapa responde a la elaboración del plan como tal a través de la creación del material audiovisual, dinámicas, herramientas de evaluación. Para ello se revisa cada uno de los objetivos previamente definidos para los videos para poder establecer qué preguntas de las guías de entrevista utilizadas responden a la necesidad de información de cada uno de ellos. Posteriormente cada consultora deberá revisar minuciosamente la información proporcionada por la institución, documentos oficiales y los resultados de las entrevistas, para comprimir la información que se desea comunicar y con ello elaborar el guion de cada video.

Para la elaboración de los videos el equipo auditor requerirá de la ayuda de expertos en edición, publicidad y comunicación, por lo cual se establecen reuniones con dos especialistas para exponerles la propuesta y contenido de cada video, así como el manual de identidad corporativa del CITEC, bajo el que deberá regirse para la elaboración de los mismos, y con ello puedan ofrecernos un presupuesto, mismo que será puesto a discusión y posterior decisión por parte del equipo. Una vez tomada la decisión se procede con la elaboración de un contrato verbal con el experto, en donde se establecen además los plazos de entrega del producto.

Adicionalmente, en esta etapa se elaborarán las herramientas para poder desarrollar las dinámicas grupales propuestas en el plan, para ello el consultor experto en educación y recursos humanos seleccionará las técnicas más adecuadas para abordar los temas definidos. Posteriormente se elabora una pauta para su aplicación donde se detalla: la herramienta y su objetivo, los materiales requeridos, su forma de aplicación, e instrucciones para que sea de fácil comprensión.

Como último paso de esta fase se elaboran las herramientas que permitan medir el impacto y entendimiento del publico interno sobre el material difundido, para esto se recurre al uso de la aplicación WorldWall que tiene características interactivas y amigables para el usuario con el fin de que este proceso sea agradable para los colaboradores.

Finalmente, se entrará en la etapa de terminación en la que se plantea una reunión virtual con los representantes de Junta Directiva y líderes del proyecto en el CITEC con la finalidad de desarrollar una presentación ejecutiva de la propuesta del plan y su funcionamiento a fin de que puedan tener

todos los insumos para su puesta en marcha, siendo este el punto culminante de nuestro trabajo de consultoría y en donde además se agradece la confianza del cliente y se dejan abiertas oportunidades para el futuro.

VII. Calendario de Actividades o Cronograma.

El proyecto será completado en un plazo de 7 semanas, contadas a partir del visto bueno del cliente para su inicio. El tiempo efectivo en el que se desarrollaron las actividades para la consultoría se puede observar en el siguiente cronograma:

Tabla 4. Cronograma de actividades del proyecto

Detalle de Actividades	SETIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE																																		
	INICIO					SEMANA 1					SEMANA 2																																		
	21	22	23	24	25	28	29	30	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23	26	27	28	29	30	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20
Reunión de Inicio con la Presidenta de la Junta Directiva y Coordinadora Administrativa CITEC																																													
Elaboración de Propuesta de proyecto para solventar la necesidad del cliente CITEC.																																													
Elaboración de Plan de trabajo para la aprobación por parte del CITEC y ejecución de actividades																																													
Elaborar Guía de entrevista #1 dirigida a colaboradores(as)																																													
Elaborar Guía de entrevista #2 dirigida a miembros de la Junta Directiva y Administración.																																													
Formular la lista de criterios para identificar los posibles embajadores(as) de la cultura.																																													
Solicitar a la administración la documentación necesaria referente a normativa y declaraciones filosóficas.																																													
Preguntar a un % de los colaboradores(as) sobre los rituales, conmemoraciones, rutinas y procedimientos comunes que se realizan en el CITEC.																																													

Detalle de Actividades	SETIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE																																		
	INICIO					SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					SEMANA 5					SEMANA 6					SEMANA 7									
	21	22	23	24	25	28	29	30	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23	26	27	28	29	30	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20
Preguntar a un % de agremiados sobre la imagen que proyecta del servicio que brinda el CITEC.																																													
Preguntar a los miembros de la Junta Directiva y Administración CITEC sobre los canales de comunicación interna.																																													
Preguntar a una muestra de los colaboradores(as) de las diferentes asociaciones, comisiones y personal de administración sobre los diferentes comportamientos de grupo que los caracteriza en el CITEC.																																													
Preguntar al líder de la Junta directiva y Administración sobre la definición los valores en el CITEC.																																													
Entrevistar a un % de los colaboradores(as) para identificar puntos específicos sobre el Clima Organizacional, las interacciones, los valores personales, las percepciones, sucesos críticos y como los aborda el CITEC.																																													
Elaborar un resumen del contenido relevante sobre las políticas, código de conducta y normas y reglas que rigen al CITEC.																																													
Seleccionar los embajadores(as) de la cultura.																																													
Elaborar Video #1 que explique la misión y visión, la razón de ser la organización y su importancia para el CITEC.																																													
Elaborar Herramienta de evaluación #1 para medir el entendimiento de la misión y visión.																																													
Elaborar Video #1 que explique los valores CITEC y como se viven internamente.																																													

Detalle de Actividades	SETIEMBRE					OCTUBRE					OCTUBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE					NOVIEMBRE					NOVIEMBRE																			
	INICIO					INICIO					SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					SEMANA 5					SEMANA 6					SEMANA 7									
	21	22	23	24	25	28	29	30	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23	26	27	28	29	30	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20					
Elaborar Dinámica grupal #1 y su pauta para aplicación.																																																		
Elaborar Video #2 donde se compartan testimonios importancia de las relaciones humanas, de liderazgo y cooperación entre miembros de la organización para el logro de las estrategias.																																																		
Elaborar Video #3 donde se explique la estructura organizacional de la empresa y cómo influye cada puesto en el logro de los objetivos.																																																		
Elaborar Video #3 donde se expliquen los canales de comunicación que tiene la empresa y el tipo de información que puede encontrar en cada uno de ellos.																																																		
Elaborar Video#4 para explicar y ejemplificar a los colaboradores(as) cómo trabajar internamente sus actitudes y conocimientos, además de la propuesta de valor de la empresa hacia sus colaboradores(as).																																																		
Elaborar Dinámica grupal #2 y su pauta para aplicación.																																																		
Elaborar Video #4 para explicar los mecanismos internos de identificación de las necesidades.																																																		
Elaborar Video #5 que explique las normas, lineamientos, reglamentos, procedimientos que rigen a la organización en el cumplimiento de sus funciones.																																																		
Elaborar Herramienta de evaluación #2 para medir el entendimiento de las normas, lineamientos, reglamentos, procedimientos que rigen a la organización en el cumplimiento de sus funciones.																																																		

Detalle de Actividades	SETIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE																																																																	
	INICIO					SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					SEMANA 5					SEMANA 6					SEMANA 7																																								
	21	22	23	24	25	28	29	30	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23	26	27	28	29	30	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20																															
Elaboración del Plan de Fortalecimiento con su detalle de aplicación.																																																																												
Elaboración de entregable escrito con el detalle del desarrollo del proyecto de consultoría																																																																												
Presentación Final del Plan de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional																																																																												

Fuente: Plan de trabajo, septiembre 2020. Elaboración consultoras.

VIII. Beneficiarios previstos.

Se define como principal beneficiario al Colegio de Ingeniero Tecnólogos de Costa Rica (CITEC), el cual está conformado por la junta directiva, la administración y los grupos de trabajo para el cumplimiento del plan estratégico de la institución. El presente proyecto busca fortalecer la cultura organizacional con el fin de mejorar el entendimiento y adopción de las creencias, hábitos, valores, normas, actitudes y costumbres expresadas a través de las estrategias, estructuras y sistemas; contribuyendo en el alcance de los objetivos, integración de las diferentes áreas, motivación, involucramiento y transparencia en la ejecución de las actividades de la organización.

También, se puede entender como beneficiario indirecto al Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA) siendo el Colegio de Ingeniero Tecnólogos de Costa Rica (CITEC) uno de los 5 Colegios que lo conforman y a los agremiados del CFIA ya que una cultura organizacional consolidada repercute en la motivación y compromiso de los colaboradores generando una mejora en el servicio que se brinda.

IX. Recursos Humanos.

Para la ejecución de la presente consultoría se ha planteado como equipo consultor a profesionales con amplia experiencia en gestión humana, mercadeo y educación. El mismo siguiendo el plan de trabajo definido, el que se ejecutarán las diferentes tareas tanto grupales como individuales, cabe mencionar que la toma de decisiones se basará en los resultados, documentación y análisis de información, mismas que se realizarán en consenso.

El contar con profesionales de diferentes áreas de especialidad favorece el resultado del estudio tanto en la formulación de las diferentes dinámicas y evaluaciones de contenido a aplicar con la especialista en educación, como en la finalidad de fidelizar al cliente interno con la organización la especialista en marketing y finalmente el conocer los diferentes elementos que conforman la cultura organizacional con la especialista en Recursos Humanos.

De igual forma, cabe mencionar que para la edición del contenido que brindarán las consultoras se contratarán los servicios profesionales de un especialista en edición, publicidad y comunicación quienes se encargarán de la ejecución de videos organizacionales. A continuación, en la Tabla 5 se detallan aspectos relevantes del perfil del equipo consultor.

Tabla 5. Perfil profesional consultores.

Nombre	Especialidad	Experiencia
Ingrid González	Licenciada en Educación	Con 6 años de experiencia
Daniela Man Hing	Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional	Con 4 años de experiencia
Jerelyn Román	Licenciada en Administración de Empresas, con mención en Recursos Humanos	Con 7 años de experiencia

Fuente: Elaboración consultoras.

X. Recursos Materiales y financieros.

El proyecto se realiza y costea según presupuesto elaborado y aprobación de la Junta Directiva respectiva para designar personal y recursos que puedan darle el debido seguimiento para la elaboración del Plan para el Fortalecimiento de Cultura Organizacional del CITEC.

Se puede categorizar los Recursos Materiales como todas aquellas herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física que se utilizaron entre las que se destaca la utilización por parte de las consultoras e involucrados de computadoras personales, internet, electricidad y lugar de trabajo casa de habitación.

Por otro lado, se puede destacar, dado el contexto actual los Recursos Tecnológicos vitales para la realización del proyecto como aquellas plataformas o herramientas necesarias entre las que se encuentran la plataforma gratuita para reuniones Google Meet, además de la herramienta World Wall para la elaboración de apoyos en la puesta en marcha del plan.

Finalmente, se encuentran los Recursos Financieros, mismos que para efectos de la presente consultoría en lo referente a la elaboración del plan fueron asumidos en su totalidad por las Consultoras, sin embargo, se tiene el detalle cuantificado del costo que hubiera representado para la organización el contar con el Plan orientado Fortalecimiento de Cultura Organizacional del CITEC.

XI. Cálculo de los costos de ejecución y elaboración del presupuesto.

A continuación, se muestra el detalle por objetivo y actividad realizada con su respectivo costo en cada recurso utilizado tanto humano, materiales y tecnológicos evidenciando la necesidad de recursos financieros para su ejecución.

Tabla 6. Presupuesto general del proyecto de consultoría

ACTIVIDADES	RECURSOS HUMANO				€40,000		€20,000	RECURSOS MATERIALES	€42,000	€36,000		RECURSOS TÉCNICOS		RECURSOS FINANCIEROS
	Daniela Man Hing	Ingrid González	Jerelyn Román	Total	Costo Hora Consultor	Edición de Videos	Costo Hora Especialista	Herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física	Computadora Depreciación 2meses 3cant	Internet 2meses	Costo	Plataforma o Herramienta Utilizada	Costo	Costo Total de la Consultoría
Reunión de Inicio con la Presidenta de la Junta Directiva y Coordinadora Administrativa CITEC	1	1	1	3	€120,000		€0	Computadora e Internet	€344	€295	€1,918.03	Google Meet	€0	€121,918
Elaboración de Plan de trabajo para la aprobación por parte del CITEC	1	1	1	3	€120,000		€0	Computadora e Internet	€344	€295	€1,918.03	Google Meet	€0	€121,918
Elaborar Guía de entrevista #1 dirigida a colaboradores(as)	3			3	€120,000		€0	Computadora	€344		€1,032.79	-	€0	€121,033
Elaborar Cuestionario #1 dirigido a agremiados(as)		4		4	€160,000		€0	Computadora	€344		€1,377.05	-	€0	€161,377
Elaborar Guía de entrevista #2 dirigida a miembros de la Junta Directiva y Administración.			2	2	€80,000		€0	Computadora	€344		€688.52	-	€0	€80,689
Reunión de Presentación de Herramientas con el líder del Proyecto CITEC	1	1	1	3	€120,000		€0	Computadora e Internet	€344	€295	€1,918.03	Google Meet	€0	€121,918
Solicitar a la administración la documentación.			0.5	0.5	€20,000		€0	Computadora e Internet	€344	€295	€319.67	-	€0	€20,320
Resumir información de la documentación de la organización			4	4	€160,000		€0	Computadora	€344		€1,377.05	-	€0	€161,377
Agendar entrevistas para aplicar Guía de entrevista #1 y #2	4	4	4	12	€480,000		€0	Computadora e Internet	€344	€295	€7,672.13	-	€0	€487,672
Entrevistas al personal del CITEC	10	10	10	30	€1,200,000		€0	Computadora e Internet	€344	€295	€19,180.33	Google Meet	€0	€1,219,180
Seleccionar los embajadores(as) de la cultura.		4		4	€160,000		€0	Computadora	€344		€1,377.05	-	€0	€161,377
Elaborar Video #1 que explique la misión y visión, la razón de ser la organización y su importancia para el CITEC. Además de los valores CITEC y como se viven internamente.		6		6	€240,000	5	€100,000	Computadora e Internet	€344	€295	€3,836.07	Google Meet	€0	€343,836
Elaborar Herramienta de evaluación #1 para medir el entendimiento de la misión y visión			2	2	€80,000		€0	Computadora	€344		€688.52	Herramienta WordWall	€0	€80,689

ACTIVIDADES	RECURSOS HUMANO				€40,000		€20,000	RECURSOS MATERIALES	€42,000	€36,000		RECURSOS TÉCNICOS		RECURSOS FINANCIEROS
	Daniela Man Hing	Ingrid González	Jerelyn Román	Total	Costo Hora Consultor	Edición de Videos	Costo Hora Especialista	Herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física	Computadora Depreciación 2meses 3cant	Internet 2meses	Costo	Plataforma o Herramienta Utilizada	Costo	Costo Total de la Consultoría
Elaborar Dinámica grupal #1 y su pauta para aplicación.		2		2	€80,000		€0	Computadora	€344		€688.52	-	€0	€80,689
Elaborar Video #2 donde se compartan testimonios importancia de las relaciones humanas, de liderazgo y cooperación entre miembros de la organización para el logro de las estrategias.	6			6	€240,000	5	€100,000	Computadora e Internet	€344	€295	€3,836.07	Google Meet	€0	€343,836
Elaborar Dinámica grupal #2 y su pauta para aplicación.		2		2	€80,000		€0	Computadora	€344		€688.52	-	€0	€80,689
Elaborar Video #3 donde se explique la estructura organizacional de la empresa y cómo influye cada puesto en el logro de los objetivos. Además de los canales de comunicación que tiene la empresa y el tipo de información que puede encontrar en cada uno de ellos.	6			6	€240,000	5	€100,000	Computadora e Internet	€344	€295	€3,836.07	Google Meet	€0	€343,836
Elaborar Video#4 para explicar y ejemplificar a los colaboradores(as) cómo trabajar internamente sus actitudes y conocimientos, además de la propuesta de valor de la empresa hacia sus colaboradores(as). Además de los mecanismos internos de identificación de las necesidades.			6	6	€240,000	5	€100,000	Computadora e Internet	€344	€295	€3,836.07	Google Meet	€0	€343,836
Elaborar Video #5 que explique las normas y Procedimientos.			2	2	€80,000	5	€100,000	Computadora e Internet	€344	€295	€1,278.69	Google Meet	€0	€181,279
Elaborar Herramienta de evaluación #2 para medir el entendimiento de las normas, lineamientos, reglamentos, procedimientos que rigen a la organización en el cumplimiento de sus funciones.			2	2	€80,000		€0	Computadora	€344		€688.52	Herramienta WordWall	€0	€80,689
Elaboración del Plan de Fortalecimiento con su detalle de aplicación.	3	3	3	9	€360,000		€0	Computadora e Internet	€344	€295	€5,754.10	-	€0	€365,754
Elaboración de entregable escrito con el detalle del desarrollo del proyecto de consultoría	3	3	3	9	€360,000		€0	Computadora e Internet	€344	€295	€5,754.10	-	€0	€365,754
Presentación Final del Plan de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional	0.5	0.5	0.5	1.5	€60,000		€0	Computadora e Internet	€344	€295	€959.02	-	€0	€60,959
	38.5	41.5	42	122	€4,880,000	25	€500,000		€7,918	€4,131	€70,623		€0	€5,450,623

Fuente: Elaboración consultoras.

XII. Presentación de la propuesta de mejora.

La presente consultoría plantea una propuesta de un plan para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional del CITEC, con el fin de mejorar el entendimiento y adopción de las creencias, hábitos, valores, normas, actitudes y costumbres expresadas a través de las estrategias, estructuras y sistemas.

El plan se basa en tres acciones concretas dirigidas al cliente interno, como son:

- a) Difusión de material audiovisual para reforzar aspectos de la filosofía administrativa, normas, estructuras y sistemas.
- b) Dinámicas que refuercen las relaciones humanas dentro de la organización y la vivencia de valores compartidos.
- c) Herramientas de evaluación para medir el impacto y entendimiento de la información difundida como parte del plan.

Dada la necesidad expresada por el cliente de contar con herramientas que le permitan consolidar su cultura organizacional, expresada a través de sus declaraciones filosóficas, comportamiento diario observable, normas, reglas de grupo y clima organizacional, pero que además refuerce un elemento tan importante dentro de la institución como es la comunicación interna, se plantea a través de la presente propuesta la posibilidad de fortalecer la cultura organizacional del CITEC a través de herramientas prácticas y atractivas para el cliente interno, que puedan ser difundidas inclusive de manera remota, de forma tal que se optimice tiempo y favorezcan su proceso de recepción y adopción.

En primera instancia se plantea la difusión de videos cortos y llamativos, que capturen la atención del cliente interno. Para ello se proponen 5 videos, con una duración máxima de 5 minutos, que permitan comunicar y reforzar aspectos de la cultura organizacional del CITEC, distribuidos de la siguiente manera:

- (a) Video #1: Su enfoque es reforzar los principales hitos de la historia del CITEC y a su vez explicar por qué hoy en día la misión y vivencia de valores corporativos de la institución son de suma relevancia para el logro de los objetivos organizacionales, obteniendo así que todos sus colaboradores(as) tengan claridad sobre la razón de ser del CITEC y cómo influye esta filosofía administrativa en el cumplimiento de la visión.
- (b) Video #2: Su objetivo es compartir testimonios sobre la importancia de las relaciones humanas, de liderazgo y cooperación entre miembros de la institución y como estas se relacionan o influyen el logro de las estrategias organizacionales, además de crear un profundo sentido de identificación del cliente interno con el CITEC.
- (c) Video #3: Se basa en explicar la estructura organizacional del CITEC y cómo influye cada posición en el logro de los objetivos organizacionales. A su vez, a través del mismo se pretende difundir los diferentes canales de comunicación que tiene la institución y el tipo de información que puede encontrar en cada uno de ellos, con el fin de que todos los colaboradores(as) tengan claridad funcional y estructural de la misma.
- (d) Video#4: Pretende explicar y ejemplificar al personal de contratación directa y grupos de trabajo de manera diferenciada cómo trabajar internamente para potencializar sus actitudes y conocimientos, además de la propuesta de valor de la organización hacia sus colaboradores(as), así como los mecanismos internos de identificación de las necesidades, para que de este modo puedan conocer las oportunidades y beneficios que tienen como parte del CITEC.
- (e) Video #5: Su objetivo es comunicar y reforzar las normas, lineamientos, reglamentos, y procedimientos que rigen a la organización en el cumplimiento de sus funciones.

El valor agregado que genera la propuesta de crear material audiovisual como entregable para la organización es que este pueda ser aplicado siempre que se cuente con la necesidad y que sus colaboradores(as) puedan acceder a ellos las veces que así lo requieran. Así, esta propuesta permite que la difusión de videos pueda ser aplicada como medio para reforzar la cultura en los actuales colaboradores(as), así como para procesos de inducción para nuevas incorporaciones.

Una vez que la organización cliente ha puesto en marcha el primer paso, como se mencionó anteriormente, se entra en una segunda fase que corresponde a la aplicación de herramientas de evaluación sobre el contenido difundido a través de los videos. Estas evaluaciones se ejecutarán a través de herramientas virtuales, de corta duración e interactivas, de forma tal que sean atractivas para el cliente interno pero que al mismo tiempo les permita a los líderes del proyecto tener resultados claros sobre el impacto del plan en su gente.

Adicionalmente y como refuerzo a el material previsto se diseñaron dinámicas grupales con el fin de fortalecer las relaciones humanas y la vivencia de valores entre los miembros de la organización. Para cada una de ellas se emplea una técnica en particular acorde al público meta y se establece además una guía de aplicación para el mejor entendimiento de los responsables de ejecutarla. Sabiendo que nos encontramos en un contexto de virtualidad se propone además que estas dinámicas puedan ser aplicadas a través de plataformas virtuales como una forma de optimizar tiempo y recursos. Con estas dinámicas además se pretende generar en los colaboradores(as) un sentido de responsabilidad sobre la vivencia de una cultura organizacional arraigada a las creencias filosóficas del CITEC y que se sienta respaldado por el lugar al que pertenece.

Para asegurar un impacto positivo sobre la aplicación del plan, se establece como parte de este la selección de *Embajadores de la cultura CITEC* quienes cumplirán un rol importante en la ejecución del mismo. Para efectos de esta consultoría se han seleccionado 4 embajadores de la cultura distribuidos de la siguiente manera: 1 representante de Junta Directiva, 1 representante de comisiones, 1 representante de asociaciones y 1 representante de contratación directa, con el fin de abarcar todos los públicos objetivo, además cabe mencionar que la selección de los mismos se realizó a través de la aplicación de la herramienta Criterios para la identificación de colaboradores influyentes, que considera criterios como: extroversión, optimismo, entusiasmo, ánimo y vivacidad, diseñada por las consultoras y aplicada en la fase de diagnóstico mediante las entrevistas. A continuación, en la Tabla 7 se muestran los embajadores de cultura CITEC seleccionados:

Tabla 7. Embajadores de la Cultura CITEC.

Grupo al que representa	Embajador
Junta Directiva	Laskmi Barrantes Ceciliano
Comisiones	Kevin Castillo Flores
Administración	Paola Miranda
Asociaciones	Ing. Dennis Ulloa Ruiz

Fuente: Herramienta Criterios para la identificación de colaboradores influyentes. Elaboración autoras

Los embajadores de cultura CITEC, en una primera instancia de aplicación del plan deben ser invitados a participar en este proceso mediante una comunicación, que enviará el representante o líder de proyecto de la institución cliente, a través de correo institucional, y posteriormente se recomienda establecer una reunión para explicar las implicaciones de su rol. Como embajadores de la cultura CITEC son responsables de: (a) vivir y ejemplificar a través de sus acciones la cultura CITEC, (b) animar a los miembros de su grupo a participar en las actividades previstas en el plan, (c) monitorear el cumplimiento del plan y su impacto, (d) acoger y respaldar las necesidades u observaciones de sus grupos, (e) trabajar en equipo con los demás embajadores de cultura para generar y promover nuevas ideas para mantener viva la cultura CITEC.

Finalmente, se considera pertinente que el plan propuesto además de mejorar el entendimiento y adopción de las creencias, hábitos, valores, normas, actitudes y costumbres expresadas a través de las estrategias, estructuras y sistemas, sea capaz de fidelizar al cliente interno para que este se sienta identificado a través de su cultura con el CITEC, es por esto que se ha creado el slogan #YOSOYCITEC, con el uso de un *Hashtag* que le da protagonismo en el contexto digital en el que las diversas generaciones se desenvuelven en la actualidad. El slogan estará presente en todo el material audiovisual que se desarrolle e invitará de maneras creativas a unirse a este reto de sentir que el aporte que cada uno brinda, sea como parte del personal de administración o como grupos de trabajos, es lo que hace hoy en día al CITEC.

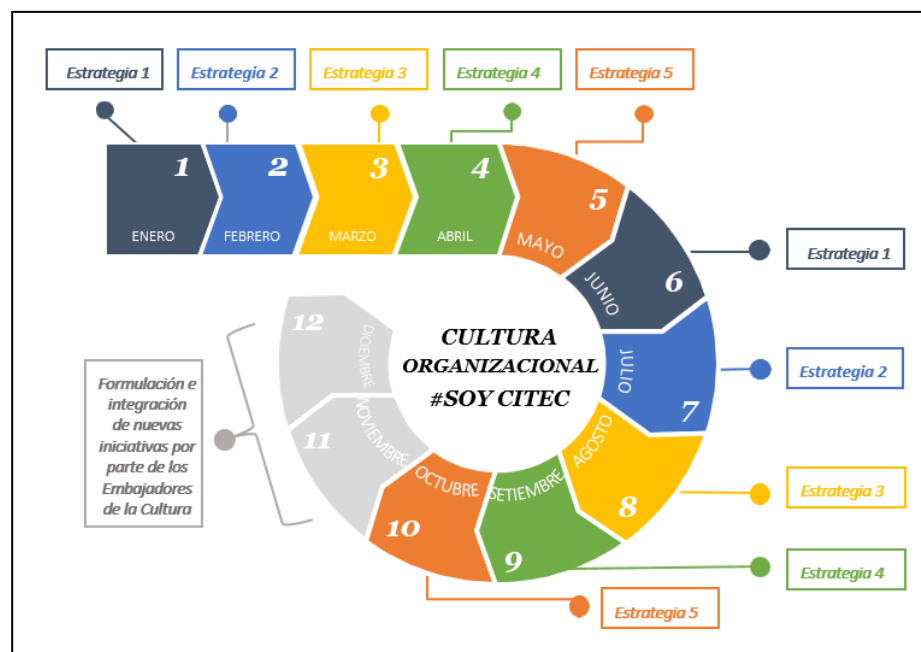
XIII. Estrategia de ejecución de la propuesta de mejora.

La estrategia de ejecución es el proceso que se debe realizar para alcanzar un resultado en particular. La mejor manera de llevar a cabo una estrategia es hacer uso de los recursos disponibles, tanto materiales como humanos para su ejecución. Es importante mencionar que todo Plan pretende alcanzar el objetivo de: (a) *surtir efecto*, con esto se hace referencia a el objetivo de lograr comprometer las relaciones entre los colaboradores y la organización, (b) *el hacerse entender* el cual se trata de explicar, informar y razonar a la población, por último, (c) *el provocar emociones* el cual busca motivar y sensibilizar.

La estrategia de ejecución de la propuesta de mejora se presenta en un documento adicional y exclusivo para ello, que se adjunta con el presente informe.

A continuación, en la Ilustración 1 se detalla un cronograma anual para la aplicación del plan propuesto por el equipo consultor orientado al fortalecimiento de la Cultura Organizacional, siendo relevante mencionar que el mismo va dirigido a la Administración y Grupos de Trabajo del CITEC.

Ilustración 1. Cronograma anual de aplicación del Plan.



Fuente: Elaboración consultoras.

Estrategia 1. Dar a conocer la **misión, visión y valores**, además de evaluar la comprensión de las mismas, por parte de los trabajadores de la institución.

Tabla 8. Plan de aplicación para la estrategia 1.

Semana de Ejecución	Actividad o herramienta a utilizar	Lineamientos o instrucciones de difusión.	Medio de Comunicación a Utilizar	Instrumentos y materiales requeridos para su aplicación	Embajador de la Cultura Responsable de Difusión y Seguimiento	Presupuesto Extraordinario
Semana 1	Comunicado general que cause expectativa, utilizando el slogan #YOSOYCITEC sin mayor explicación.	Se puede utilizar material impreso, o únicamente aprovechar reuniones para ir mostrando el slogan.	Boletines informativos a nivel interno, correos, reuniones internas.	Utilizar la imagen de Expectativa Video #1 (Ver documento anexo)	Laskmi Barrantes Ceciliano	-
Semana 1	Envío de invitación al Video #1.	La invitación todavía no rebelará de que se trata, únicamente los invitará por medio de una interrogante a ser parte de la propuesta.	Correo individual a cada miembro de administración y grupos de trabajo.	Utilizar la invitación #1 suministrada por las consultoras. (Ver documento anexo)	Laskmi Barrantes Ceciliano	-
Semana 2	Recordatorio para ingresar a ver el Video #1.	Este recordatorio puede ser un día antes de poner el video en la plataforma.	Correo individual a cada miembro de administración y grupos de trabajo.	Utilizar la invitación #1 suministrada por las consultoras. (Ver documento anexo)	Laskmi Barrantes Ceciliano	-
Semana 2	Difusión del Video #1.	Realizar todas las pruebas de acceso antes de que ingresen las personas según la hora y día definido en la invitación.	Drive o acceso en Nube solo para colaboradores.	Utilizar Video #1 suministrado por las Consultoras.	Laskmi Barrantes Ceciliano	-
Semana 3	Aplicación de evaluación para medir el entendimiento de la misión y visión de la institución por parte de los colaboradores.	Hacer llegar a los colaboradores la evaluación y dar seguimiento a las respuestas.	Utilización de herramienta World Wall.	Utilizar herramienta de Evaluación #1 suministrada por las consultoras. (Ver documento anexo)	Laskmi Barrantes Ceciliano	-
Semana 3	Tabulación o análisis de las respuestas.	Realizar un resumen de las respuestas para sacar información relevante sobre el entendimiento y dinámica realizada.	Utilización de herramienta World Wall.	-	Laskmi Barrantes Ceciliano	-

Semana de Ejecución	Actividad o herramienta a utilizar	Lineamientos o instrucciones de difusión.	Medio de Comunicación a Utilizar	Instrumentos y materiales requeridos para su aplicación	Embajador de la Cultura Responsable de Difusión y Seguimiento	Presupuesto Extraordinario
Semana 3	Retroalimentación al equipo embajador de la cultura sobre la evaluación para tomar acciones de mejora y tomarlas en cuenta en la Dinámica Grupal #1.	Realizar una reunión donde puedan compartir su experiencia y que sirva de retroalimentación para las siguientes a aplicar además de tomar ideas para mejoras el año siguiente; importante coordinar en ésta reunión todo lo referente a la dinámica grupal a aplicar y su logística.	Teams, Google Meet o plataforma para reuniones.	Documentación de reunión y aspectos de mejora.	Laskmi Barrantes Ceciliano, Kevin Castillo Flores, Dennis Ulloa Ruiz, Paola Miranda y Mainor Rojas Hidalgo	-
Semana 3	Invitación General a formar parte de la Dinámica Grupal #1.	Para reforzar el tema se le invita a la población en general a formar parte de esta dinámica y se le informa que tiene un cupo limitado de 20 personas en dos fechas.	Correo individual a cada miembro de administración y grupos de trabajo.	Utilizar la invitación a Dinámica Grupal #1 suministrada por las consultoras. <i>(Ver documento anexo)</i>	Laskmi Barrantes Ceciliano	-
Semana 4	Aplicación de Dinámica Grupal #1 y su pauta para aplicación.	Ejecutar la Dinámica Grupal #1	Teams, Google Meet o plataforma para reuniones. <i>(En caso de seguir en pandemia)</i>	Materiales detallados en la Dinámica Grupal #1 <i>(Ver documento anexo)</i>	Laskmi Barrantes Ceciliano	-

Fuente: Elaboración consultoras.

Estrategia 2. Reforzar la importancia de las **relaciones humanas, de liderazgo y cooperación entre miembros de la organización** generando un compromiso y lealtad con la institución a raíz de las creencias, hábitos, valores y costumbres expresadas a través de las estrategias.

Tabla 9. Plan de aplicación para la estrategia 2.

Semana de Ejecución	Actividad o herramienta a utilizar	Lineamientos o instrucciones de difusión.	Medio de Comunicación a Utilizar	Instrumentos y materiales requeridos para su aplicación	Embajador de la Cultura Responsable de Difusión y Seguimiento	Presupuesto o Extraordinario
Semana 1	Enviar un correo que genere expectativa con una pregunta que los cuestione que tanto se conocen entre sí.	La idea es dar introducción al tema que se desarrollará en la presente estrategia.	Correo Electrónico a todos los individuos.	Utilizar la imagen de Expectativa Video #2 (Ver documento anexo)	Paola Miranda	
Semana 1	Envío de invitación al Video #2.	La invitación todavía no rebelará de que se trata, únicamente los invitará por medio de una interrogante a ser parte de la propuesta.	Correo individual a cada miembro de administración y grupos de trabajo.	Utilizar la invitación #2 suministrada por las consultoras. (Ver documento anexo)	Paola Miranda	-
Semana 2	Recordatorio para ingresar a ver el Video #2.	Este recordatorio puede ser un día antes de poner el video en la plataforma.	Correo individual a cada miembro de administración y grupos de trabajo.	Utilizar la invitación #2 suministrada por las consultoras. (Ver documento anexo)	Paola Miranda	-
Semana 2	Difusión del Video #2.	Realizar todas las pruebas de acceso antes de que ingresen las personas según la hora y día definido en la invitación.	Drive o acceso en Nube solo para colaboradores.	Utilizar Video #2 suministrado por las Consultoras.	Paola Miranda	-
Semana 3	Invitación General a formar parte de la Dinámica Grupal #1.	Para reforzar el tema se le invita a la población en general a formar parte de esta dinámica y se le informa que tiene un cupo limitado de 20 personas en 2 fechas.	Correo individual a cada miembro de administración y grupos de trabajo.	Utilizar la invitación a Dinámica Grupal #1 suministrada por las consultoras. (Ver documento anexo)	Paola Miranda	
Semana 4	Aplicación de Dinámica Grupal #1 y su pauta para aplicación.	Ejecutar la Dinámica Grupal #1	Teams, Google Meet o plataforma para reuniones.	Materiales detallados en la Dinámica Grupal #1 (Ver documento anexo)	Paola Miranda	
Semana 4	Retroalimentación al equipo embajador de la cultura sobre las actividades ejecutadas y la dinámica realizada para tomar acciones de mejora.	Realizar una reunión donde puedan compartir su experiencia y además tomar ideas para mejoras el año siguiente.	Teams, Google Meet o plataforma para reuniones.	Documentación de reunión y aspectos de mejora.	Laskmi Barrantes Ceciliano, Kevin Castillo Flores, Dennis Ulloa Ruiz, Paola Miranda y Mainor Rojas Hidalgo	

Fuente: Elaboración consultoras.

Estrategia 3. Reforzar el entendimiento de la **estructura organizacional** y como se trabaja para el logro de los objetivos además de dar a conocer los canales, medios, vías de **comunicación interna** con los que cuenta la institución.

Tabla 10. Plan de aplicación para la estrategia 3.

Semana de Ejecución	Actividad o herramienta a utilizar	Lineamientos o instrucciones de difusión.	Medio de Comunicación a Utilizar	Instrumentos y materiales requeridos para su aplicación	Embajador de la Cultura Responsable de Difusión y Seguimiento	Presupuesto Extraordinario
Semana 1	Enviar un correo que genere expectativa con una pregunta que les cuestione sobre que tanto conocen su estructura y la forma de comunicarse.	Introducción del tema que se desarrollara en la presente estrategia.	Correo electrónico a todos los individuos.	Utilizar la imagen de Expectativa Video #3 <i>(Ver documento anexo)</i>	Kevin Castillo Flores	
Semana 1	Envío de invitación al Video #3.	La invitación todavía no rebelará de que se trata, únicamente los invitará por medio de una interrogante a ser parte de la propuesta.	Correo individual a cada miembro de administración y grupos de trabajo.	Utilizar la invitación #3 suministrada por las consultoras. <i>(Ver documento anexo)</i>	Kevin Castillo Flores	
Semana 2	Recordatorio para ingresar a ver el Video #3.	Este recordatorio puede ser un día antes de poner el video en la plataforma.	Correo individual a cada miembro de administración y grupos de trabajo.	Utilizar la invitación #3 suministrada por las consultoras. <i>(Ver documento anexo)</i>	Kevin Castillo Flores	
Semana 2	Difusión del Video #3.	Realizar todas las pruebas de acceso antes de que ingresen las personas según la hora y día definido en la invitación.	Drive o acceso en Nube solo para colaboradores.	Utilizar Video #3 suministrado por las Consultoras.	Kevin Castillo Flores	
Semana 3	Retroalimentación al equipo embajador de la cultura sobre las actividades ejecutadas y la dinámica realizada para tomar acciones de mejora.	Realizar una reunión donde puedan compartir su experiencia y además tomar ideas para mejoras el año siguiente.	Teams, Google Meet o plataforma para reuniones.	Documentación de reunión y aspectos de mejora.	Laskmi Barrantes Ceciliano, Kevin Castillo Flores, Dennis Ulloa Ruiz, Paola Miranda y Mainor Rojas Hidalgo	-

Fuente: Elaboración consultoras.

Estrategia 4. Reforzar el entendimiento a los colaboradores de la **propuesta de valor** de la organización tanto para la administración como para los grupos de trabajo además de cómo **trabajar internamente para potencializar sus actitudes y conocimientos.**

Tabla 11. Plan de aplicación para la estrategia 4.

Semana de Ejecución	Actividad o herramienta a utilizar	Lineamientos o instrucciones de difusión.	Medio de Comunicación a Utilizar	Instrumentos y materiales requeridos para su aplicación	Embajador de la Cultura Responsable de Difusión y Seguimiento	Presupuesto Extraordinario
Semana 1	Enviar un correo que genere expectativa con una pregunta que los cuestione sobre que les propone CITEC en el plano individual.	La idea es dar introducción al tema que se desarrollará en la presente estrategia.	Correo Electrónico a todos los individuos.	Utilizar la imagen de Expectativa Video #4 <i>(Ver documento anexo)</i>	Mainor Rojas Hidalgo	-
Semana 1	Envío de invitación al Video #4.	La invitación todavía no rebelará de que se trata, únicamente los invitará por medio de una interrogante a ser parte de la propuesta.	Correo individual a cada miembro de administración y grupos de trabajo.	Utilizar la invitación #4 suministrada por las consultoras. <i>(Ver documento anexo)</i>	Mainor Rojas Hidalgo	-
Semana 2	Recordatorio para ingresar a ver el Video #4.	Este recordatorio puede ser un día antes de poner el video en la plataforma.	Correo individual a cada miembro de administración y grupos de trabajo.	Utilizar la invitación #4 suministrada por las consultoras. <i>(Ver documento anexo)</i>	Mainor Rojas Hidalgo	-
Semana 2	Difusión del Video #4.	Realizar todas las pruebas de acceso antes de que ingresen las personas según la hora y día definido en la invitación.	Drive o acceso en Nube solo para colaboradores.	Utilizar Video #4 suministrado por las Consultoras.	Mainor Rojas Hidalgo	-
Semana 3	Invitación General a formar parte de la Dinámica Grupal #2.	Para reforzar el tema en el plano de autoconocimiento se le invita a la población en general a formar parte de esta dinámica y se le informa que tiene un cupo limitado de 20 personas en dos fechas.	Correo individual a cada miembro de administración y grupos de trabajo.	Utilizar la invitación a Dinámica Grupal #2 suministrada por las consultoras. <i>(Ver documento anexo)</i>	Mainor Rojas Hidalgo	-
Semana 4	Aplicación de Dinámica Grupal #2 y su pauta para aplicación.	Ejecutar la Dinámica Grupal #2	Teams, Google Meet o plataforma para reuniones.	Materiales detallados en la Dinámica Grupal #2	Mainor Rojas Hidalgo	-

Semana de Ejecución	Actividad o herramienta a utilizar	Lineamientos o instrucciones de difusión.	Medio de Comunicación a Utilizar	Instrumentos y materiales requeridos para su aplicación	Embajador de la Cultura Responsable de Difusión y Seguimiento	Presupuesto Extraordinario
Semana 4	Retroalimentación al equipo embajador de la cultura sobre las actividades ejecutadas y la dinámica realizada para tomar acciones de mejora.	Realizar una reunión donde puedan compartir su experiencia y además tomar ideas para mejoras el año siguiente.	Teams, Google Meet o plataforma para reuniones.	Documentación de reunión y aspectos de mejora.	Laskmi Barrantes Ceciliano, Kevin Castillo Flores, Dennis Ulloa Ruiz, Paola Miranda y Mainor Rojas Hidalgo	-

Fuente: Elaboración consultoras.

Estrategia 5. Dar a conocer las **normas, lineamientos, reglamentos y procedimientos** que rigen a la institución en el cumplimiento de sus funciones y posteriormente evaluar su entendimiento.

Tabla 12. Plan de aplicación para estrategia 5.

Semana de Ejecución	Actividad o herramienta a utilizar	Lineamientos o instrucciones de difusión.	Medio de Comunicación a Utilizar	Instrumentos, soportes y materiales requeridos para su aplicación	Embajador de la Cultura Responsable de Difusión y Seguimiento	Presupuesto Extraordinario
Semana 1	Enviar un correo que genere expectativa con una pregunta que los cuestione sobre si quiere reforzar sus conocimientos sobre las normas, lineamiento, reglamentos y procedimientos del CITEC.	La idea es dar introducción al tema que se desarrollará en la presente estrategia.	Correo Electrónico a todos los individuos.	Utilizar la imagen de Expectativa Video #5 (Ver documento anexo)	Dennis Ulloa Ruiz	-
Semana 1	Envío de invitación al Video #5.	La invitación todavía no rebelará de que se trata, únicamente los invitará por medio de una interrogante a ser parte de la propuesta.	Correo individual a cada miembro de administración y grupos de trabajo.	Utilizar la invitación #5 suministrada por las consultoras. (Ver documento anexo)	Dennis Ulloa Ruiz	-

Semana de Ejecución	Actividad o herramienta a utilizar	Lineamientos o instrucciones de difusión.	Medio de Comunicación a Utilizar	Instrumentos, soportes y materiales requeridos para su aplicación	Embajador de la Cultura Responsable de Difusión y Seguimiento	Presupuesto Extraordinario
Semana 2	Recordatorio para ingresar a ver el Video #5.	Este recordatorio puede ser un día antes de poner el video en la plataforma.	Correo individual a cada miembro de administración y grupos de trabajo.	Utilizar la invitación #5 suministrada por las consultoras. <i>(Ver documento anexo)</i>	Dennis Ulloa Ruiz	-
Semana 2	Difusión del Video #5.	Realizar todas las pruebas de acceso antes de que ingresen las personas según la hora y día definido en la invitación.	Drive o acceso en Nube solo para colaboradores.	Utilizar Video #5 suministrado por las Consultoras.	Dennis Ulloa Ruiz	-
Semana 3	Aplicación de evaluación #2 para medir el entendimiento de las normas, lineamiento, reglamentos y procedimientos del CITEC.	Hacer llegar a los colaboradores la evaluación y dar seguimiento a las respuestas.	Utilización de herramienta World Wall.	Utilizar herramienta de Evaluación #2 suministrada por las consultoras. <i>(Ver documento anexo)</i>	Dennis Ulloa Ruiz	-
Semana 3	Tabulación o análisis de las respuestas.	Realizar un resumen de las respuestas para sacar información relevante sobre el entendimiento y dinámica realizada.	Utilización de herramienta World Wall.	-	Dennis Ulloa Ruiz	-
Semana 4	Retroalimentación al equipo embajador de la cultura sobre la evaluación para tomar acciones de mejora.	Realizar una reunión donde puedan compartir sus resultados y además tomar ideas para mejorar la dinámica el año siguiente.	Teams, Google Meet o plataforma para reuniones.	Documentación de reunión y aspectos de mejora.	Laskmi Barrantes Ceciliano, Kevin Castillo Flores, Dennis Ulloa Ruiz, Paola Miranda y Mainor Rojas Hidalgo	-

Fuente: Elaboración consultoras.

XIV. Anexos.

Anexo 1. Contrato de consultoría

10 de octubre, 2020

Licenciada
Jéssika Murillo Barrantes
CITEC
Colegio de Ingenieros Tecnólogos de Costa Rica

Estimada señora:

Esta carta de servicios confirma que el Colegio de Ingenieros Tecnólogos de Costa Rica ha contratado a las consultoras para prestar los servicios que se describen más adelante.

Alcance de Nuestros Servicios

Usted nos está contratando para proporcionar los siguientes servicios:

Objetivo de la contratación:

Nuestro objetivo será proponer un plan de fortalecimiento de la Cultura Organizacional del Colegio de Ingeniero Tecnólogos de Costa Rica (CITEC) con el fin de mejorar el entendimiento y adopción de las creencias, hábitos, valores, normas, actitudes y costumbres expresadas a través de las estrategias, estructuras y sistemas.

Alcance

Para el logro de este objetivo, nuestros servicios tendrán el siguiente alcance: Una propuesta de plan de fortalecimiento de la Cultura Organizacional del Colegio de Ingeniero Tecnólogos de Costa Rica (CITEC), con material audiovisual y herramientas como entregables para la posterior puesta en marcha por parte de la empresa.

Plan de trabajo

De acuerdo con este objetivo y alcance, ejecutaremos un plan de trabajo en 5 etapas:

Etapas I: Iniciación

- Reuniones preliminares con la presidenta de la Junta Directiva y la Coordinadora Administrativa para definir la temática sobre la cual se va trabajar la consultoría.
- Definición de objetivos por parte del equipo consultor.
- Reuniones del equipo de consultoras para la preparación de la propuesta de trabajo.
- Presentación de la propuesta formal de trabajo para su aprobación.

Etapa II: Diagnóstico aplicación de herramientas

- Realizar un diagnóstico sobre los elementos inmersos en la cultura organizacional del CITEC, que nos permitan detectar: conductas individuales y de grupo, normas de grupo, valores dominantes, clima organizacional, relaciones humanas, filosofía administrativa, entre otros.
- Aplicación de entrevistas al personal de administración y grupos de trabajo como parte del diagnóstico.

Etapa III: Planificación de acciones

- Elaboración del plan de trabajo con forma a los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico, en el que se detallaran metas, productos esperados, actividades, técnicas y recursos necesarios:
 - Revisar la información proporcionada por el CITEC, así como los resultados de las entrevistas aplicadas, para sintetizar la información que se desea comunicar.
 - Definir el contenido para el material audiovisual con el fin de que se le permita a la empresa reforzar el entendimiento y la adopción de aspectos de su filosofía administrativa.
 - Precisar las herramientas que se utilizaran para medir el impacto del plan material difundido, mediante el uso de la aplicación WorldWall, ya que es interactivas y amigables para el usuario.
 - Identificar las técnicas que se utilizaran para el desarrollo de las dinámicas grupales.

Etapa IV: Aplicación del Plan de Acción

- Elaboración de la estrategia de la ejecución de la propuesta de mejora.
- Reunión con el especialista en publicidad y comunicación para la elaboración del material audiovisual (videos).
- Seleccionar los embajadores de la cultura CITEC.
- Las pautas para las dinámicas: La espina de Pescado (para reforzar lazos laborales dentro del CITEC) y el Líder Ideal (para reforzar los valores de la organización).
- Solicitud de colaboradores para realizar videos cortos, esto para crear un sentido de pertenencia dentro de CITEC.
- El uso de la herramienta WorldWall para la aplicación de actividades por parte de la organización.
- Elaboración del plan de fortalecimiento de la cultura organizacional y el cronograma anual de ejecución.

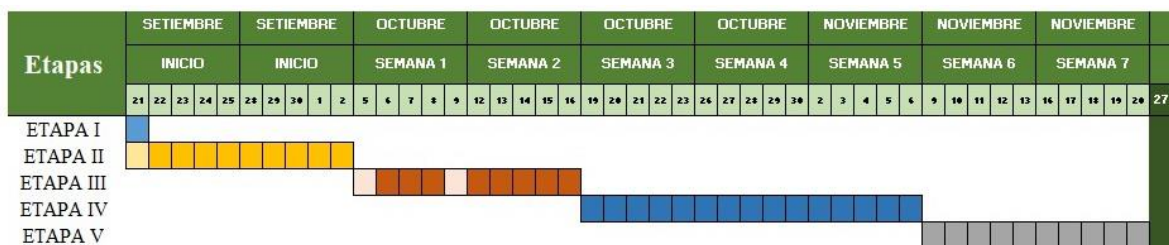
Etapa V: Terminación

- Entrega del plan de fortalecimiento de la Cultura Organizacional y entregables para que pueda ser ejecutados dentro de CITEC cuando así se requiera.

- Reunión virtual con los representantes de Junta Directiva y líderes del proyecto en el CITEC para la presentación ejecutiva de la propuesta del plan y explicación de su funcionamiento.

Calendario de Trabajo

Se completará en un plazo de 7 semanas, contadas a partir del visto bueno del cliente para su inicio. El tiempo efectivo en el que se desarrollara las actividades para la consultoría se puede observar en el siguiente cronograma:



Entregables

Se le proporcionara un plan de ejecución de fortalecimiento para la cultura organizacional incluyendo material audiovisual, dinámicas que refuercen las relaciones humanas dentro de la organización y la vivencia de valores compartidos, herramientas de evaluación para medir el impacto y entendimiento de la información difundida como parte del plan con su respectiva pauta de aplicación en la que se detallara la actividad a realizar las instrucción de difusión medio de comunicación a utilizar, instrumentos requeridos y embajador de la cultura responsable.

Los documentos serán en formato digital, asimismo, serán presentados para análisis y aprobación del CITEC. La aplicación WorldWall es gratis, por lo que se brindara una capacitación al cliente sobre el uso de la misma, para efectos de sus actividades internas.

Algunos materiales serán trabajados conjuntamente con trabajadores de CITEC, con el fin de general mayor valor agregado al trabajo. Dicho material será tratado como su propiedad exclusiva, y no se presentarán como propiedad de las consultoras.

Uso de los Entregables

Las consultoras proporcionan los servicios y entregables únicamente para el uso interno y beneficio del CITEC, y conforme a una relación exclusiva con el CITEC, y no son para el uso, beneficio o fiabilidad de terceros, las consultoras se libera de cualquier responsabilidad contractual u otra responsabilidad frente a terceros.

El CITEC podrá compartir los Entregables o discutir la información relacionada con los Servicios con terceros como los grupos de trabajo Junta Directiva y Coordinación Administrativa con necesidad de conocer dicha información, se acuerda no divulgar o hacer referencia de los entregables o servicios a otros terceros sin el consentimiento previo y por escrito de las consultoras.

Confidencialidad

Cada parte resguardará la confidencialidad de la información que reciba utilizando medidas prudentes y semejantes a las que dicha parte usa para proteger su propia información confidencial. Cada parte podrá usar la información confidencial para prestar los servicios o, en cualquier forma permitida por esta carta de servicios, o según las instrucciones de la otra parte o según lo requiera la ley, estatuto, regla, regulación o estándar profesional aplicable y no divulgará información confidencial a terceros sin el consentimiento previo y por escrito de la parte reveladora.

Ninguna de las partes usará el nombre de la otra parte o hará referencia a la otra parte de forma directa o indirecta en algún medio de comunicación, anuncio público o declaración pública que se relacione con esta carta de servicios o con su objeto, lo que incluye cualquier material promocional o de publicidad, listas de referencia o presentaciones comerciales, sin el consentimiento por escrito de la otra parte para cada uno de dichos usos o publicaciones. Sin perjuicio de lo anterior, las consultoras podrán usar el nombre del CITEC para citar casos de experiencia y con fines académicos.

Nuestras Responsabilidades

Prestaremos los servicios de conformidad con los términos de esta carta de servicios. En consecuencia, no expresaremos opinión, certificación ni cualquier otra forma de atestiguamiento con respecto a nuestros servicios o la información en la que nuestros servicios se basan. No garantizamos los resultados derivados del uso de nuestros servicios o entregables y usted no deberá de basarse en, o considerar cualquier comunicación verbal o escrita pasada o futura de las consultoras o cualquier estimación como una garantía de resultados de los servicios o entregables.

Sus Responsabilidades

Para facilitar nuestro trabajo, requerimos que usted nos proporcione lo siguiente:

- Reglamento Especial para regular la labor de las comisiones.
- Plan estratégico vigente
- Manuales de puestos
- Ley Orgánica del CFIA
- Reglamentos Internos del CFIA

- Base de datos con información de contacto de los colaboradores(as)
- Manual de identidad corporativa
- Y cualquier otro documento oficial que se requiera para la información de la propuesta.

El Coordinador del proyecto, quien será la contraparte directa de nuestras consultoras en la ejecución de las actividades clave del proyecto, puede ser uno de los integrantes de la Junta directiva.

Honorarios y Gastos

En la presente consultoría para la elaboración del plan los gastos fueron asumidos en su totalidad por las Consultoras, sin embargo, esto hubiera representado para la organización el contar con el Plan de Fortalecimiento de Cultura Organizacional para el CITEC la suma de ₡5,450,623 /00 colones.

Así mismo señalar que el material es un trabajo AD-HONOREM por lo que no tiene ningún costo, una vez aprobado el plan los entregables pasara a ser propiedad de CITEC.

Agradecemos la oportunidad de prestar nuestros servicios al Colegio de Ingenieros Tecnólogos de Costa Rica conocido como (CITEC). En caso de que tenga cualquier pregunta sobre este contrato de servicios, podrá discutirlo con las consultoras. En caso de que los Servicios y los términos contemplados en esta carta de servicios sean aceptables, puede firmar una copia de esta carta de servicios en el espacio proporcionado y devolverla al suscrito

Atentamente,

Ingrid González Corrales
Daniela Man Hing Freire
Jerelyn Román Muñoz

RECONOCIDO Y ACORDADO:

Colegio de Ingenieros Tecnólogos de Costa Rica

Firma del representante del Cliente: _____

Escriba el nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Anexo 2. Guía de entrevista 1



GUIA DE ENTREVISTA #1

Guía de entrevista para administración y grupos de trabajo

Objetivo: Determinar elementos de la cultura organizacional relacionados con las declaraciones filosóficas, clima organizacional, comportamiento diario observable y normas y reglas relativas al grupo.

Institución: _____

Cargo: _____

Nombre Del Entrevistado (a): _____

Nombre Del Entrevistador: _____

Lugar: _____

Fecha: _____ **Hora De Inicio:** _____

Hora De Finalización: _____

CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Qué imagen cree proyecta la organización externamente?
2. ¿Cómo se siente usted trabajando para el CITEC? ¿Qué beneficios u oportunidades le brinda a usted trabajar en este lugar?
3. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? ¿Podría describirla?
4. ¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?
5. ¿Cómo es el trabajo en equipo?
6. ¿Cuál es el estado de la comunicación interna en el CITEC?
7. Y en los grupos de trabajo, ¿cómo es la comunicación? ¿Se han creado redes y canales de información?

COMPORTAMIENTO DIARIO OBSERVABLE

8. Entre compañeros de trabajo, ¿Cómo es el lenguaje que utilizan entre ustedes?
9. ¿Cuándo tienen sesiones o reuniones como es la interacción antes de comenzar la reunión?
10. ¿Hay algún evento o celebración organizacional que reúna a comisiones, asociaciones y personal de administración?
11. A nivel grupal, ¿qué fechas, conmemoraciones o celebraciones son las más importantes?
12. ¿Qué conductas, costumbres o actos que se repiten siempre de forma invariable podría identificar a nivel de grupo?

NORMAS Y REGLAS RELATIVAS AL GRUPO

13. ¿Para el grupo qué importancia tienen las normas y lineamientos de la organización?

14. ¿Diría usted que en el CITEC se aprecia una vivencia de valores compartidos?
15. A nivel grupal, ¿Qué valores son los más importantes?
16. A nivel grupal, ¿Qué actitud o comportamiento diría usted que es considerado como inaceptable?
17. ¿Cómo son los procesos de negociación colectiva? ¿cuáles son las reglas del juego?

Anexo 3. Guía de entrevista 2



GUIA DE ENTREVISTA #2

Guía de entrevista para Junta Directiva y Coordinación Administrativa

Objetivo: Determinar elementos de la cultura organizacional relacionados con clima organizacional y comportamiento diario observable.

Institución: _____

Cargo: _____

Nombre Del Entrevistado (a): _____

Nombre Del Entrevistador: _____

Lugar: _____

Fecha: _____ **Hora De Inicio:** _____

Hora De Finalización: _____

DECLARACIONES FILOSOFICAS

1. ¿Nos puede explicar con sus palabras la misión y visión que sigue la organización?
Respuesta abierta.
2. ¿Cuáles beneficios desde su perspectiva brinda el CITEC a sus colaboradores?
Respuesta abierta.

COMPORTAMIENTO DIARIO OBSERVABLE

3. ¿Cuáles historias han marcado el inicio de la organización? ¿Quiénes fueron sus fundadores?
¿Éxitos sonados? ¿Dificultades por las que han pasado?
4. ¿Qué tipos de actividades repetitivas realizan año a año? ¿Quién es el encargado? ¿Cuentan con eventos corporativos?
5. ¿Cuáles son los principales medios por donde recibe información sobre el funcionamiento de la organización tanto en el monitoreo de sus actividades como del personal a su cargo?
Respuesta abierta, favor asignar un porcentaje a manera de ordenar que sumen 100%.
() Chat () Reuniones () Murales () Llamadas () Conversaciones informales
() Correo Electrónico
6. ¿Para transmitir comunicados generales que medio de comunicación utilizan y quien es el responsable?

7. ¿Cuentan con alguna vía de comunicación para recibir sugerencias?
 Sí No Cual?
8. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas en la comunicación dentro de la organización?"
9. ¿Qué problemas de comunicación considera que existen en la organización?
10. ¿Qué imagen cree proyecta la organización externamente?

Anexo 4. Criterios para la identificación de colaboradores influyentes

CRITERIOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COLABORADORES INFLUYENTES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Objetivo:

Institución: _____

Cargo: _____

Nombre Del Entrevistado (a): _____

Nombre Del Entrevistador: _____

Lugar: _____

Fecha: _____ **Hora De Inicio:** _____

Hora De Finalización: _____

CRITERIO	DEFINICIÓN	EVALUACIÓN		
		1 Nunca	2 A veces	3 Siempre
Extrovertida	Por lo tanto, Porto, J., Gardey, A. (2009) mencionan que extrovertido es “un adjetivo que permite hacer referencia a la persona que es dada a la extraversion (el movimiento del ánimo que sale fuera de sí a través de los sentidos). Alguien extrovertido tiene tendencia a socializar con facilidad y a sobresalir en las reuniones, a buscar ser el centro de atención”.			
Optimista	Para Duarte (2008) el optimismo es una tendencia que pueden tener algunos individuos y que por ella tienden a ver y a juzgar cualquier situación, acontecimiento o persona, siempre desde su aspecto más favorable.			
Entusiasta	Porto, J., Gardey, A. (2013) indican que el entusiasmo puede entenderse como el motor del comportamiento. Quien está entusiasmado con algo, se esfuerza en sus labores y exhibe una actitud positiva ya que tiene un objetivo por cumplir.			

CRITERIO	DEFINICIÓN	EVALUACIÓN		
		1 Nunca	2 A veces	3 Siempre
Animada	El diccionario de Oxford define de tres maneras a una persona animada 1. Que está dotado de vida. 2. [persona] Que tiene el ánimo alegre o es de carácter alegre. 3. Que es agradable o ameno. En base a lo anterior, se indica que una persona animada es una persona con un estado de ánimo alegre, que puede influir en las demás personas.			
Vivaz	Porto, J., Gardey, A. (2016) mencionan que en el diccionario de la Real Academia Española se presentan diversas acepciones a la palabra vivaz, y una de ellas es «agudo, oportuno, gracioso, perspicaz o ingenioso». Si nos encontramos ante una persona de una gran capacidad para aprender conceptos nuevos, o para comprender comentarios con doble sentido y responder con otros que continúen el tono de la conversación, podemos decir que se trata de alguien vivaz, haciendo alusión a la fluidez y la eficiencia con las que trabaja su cerebro.			

Anexo 5 Correos de respaldo

Solicitud de Información

Solicitud de Información > MAESTRIA x



Jerelyn Román Muñoz <jerelynm@gmail.com>
para Jessica, Daniela, Ingrid ▾

mar., 27 oct. 11:20 ☆ ↩ ⋮

Buenos Días Jessica, un gusto saludarle, el presente correo tiene la finalidad de consultarte si nos puede suministrar lo siguiente

- El código de conducta o ética que los rige internamente.
- Reglamento Especial para regular la labor de las comisiones
- Reglamento Especial para regular la labor de las Asociaciones (LO HAY?)

Quedo atenta, Saludos Cordiales

Presentación de Avances del Proyecto

PROYECTO CULTURA ORGANIZACIONAL > MAESTRIA x



Jerelyn Román Muñoz <jerelynm@gmail.com>
para mainorrojas, Daniela, Ingrid, bcc: Alejandra ▾

jue., 15 oct. 18:26 ☆ ↶ ⋮

Estimado Sr. Rojas,

Conforme a lo acordado en la reunión se adjunta el documento que contiene el plan de consultoría y herramientas a aplicar para que se proceda con su revisión y presentación de avances a la Junta Directiva.

De antemano quedamos agradecidas por su colaboración con lo requerido para poder proceder con la aplicación de las herramientas y para que se comunique a miembros de las comisiones y asociaciones, así como al personal administrativo que estaremos contactándolos para la aplicación de las mismas.

A continuación se detalla lo presentado en el documento adjunto:

Hoja 1 CONSULTORÍA CITEC = Detalle de la planeación que se llevará a cabo en el proyecto.

Hoja 2 BASE DE DATOS = Muestra que se tomará en cuenta en el estudio, **pendiente algunos correos para invitaciones directas por parte de las consultoras y verificar el tema de los agremiados.**

Hoja 3 GUIA DE ENTREVISTA #1 = Entrevista dirigida a la administración, comisiones y asociaciones que forman parte del CITEC.

Hoja 4 GUIA DE ENTREVISTA #2 = Entrevista dirigida a la junta directiva del CITEC y a la líder de la administración.

Hoja 5 CUESTIONARIO #1 = Dirigido a los agremiados para conocer su percepción sobre el CITEC.

Cualquier consulta o comentarios estamos a su disposición

Saludos Cordiales



Convocatoria para la realización de entrevistas

Cultura Organizacional - CITEC > MAESTRIA x



Jerelyn Román Muñoz <jerelynm@gmail.com>
para bcc: Jessica, bcc: admiciapi, bcc: juntadirectiva, bcc: dvegaq, bcc: diaveque, bcc: sgarcia, bcc: Ronny, bcc: Alejandra, bcc: gm.madrigalmorales, bcc: lask0891 ▾

lun., 19 oct. 18:39 ☆ ↶ ⋮

Buenas Noches

Un gusto saludarle, el presente correo tiene la finalidad de invitarle a formar parte del proceso en el que se desarrollará una propuesta de un plan de fortalecimiento de la Cultura Organizacional para el CITEC desde diferentes perspectivas tal y como se les informó el día viernes 16 de octubre. Es una oportunidad para poder expresar su opinión respecto a diferentes variables según su gestión o relación con esta organización. Por esta razón, solicitamos que nos pueda proporcionar una hora de su tiempo del 21 al 30 de octubre para agendar una entrevista vía Google Meet. Garantizamos la confidencialidad de la información y el manejo de los datos.

Agradecemos su respuesta al presente correo y su disponibilidad para poder tener la entrevista

Saludos Cordiales

XV. Referencias bibliográficas

CITEC. (2018). Obtenido de <https://www.citec.or.cr/nosotros>

Pin Arboledas, J. (1999). La Empresa en busca de sentido. Más allá de la racionalización y la inteligencia emocional. *Revista Gestión* , 292.

Reyes Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos, su proceso organizacional*. . Vallarta, Monterrey, Nuevo León, México: Universidad UANL.

Universidadescr. (26 de Agosto de 2016). Obtenido de <https://www.universidadescr.com/blog/colegios-profesionales-2/>

Vallejo Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La Caracola Editores.

Wether, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. .