

ULACIT  
Facultad de Educación y Psicología  
Escuela de Psicología

Elaborado por:  
Maricela Zamora Acuña

Trabajo final del curso 28-0011 Seminario de Graduación  
Licenciatura en Psicología

Tema:  
Diseño de un plan de capacitación con el fin de reforzar el trabajo  
en equipo, liderazgo y motivación en los líderes de las  
organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual,  
en el periodo comprendido entre enero y mayo, 2009

I Cuatrimestre 2009

# Tabla de Contenidos

I Capítulo .....	4
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Justificación .....	6
1.3 Formulación del Problema.....	8
1.4 Objetivos .....	9
1.5 Alcances de la investigación .....	9
1.6 Limitaciones de la investigación.....	10
II Capítulo.....	11
Marco Teórico .....	11
2.1 Planes de capacitación, conceptos generales .....	12
2.2 Objetivos de plan de capacitación .....	14
2.3 Tipos de planes de capacitación.....	15
2.4 Herramientas básicas para lograr la Detección de Necesidades antes de una capacitación	16
2.5 El trabajo en equipo de las organizaciones.....	18
2.6 La importancia de un buen liderazgo .....	20
2.7 Niveles de motivación en los miembros de las organizaciones.....	23
2.8 ¿Cómo incrementar el trabajo en equipo, motivación y liderazgo en las organizaciones?	27
III Capítulo .....	29
Marco Metodológico.....	29
3.1 Tipo de investigación.....	30
3.2 Fuentes de información.....	31
3.3 Definición de variables .....	32
3.4 Técnicas instrumentos para la recolección de la información.....	39
IV Capítulo .....	41
Análisis de Resultados .....	41
4.1 Resultados.....	42
V Capítulo.....	50
Conclusiones y Recomendaciones .....	50
5.1 Conclusiones.....	51

5.2 Recomendaciones .....	52
VI Propuesta .....	55
6.1 Diagnóstico.....	56
6.2 Formulación y Diseño.....	62
6.3 Ejecución del proyecto .....	65
6.4 Evaluación .....	67
Referencias .....	68
Anexos.....	69
Anexo1.....	70
Anexo2.....	73
Anexo3.....	74

# Capítulo I

## INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

El presente trabajo pretende diseñar una propuesta innovadora para un plan de capacitación de líderes organizacionales, específicamente para presidentes de las juntas directivas de las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual. Estas organizaciones son privadas, a excepción de una de ellas, misma de naturaleza estatal que funge como coordinadora de las primeras, proporcionándoles ayuda y apoyo en su crecimiento organizacional.

Este plan se va a realizar en atención al señalamiento de los personeros de PANACI con relación a las dificultades existentes en las personas con discapacidad visual para el trabajo en equipo, así como también para con el liderazgo y la motivación de éstos en la ejecución de los proyectos bajo su responsabilidad, desde las acciones integradas de las diferentes organizaciones.

No se han realizado recientemente estudios relativos al clima organizacional de este tipo de agrupaciones, aún así la Directora de PANACI, señora Leticia Hidalgo, argumenta junto al trabajador social de esa organización, señor William Cambroner, la importancia de realizar un estudio sobre el trabajo en equipo, el liderazgo efectivo y la motivación en las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual (comunicación personal, enero, 2009); dado que en criterio de estos, el punto clave para estudiar y reforzar, se centra en el fortalecimiento del liderazgo en estas organizaciones, y por ende en el mejoramiento de sus trabajos, el trabajo en equipo, y el saber guiar a los miembros de las organizaciones a las que pertenecen.

Así mismo, los presidentes de las demás organizaciones mencionan la importancia de un estudio de este tipo, pues de esta manera se podrá conocer la condición actual del trabajo en equipo en estas y detectar las necesidades de capacitación institucional requeridas por instituciones y organizaciones de esta naturaleza (presidentes organizaciones, conversación telefónica, marzo, 2009).

## 1.2 Justificación

La comunidad de personas con discapacidad visual, parecen reconocer su problemática organizacional, debido a que los presidentes de las organizaciones que las agrupan, no han logrado integrarse para realizar proyectos en conjunto y muestran apertura para la capacitación en este sentido. (L. Hidalgo, conversación personal, enero, 2009). Se aclara que estos equipos de trabajo disponen de la coordinación de PANACI en el diseño de los proyectos de trabajo particulares.

Dado que se necesita que las personas que conforman las organizaciones trabajen en equipo para lograr sus proyectos, y además que puedan principalmente unirse y tomar decisiones para su propio bien, es importante contar con la posibilidad de realizar capacitaciones para lograr fortalecer y retroalimentar sus formas de trabajo en equipo, tal como lo mencionan Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) :

*Los programas de capacitación son de incalculable valor en la etapa inicial. Sin duda los programas de capacitación son necesarios para enseñar a los nuevos colaboradores técnicas apropiadas y ayudarlos a desarrollar habilidades indispensables. Además los programas de capacitación efectivos proporcionan una retroalimentación frecuente acerca del progreso en la adquisición de las destrezas necesarias. (Pág. 46)*

Además, con este plan de capacitación se pretende gestar liderazgo en los presidentes de las organizaciones de personas con discapacidad visual, ya que “*el hilo conductor recomendado a los líderes de un grupo en cualquier país es el papel activo que juega el líder y los miembros del grupo en la integración de metas y objetivos*” (Gibson, 2001, *pág. 53*). Así, con ello se logrará mejorar el papel esperado para el líder, obteniéndose resultados positivos a la hora de realizar proyectos; ya que como se sabe, un buen líder tiene que saber cómo conducir a sus miembros a trabajar en equipo y con ello lograr poder cumplir sus metas y crecer como organización.

De la misma forma es importante tratar en las capacitaciones el nivel de motivación que tienen los líderes y los miembros de las organizaciones ya que este es un factor que ayuda o disminuye el ritmo laboral, así como lo mencionan Kreitner y Kinick (2005) en su libro “*la teoría de las necesidades está basada en la premisa de que los individuos están motivados por necesidades insatisfechas, y ésta insatisfacción con su vida social debería motivarle a participar en más actividades*” (pág 152). Ésta

teoría se basa de las necesidades que menciona Maslow en su clásica propuesta, ya que menciona que si uno satisface una necesidad sigue buscando satisfacer otra y eso es lo que lo motiva a seguir adelante, por esta razón es importante la motivación en las organizaciones, ya que si los miembros que las conforman tienen bajo su nivel de motivación no van a poder trabajar activa y positivamente.

Viéndolo desde otro punto de vista, la motivación interna es importante ya que como lo mencionan Muchinsky (2002), en su libro:

*La motivación interna se produce cuando el individuo está encandilado con su trabajo debido a los sentimientos internos positivos que se generan por hacer las cosas bien, más que depender de los factores externos (un incentivo en el sueldo o elogios del jefe) para la motivación para trabajar de manera eficiente. (pág 404).*

Lo anterior, debido a que si una persona no está motivada en hacer su trabajo, no va a poder producir ni mucho menos lograr trabajar en equipo, y la idea no es que reciban incentivos para que trabajen como debe de ser, ya que si se está trabajando es porque gusta e interesa su trabajo. No se trabaja solo por recibir ganancias extras, por eso es importante recalcar la motivación interna en los líderes de las organizaciones.

Se considera importante trabajar la implementación de la capacitación y el trabajo en equipo, ya que muchas organizaciones creen que con el individualismo van a producir más o logran más objetivos; pero esto es un error, ya que cuando se trabaja en equipo los miembros de las organizaciones pueden dar su punto de vista y llegar a un consenso y con ello proponer mejores soluciones o ideas ante los proyectos o conflictos que se presentan. Por esto es importante tomarlo en cuenta en los procesos de capacitación que se realicen en cualquier institución como mejora a su clima organizacional.

Por esta razón, el líder debe saber cómo lograr hacer del trabajo en equipo una mejor elección en su organización, así como lo argumentan Carew, Parisi y Blanchard (2007), “... si la conducta del líder es de apoyo, democrático, descentralizado y participativo, y éstas se mantienen a lo largo de la vida del grupo, dan como resultado más productividad, satisfacción y creatividad” (págs 48- 49); es decir, si los líderes de

las organizaciones logran mantener esos comportamientos, los cambios se verán a corto plazo en los proyectos que se van a realizar.

Es importante recalcar que, con el presente estudio se podrían ver beneficiados no únicamente los líderes y miembros de las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual (lista proporcionada por el señor Cambronero, trabajador social de PANACI, marzo 2009) sino, por el contrario, cualquier persona o entidad que se dedique a implementar programas de capacitación o departamentos que se dediquen al desarrollo del talento humano y mejoras en el clima organizacional.

Lo anterior, porque al proponer un plan como el que se plantea en esta ocasión, sobre la mejora del clima organizacional, a través de la aplicación de un programa de capacitación, se brinda a su lector herramientas para la toma de decisiones a la hora de implementar este tipo de programas con el personal.

Se considera importante la implementación de un programa de capacitación sobre el clima organizacional, dado que como lo indica Palaci (2005), en su libro sobre Psicología Laboral y Organizacional, *“la capacitación podría definirse como un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una empresa pueden adquirir y perfeccionar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar eficazmente sus puestos de trabajo.”* (Pág.16)

Así mismo, la aplicación de un plan de capacitación en cualquier institución debe verse como una actividad planeada cuyo inicio se encuentra en las necesidades reales de una organización y se dirige a una reestructuración de conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros, para con ello lograr hacer el estudio adecuado y la propuesta que se adapte a la situación actual de la organización.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cuáles características debe tener un plan de capacitación con el fin de reforzar el trabajo en equipo, liderazgo y motivación en los líderes de las organizaciones que



trabajan con personas con discapacidad visual, en el periodo comprendido entre enero y mayo, 2009?

## **1.4 Objetivos**

### *Generales*

1. Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación que se presentan en los líderes de las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual y complementarlo con el segundo objetivo general.
2. Describir las características idóneas para una propuesta innovadora de un plan de capacitación con el objetivo de fortalecer el clima organizacional en los líderes de las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual, en el periodo comprendido entre enero y mayo, 2009.

### *Específicos*

- Determinar las necesidades de capacitación, por medio de un estudio con los líderes de las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual.
- Describir el trabajo en equipo y liderazgo a nivel organizacional de los líderes de las organizaciones.
- Establecer el nivel de motivación que rige en los líderes de las organizaciones.

## **1.5 Alcances de la investigación**

Dentro de los alcances de la investigación, se pretende realizar la propuesta de un programa de capacitación efectivo, de forma tal que, como continuidad a la investigación a nivel organizacional, se logre la implementación constante de un programa de capacitación que resulte de la detección de las necesidades de mejorar el liderazgo, motivación y trabajo en equipo.

También es importante recalcar que, las organizaciones parecen no integrarse como se espera, dificultándose el momento de llegar a definir acuerdos generales (L. Hidalgo y W. Cambroner, conversación personal, enero, 2009); aunque cada una de ellas tenga diferente objetivo laboral, todas cuentan con un mismo fin el cual es velar por las necesidades de las personas con discapacidad visual, así como disposición para mejorar su trabajo en equipo.

Una vez finalizado este estudio, se pretende realizar un programa de capacitación para lograr que los presidentes de las organizaciones de personas con discapacidad visual logren trabajar en equipo, formar un nivel de liderazgo y motivación tanto intrínseca como extrínseca, por medio de datos verificables sobre capacitación del personal. De tal forma que, el estudio realizado sirva de plataforma para un proyecto de expansión, tanto a nivel organizacional como a nivel personal, al contar con un mejoramiento a nivel organizacional por medio de la constante capacitación que el Patronato Nacional de Ciegos logre ofrecer.

## **1.6 Limitaciones de la investigación**

Esta investigación se limitará a realizar solo el diseño de una estrategia para un plan de capacitación para los líderes de las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual, por lo que no se dará seguimiento.

Asimismo esta investigación se realizará desde la psicología organizacional, por lo que no se harán intervenciones a nivel clínico, ni terapéutico; a la vez se trabajara solo con los presidentes de las organizaciones y no con todos los miembros dado que es una población muy grande y puede alterar la investigación.

Los resultados son datos cuantitativos para así poder ver con más claridad cuál organización se ve perjudicada en las áreas a evaluar.

Lo anterior retrasaría los resultados que se puedan obtener a la hora de establecer conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO

Los planes de capacitación son aquellas charlas o talleres interactivos que tienen como objetivo lograr un buen ambiente laboral, así como proporcionar nuevas habilidades y destrezas a los colaboradores con el fin de aumentar la producción o los conocimientos en ellos. Dentro de un buen plan de capacitación hay una detección de necesidades de la organización, las cuales serán las bases para realizar el programa y poder tener un ambiente organizacional cálido y con metas a futuro.

En un espacio laboral tiene que existir un buen líder que sepa guiar a sus colaboradores, que los motive y genere un buen trabajo en equipo; estas son tres características que deben estar presentes en las organizaciones. Logrando una motivación en el trabajo se tendrá una motivación exteriormente, con ello formar un adecuado equipo de trabajo en donde se puedan tomar decisiones a la hora afrontarse problemas en la institución.

## **2.1 Planes de capacitación, conceptos generales**

Los planes de capacitación son vistos como armas de lucha contra el desempleo, ya que son una herramienta que utilizan las organizaciones para otorgar a sus miembros habilidades y conocimiento nuevos que ayuden al desempeño de los nuevos colaboradores, a conocer bien cuáles son sus destrezas y los cargos para cada puesto otorgado para cada uno de los contratantes.

La capacitación además de ayudar a dar destrezas a los nuevos ocupantes de los puestos, es una estrategia que se utiliza para incrementar en el trabajador destrezas y nuevos conocimientos o renovar los mismos según los cambios que se van dando con el transcurso de los años.

Toda organización debería de contar con un área de recursos humanos, misma que se encargue tanto de la selección, reclutamiento de personal, evaluación de desempeño laboral, así como de la elaboración de planes de capacitación para lograr

mantener su organización actualizada y motivada a realizar sus tareas. Este departamento debe contar con un equipo profesional que esté capacitado para con ello lograr las metas y objetivos requeridos para su organización.

La organización debe realizar talleres para con ello obtener crecimiento individual y lograr un buen trabajo en equipo, pero ante todo, se debe realizar un buen diagnóstico sobre las necesidades de capacitación que se estén presentando en la organización, para así poder hacerlo beneficioso y alcanzar las metas y objetivos establecidos.

Porret (2007) en su libro afirma que *“los programas de capacitación se enfocan hacia las relaciones interpersonales, es decir están orientados a mejorar los procesos de resolución de problemas y de vitalización de la organización”*. (pág 473) Esta es una forma de ver la importancia de la capacitación ya que a veces se cree que éstos solo sirven para dar nuevo conocimiento o habilidades, pero de igual forma ayudan en la toma de decisiones, por esto es importante que se realicen capacitaciones de este tipo para con ello lograr un clima organizacional estable.

Los programas de capacitación deben de establecerse para realizar mejoras a nivel organizacional, con objetivos debidamente fundamentados logrando la implementación de tareas y funciones asignadas para obtener mejoras a la organización. Así como lo mencionan Hellriegel, Jackson y Jackson (2006) *“los programas de capacitación ayudan a los colaboradores a desarrollar las competencias que necesitan para desempeñarse al máximo en sus puestos actuales y a mejorar el desempeño de su fuerza laboral.”* (Pág 378)

Por estas razones, es importante que las organizaciones realicen estos tipos de capacitaciones anualmente o cuando se considera necesario, para así mejorar a nivel organizacional e individual, y optimizar el trabajo en equipo, el liderazgo y la motivación en los miembros de la misma.

## 2.2 Objetivos del plan de capacitación

Los programas de capacitación tienen como objetivo la promoción de la competitividad del impulso, la detección y comunicación de las necesidades actuales para con ello consolidar metas y objetivos como organización. Así mismo, persigue actualizar a sus miembros con las nuevas normas que rigen a nivel organizacional interior o exteriormente, y poder obtener un liderazgo que los lleve a trabajar en equipo y con ello la motivación intrínseca e extrínseca que se pretende.

Dentro de los objetivos está lograr establecer en los miembros de las organizaciones los perfiles de puesto establecidos para cada uno de ellos, es decir lograr fortalecer el liderazgo y que éste cumpla su papel como tal, y con ello que pueda dar órdenes a sus compañeros de trabajo y que éstos lo obedezcan y den su aporte.

Los objetivos suelen ir de la mano con los beneficios que estos puedan dar a la organización, por lo que las fuentes documentales básicas, a nivel organizacional, destacan como algunos de los principales objetivos de los planes de capacitación, entre otros, los siguientes:

- ✓ Fortalecer el trabajo en equipo.
- ✓ Promover el desarrollo integral de los miembros de la organización
- ✓ Ayudar a desarrollar actividades que implementen la motivación extrínseca e intrínseca.
- ✓ Promover el consenso para así poder tomar decisiones en conjunto con los miembros de su organización.
- ✓ Contribuir a reducir el individualismo.
- ✓ Determinar las necesidades de capacitación futuras.
- ✓ Conducir actividades más estables por parte del empleado.
- ✓ Mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.
- ✓ Ayuda a ampliar conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

- ✓ Promover un mejor ambiente de trabajo. (Elaborado a partir de Palaci, 2005; Gibson, 2001; Ivancevich, 2001 y Porret, 2007).

### 2.3 Tipos de planes de capacitación

Se conocen distintos tipos de capacitación, las que se seleccionan en su aplicación según las necesidades que presenta cada organización particular; esta selección se considera aquí necesaria para lograr el abordaje específico de cada problemática. Por tanto, se definen algunos de ellos a continuación con la intención de aclarar estos varios tipos existentes:

**Formación:** se realiza a personas que no tienen conocimiento ni experiencias sobre cierta actividad, su objetivo es desarrollar destrezas o habilidades para el desempeño de la actividad asignada, es decir es dirigida para el nivel de ayudante o aprendiz.

**Perfeccionamiento:** se realiza cuando las personas poseen conocimientos y experiencias previas sobre su labor, con el propósito de incrementar sus aptitudes para desempeñar actividades propias de la ocupación o de las tareas relacionadas y con ello promover a la persona a una categoría ocupacional superior.

**Especialización:** se ofrece para personas con conocimiento y experiencia en su puesto laboral con el fin de desarrollar las aptitudes necesarias para desempeñarse en dicha ocupación, para lograrlo se utilizan equipos, materiales o técnicas especiales.

De la misma manera hay otros tipos de capacitaciones que ayudan más en el área social, como para motivar a los miembros, reforzar el trabajo en equipo, o dar una explicación de lo que es el trabajo que van a realizar, por lo que se citan algunos:

**Inducción:** orientación general, que se le da al miembro para adecuarlo a la ocupación, al grupo y a la organización y con ello lograr como meta crear una actitud positiva del empleado y facilitar su proceso de integración, y de participación en el clima organizacional.

Adiestramiento por experiencia: reunir un grupo de personas con base en prácticas o áreas similares para intercambiar experiencias, métodos, recursos, conocimientos, entre otros. En donde se establece un grupo informativo con objetivos, expectativas, dinámicas, metodología y análisis. Por medio de este tipo de adiestramiento se realizan críticas constructivas que ayudan a alcanzar mejoras de la organización, así como a tener conocimiento de distintos ámbitos profesionales.

## **2.4 Herramientas básicas para lograr la Detección de Necesidades previas a una capacitación (DNC)**

Cuando se planea organizar una capacitación en alguna institución, hay que tomar en cuenta la importancia de realizar con anterioridad un diagnóstico de detección de las necesidades de la organización, ya que gracias a eso se puede lograr mejor su objetivo.

Además, el diseño de la capacitación para el personal se debe comenzar con un análisis de las necesidades de capacitación y terminar con la evaluación de sus resultados, para de esta manera lograr cumplir con las necesidades que se presentaron en la detección y así satisfacerlas.

De la misma forma resulta importante determinar los medios para evaluar de previo a la puesta en práctica; es decir, se deben seleccionar los criterios de evaluación para que actúen como un registro de los resultados del programa.

Algunas preguntas resultan entonces básicas para hacerse a la hora de realizar un plan de capacitación; entre ellas están:

- ¿Qué no pueden realizar los miembros de la organización?
- ¿Cuándo debe llevarse a cabo la capacitación?
- ¿Por qué no pueden realizar alguna tarea?
- ¿En dónde debe llevarse a cabo la capacitación?
- ¿Cuál es el papel u objetivo de la capacitación?



- ¿Esa capacitación resolverá algún problema de la organización?
- ¿A quiénes será dirigida la capacitación?
- ¿De qué tamaño será el grupo a quienes se va a capacitar?
- ¿Cuánto durará esa capacitación? (Con base en Gibson, 2001; Donnelly, 2001; Carew, 2007; Palaci, 2005 y Muchinsky, 2002)

Muchinsky (2002), dice que para cualquier detección de necesidades de capacitación, se deben de realizar tres pasos, que él considera son importantes y dan un buen resultado: (Págs 175-179)

1. Análisis de la organización: Se centra en los factores que proporcionan información sobre dónde y cuándo se podría aplicar la capacitación; es decir un examen de los componentes del sistema, que determinan si el programa puede producir conductas que se transferirán a la organización.

Los programas llegan a ser erróneos debido a las limitaciones organizacionales que no se pretendían afrontar, de ahí la importancia de realizar la DNC.

2. Análisis de tareas: Se utiliza para determinar los objetivos de la capacitación, que están relacionados con la ejecución de actividades u operaciones laborales concretas. Es decir es una descripción de las actividades ejecutadas en el puesto y bajo qué condiciones se desarrolla ese trabajo.

Es un análisis de los puestos y obligaciones que tiene que cumplir cada uno de los trabajadores de las distintas áreas.

3. Análisis de personas: Esto quiere decir que se hace un análisis de las personas a las que va a ir dirigida esta capacitación, o sea, se debe establecer si se trata de sólo miembros de un área, o jefes, o supervisores; en fin, a quiénes se debe capacitar.

Esto debido a que, muchas veces no todas las personas necesitan la capacitación, y además por el dinero que se utiliza para las mismas, la organización debe realizar un buen estudio de quiénes son las personas que serán capacitadas.

## 2.5 El trabajo en equipo de las organizaciones

Las organizaciones deben contar con la capacidad de trabajar en equipo ya que si se logra esto se pueden obtener mejores beneficios para la organización en la que se trabaja. De esta forma, lograr un clima organizacional estable, en donde no sea autoritario, sino que se puedan realizar consensos para lograr obtener las mejores soluciones o nuevas ideas para los proyectos que se realicen a futuro, resulta ser esencial.

Es importante hablar de lo que es un grupo o un equipo, para con ello entender como conformar el trabajo en equipo de las organizaciones, por lo que Katzenbach y Smith (2001) lo definen como *“Un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y un enfoque común, por los cuales se sienten mutuamente responsables”*. (Pág. 364)

Los equipos deben de tener al menos estas características, para con ello poder conformarse como tales y lograr objetivos y metas específicas en menos tiempo de lo que se haría si se realizarán a través del trabajo individualizado.

Por otro lado, se puede determinar que, hay dos grandes clases de grupos, los formales y los informales. Los primeros hacen referencia a que los miembros son de una misma área de trabajo, y los segundos por su parte se diferencian al ser sus miembros de áreas distintas, estos se unen y dan aportes desde sus actividades compartiendo sus conocimientos. Como se mencionó anteriormente, el trabajo en equipo es importante tanto en los líderes como en los demás miembros de la organización.

De esta clase de grupos también suele hacerse referencia conceptual a algunas derivaciones o subtipos, teniendo éstos una función específica, y con ello, poder por tanto ofrecer diferentes alternativas a la organización a la hora de conformarse un equipo de trabajo. Entre estos suelen mencionarse los siguientes:

1. Resolución de Problemas: son temporales, y estos se forman cuando la organización considera que hay un problema específico; éstos están compuestos por miembros de una misma área o departamento, y una vez solucionado el problema, el grupo se disuelve.
2. Transfuncional: están conformados por miembros de distintos departamentos, quienes se unen para la realización de un proyecto o tarea específica, los cuales registran, evalúan y aumentan los procesos de trabajo; estos equipos pueden tener un tiempo indeterminado, solamente que mientras dure más, mayor es la duración de los miembros del equipo.
3. Autodirigidos: lo conforman de 10 a 15 miembros, quienes tienen nuevas tareas además de las actividades que cumplían anteriormente; en estos equipos se determina y asigna el trabajo que va a realizarse, se elige los métodos con que se va a trabajar y los recursos que se van a utilizar. Asimismo, algunos de estos equipos seleccionan a sus individuos y tienen a otros que evalúan el rendimiento de los miembros y asignan recompensas e incentivos. Es importante recalcar que estos equipos no son apropiados para todas las organizaciones, por lo que se debe realizar de previo, un estudio medio ambiental para ver si saben cuáles son los requisitos de la organización, sus metas y valores, así como las competencias de la organización. (Elaborado a partir de Kreitner, 2005; Kinick, 2005; Palaci, 2005 y Gibson, 2001)

El poder trabajar en equipo suele tener como objetivo o meta el lograr satisfacer algunas necesidades organizacionales, y se estima conveniente al menos considerar para ello las siguientes:

- ✚ Seguridad: relacionado con la oportunidad de comunicarse con los jefes y hablar con toda confianza; es decir saber que se tiene el apoyo de los líderes.
- ✚ Socialización: ser y sentirse parte de un grupo, el cual intensifica sus necesidades sociales.
- ✚ Estima: el pertenecer a un grupo, por sus habilidades o características profesionales, hace que las personas se sientan bien por la pertenencia en esos equipos. (Elaborado a partir de Porret, 2007; Munchisky, 2002; Kreitner, 2005 y Kinick, 2005)

De la misma forma es importante que a la hora de trabajar en equipo los líderes y los demás miembros logren tener esencialmente los componentes de aceptación mutua, comunicación y toma de decisiones, motivación y productividad, además de control y organización, ya que estas son características que ayudarán a la mejora del trabajo en equipo.

Los equipos se forman para con ellos lograr más productividad, para lograr tener consensos y con ello nivelar a la organización, para obtener decisiones rápidas, una fuerza laboral consolidada, aumento de la calidad y de la satisfacción del usuario, por lo que resulta importante el trabajo en equipo, ya que como se pudo ver, esto otorga muchos beneficios a la organización. Asimismo, estos equipos se deben comprometer en un propósito común y fijar objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se deben responsabilizar.

Sin embargo, aunque se trabaje en equipo no se quiere con ello decir que, no haya un líder, este es muy necesario, ya que estos tienen el papel de guiar a los demás miembros a la realización de las actividades y labores que los determinan, por lo que se hablará en el siguiente capítulo sobre la importancia de tener un buen líder en las organizaciones.

## **2.6 La importancia de un buen liderazgo**

Toda organización debe tener un buen líder, ya que este guía a sus miembros para poder sacar adelante los proyectos y además tener más productividad, por eso el líder debe saber cómo tratar a sus colaboradores para que éstos no dejen sus labores y se sientan a gusto con el clima organizacional.

El líder debe concentrarse en un objetivo, y recurrir a procesos de toma de decisiones en donde él no es el que domina, sino que recibe aportes de los demás miembros, ya que un buen líder no es autoritario, sino que es flexible con sus colaboradores y da la confianza a los otros para que puedan comunicar todo lo que les inquieta y todo aquello otro que pudiera resultar valioso aporte para la institución.

Según Lussier y Achua (2005) *“el líder se debe concentrar en la estructura, proceso y desarrollo del grupo con el que trabaja, por lo que debe asegurarse de ofrecer o mostrar la conducta adecuada cuando sea necesario”*. (Pág. 288) Por eso es importante que los líderes tomen en cuenta que su papel, no es sólo dirigir un grupo, sino que también debe servir de ejemplo para sus miembros, y con ello brindar la confianza y poder contribuir al bien de la empresa, ya que si un empleado es estimulado positivamente por su líder, se espera que éste logre dar más laboralmente.

Por tanto, se considera aquí que, un buen líder debe contar con algunos rasgos que hagan mérito a su condición de liderazgo, para con ello incidir positivamente en su ámbito. Entre los rasgos que se establecen como esenciales con este propósito para investigaciones como la presente, están:

- **Dominio:** este aspecto está relacionado con la buena forma de dominar, es decir que el jefe no tiene que ser “un ogro” o mandatario, ya que con esa actitud lo que va a lograr es que sus colaboradores pierdan la confianza en él, y no sepan cómo afrontar ese comportamiento de su líder.
- **Gran energía:** el líder debe ser entusiasta, enfrentar los obstáculos que se presentan, tener gran tolerancia a la frustración, tomar la iniciativa, es decir tener ganas de trabajar y con ello hacer lo que sea con tal de ayudar a sus colaboradores.
- **Confianza en sí mismo:** un líder debe confiar en sus decisiones, ideas y capacidades y con ello ganarse el respeto de sus seguidores. La confianza ayuda mucho con las metas, tareas y objetivos que se proponga el líder, y así poder ser más eficaces en lo que se proponen y hacen.
- **Locus de control:** el líder confía en él mismo y así aprende de sus errores y los toma como experiencias, en vez de culpar a los demás o atribuirlos a su mala suerte, es decir aprender a tener control de las cosas que le acontecen.
- **Estabilidad:** este rasgo se refiere cuando los líderes tiene que establecerse que sus puntos débiles o fuertes deben ayudar al mejoramiento personal en vez de ponerse a la defensiva. Es decir cuando un líder sabe cuándo debe dirigir y cuándo debe seguir, como por ejemplo, cuándo no sabe qué hacer deja que otros asuman su responsabilidad, es decir trabaja para mejorar y progresar.

- **Integridad:** está muy relacionado con la honestidad y la ética que tiene que tener el líder, así como para lograr la integridad se debe contar con la confianza ya que así podrá conservar la lealtad de sus seguidores y obtener la cooperación y el apoyo de sus compañeros de trabajo y sus superiores.
- **Inteligencia:** se refiere tanto a la capacidad cognoscitiva de razonar, es decir de resolver problemas y tomar decisiones, como a la inteligencia múltiple que posea la persona, esto significa que cada persona tiene más habilidades en algunas cosas que en otras. Sin duda, otra inteligencia que hay que tomar en cuenta es la inteligencia emocional; es decir el trato con los demás compañeros de trabajo y con las personas de su alrededor.
- **Flexibilidad:** es la capacidad de ajustarse a diferentes situaciones, es decir los líderes deben saber encajar con el ritmo y novedades que van surgiendo con el paso del tiempo; es decir son aquellos que aceptan muy bien el cambio, para mejoras de la organización.
- **Sensibilidad hacia los demás:** los líderes deben saber comunicarse con sus compañeros de trabajo, entender los problemas y situaciones que los aquejan, ser empáticos. Es decir, pensar más en los colaboradores que en la productividad, ya que hay que recordar que gracias al bienestar de ellos se logra sacar adelante cualquier proyecto que se tenga, por lo que debe saber tener interés por sus colaboradores, pero no es un interés personal, sino uno socializado. (Con base en Katzenbach, 2001; Smith, 2001; Lussier, 2005; Achua, 2005 y Porret, 2007)

Un líder tiene que tener actitudes positivas a la hora que está ejerciendo su puesto, ya que es el gran motivador para los colaboradores que trabajan en conjunto con él, en la organización, y si el líder no es positivo probablemente no logre mantener estabilidad con sus colaboradores.

Los autores Lussier y Achua (2005) en su libro plantean que hay estilos de liderazgo, refiriéndose con ello a *la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que deben de usar cuando interactúan con sus seguidores.*” (Pág 65). Lo que mencionan estos autores es importante ya que como se describió anteriormente, un buen líder debe contar con habilidades múltiples, para lograr su objetivo y con ello un bien para sus miembros.

Por lo que se menciona que hay dos estilos de líderes, uno de ellos es el autocrático; es decir que toma decisiones informa a los colaboradores que es lo que se debe hacer, pero por otro lado está el democrático, él cual alienta a la participación de los trabajadores en las decisiones, y al trabajo en conjunto para ver qué se debe hacer.

Luego de haber visto los dos estilos, se comprenderá que lo que este trabajo busca promover es la consolidación del líder democrático, toda vez que se busca la promoción del trabajo en grupo, y además, porque en la actualidad el ámbito laboral exige el trabajo colaborativo y la buena comunicación entre el líder y sus compañeros de trabajo como indicador de éxito organizacional.

## **2.7 Niveles de motivación en los miembros de las organizaciones**

Mantener a los colaboradores motivados hace que trabajen mejor en la organización, ya que un trabajador cuando tiene buena energía intrínseca trabaja con ganas y cumple con las tareas que se le propongan en la organización.

De igual forma, el líder tiene que irradiar esa motivación, ya que si es capaz de motivarse a sí mismo podrá motivar a los demás y obtener resultados positivos en la relación entre líder y colaboradores.

La motivación es cualquier necesidad que uno busca satisfacer, ya que esa búsqueda de satisfacción es lo que hace que cualquier ser humano se motive a realizar más cosas para obtenerla. Asimismo Jones (2001), dice que la motivación *“está relacionada con la manera que se inicia una conducta, como se alimenta de energía, se la mantiene, se le dirige y se la detiene, y que tipo de reacción subjetiva se produce en el organismo mientras todo ocurre”*.(Pág. 530)

Los niveles altos de motivación contribuyen significativamente al desempeño con excelencia de los colaboradores, por otro lado esa motivación está relacionada con los procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y perspectiva de las acciones que están dirigidas a los objetivos que tiene la empresa.

Algunos estados psicológicos que generan motivación interna en el trabajo deben considerarse especialmente con la intención de ayudar a la satisfacción laboral y a la perseverancia, ya que éstos se influyen mutuamente; en investigaciones como la presente, se sugiere contemplar al menos los siguientes:

- Sentido de la importancia experimentada: percibir su trabajo como valioso e importante.
- Sentido de responsabilidad experimentado: creerse que es personalmente responsable de las consecuencias de su esfuerzo.
- Conocimiento de los resultados: tener un juicio de valor, para desde él determinar si los resultados en el trabajo son satisfactorios o no. (Con base en Jones, 2001; Hellriegel, 2006; Jackson, 2006 y Muchinsky, 2002)

Si un empleado logra satisfacer sus necesidades va a poder tener la motivación necesaria para poder persistir en su trabajo. Así es como Kreitner y Kinick (2005) hablan sobre un modelo de dirección participativa:

*El cual se basa en la Teoría de las Necesidades de Maslow como un modelo de las características de trabajo, la cual acrecentará la motivación en la medida en que ayuda al personal a satisfacer sus necesidades básicas de: autonomía, de significación del trabajo y de contacto personal. (Pág.340)*

Algunas teorías definen el proceso de la motivación como aquel proceso para motivarse a sí mismos y a los demás, entre ellas están las teorías del contenido, las teorías del proceso de motivación y las teorías del reforzamiento.

Se entenderá aquí que, las teorías del contenido son aquellas que explican el comportamiento que se debe a las necesidades de motivación que generen los colaboradores. Mientras que las teorías del proceso de motivación, serán aquellas que entienden la forma en que los trabajadores se comportan para satisfacer sus necesidades. Y finalmente, se comprenderán como teorías del reforzamiento las que definen las consecuencias de la conducta que motivan a las personas a actuar de cierta manera.



Además, Muchinsky (2002) en su libro establece que estas teorías tienen sus subdivisiones, como por ejemplo la teoría del contenido se divide en 3:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades: trata sobre la Teoría propuesta por Maslow, la cual menciona que el ser humano tiene 5 necesidades que debe ir satisfaciendo y éstas son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.
- Teoría bifactorial: habla acerca de que los colaboradores se motivan tanto por factores exteriores como interiores.
- Teoría de las necesidades adquiridas: cuando los colaboradores se motivan por su propia necesidad de logro, poder y afiliación.

Las teorías del proceso de la motivación, se divide en:

- Teoría de la equidad: los trabajadores se motivan cuando se sienten en igualdad con los otros compañeros de trabajo, con lo que hacen y obtienen.
- Teoría de las expectativas: cuando los colaboradores realizan alguna tarea extra, y piensan en la recompensa que se les dará por esa labor que realizaron, como mérito a su esfuerzo.
- Teoría del establecimiento de objetivos: cuando hay objetivos difíciles, hay cosas que motivan a los colaboradores a alcanzarlos, y esto hace que se sientan motivados.

Las teorías del reforzamiento, se clasifican por el tipo de reforzamiento:

- Positivo
- Negativo o evitación
- Extinción
- Castigo

Esos factores intrínsecos y extrínsecos que se mencionaron anteriormente, son aquellos que de una u otra forma interfieren en la labor del trabajador, como por ejemplo los extrínsecos, que son los que provienen del exterior, es decir de lo que el trabajo hace para motivarlo como el salario, seguridad de empleo, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales y la comunicación con su líder.

Por otro lado, los factores intrínsecos son los que se originan en el interior del empleado, es decir lo que el trabajador hace por motivarse en su trabajo, entre ellos están sus propios logros, reconocimientos, retos cumplidos, por mencionar algunos.

La motivación va a estar orientada hacia la conducta, la forma en que se reacciona, la perseverancia de la conducta; además, los estímulos que refuerzan esa motivación deben ser positivos para que con ello se mantenga esa motivación.

Otros teóricos dicen que la motivación es un concepto universal que están relacionados con el contexto en el que viven y sus antecedentes culturales, esto debido a que muchas veces la cultura en la que viven y se relacionan afectan o contribuyen a su motivación interior y posteriormente en su trabajo.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) nos hablan acerca de dos teorías de la motivación distintas de las ya descritas con anterioridad; ellos nos mencionan:

*Las teorías de contenido, las cuales centran su atención en los factores personales que fortalecen, orientan y mantienen y detienen la conducta. Y las teorías de proceso, que describen y analizan de qué forma se fortalecen, orienta y se detiene la conducta. (Pág. 148)*

Esas teorías dan un enfoque de cómo puede ser alterada esa motivación, debido a esas propuestas, por lo que cuando esa motivación se ve afectada hay que hacer un estudio sobre qué es lo que está sucediendo y en qué proceso hay problema, si el de fortalecer, orientar, mantener o detener.

Asimismo, Bandura tiene una teoría que está relacionada con el aprendizaje social, misma que se refiere a cómo adquirimos nuestras conductas, lo cual lo hacemos por medio de observación e imitación de los comportamientos de los que viven a nuestro alrededor. Es decir que, la motivación y nuestra conducta están determinadas por factores internos como externos del medio ambiente. Con esta explicación acerca de esa teoría se infiere la importancia para el líder de estar motivado, ya que si este comportamiento es adquirido por lo que se ve y se siente así se van a sentir los colaboradores (Kreitner y Kinick, 2005).

Otro aspecto que los líderes deben tener en cuenta es que la retroalimentación que se da a los colaboradores, pues esta resulta ser de suma importancia para reforzar la motivación, de la misma manera que resulta determinante la auto-eficacia, en donde se vinculan los conceptos de esfuerzo y rendimiento.

## **2.8 ¿Cómo incrementar el trabajo en equipo, motivación y liderazgo en las organizaciones?**

Las organizaciones deberían disponer de muchas herramientas para poder salir adelante como si fuera un equipo de fútbol que tiene que ganar un partido; si bien es cierto no es un partido lo que se gana en las organizaciones, si es el apoyo mutuo y las ganas de estar en esa institución lo que se constituye en bien para la misma.

Por lo que, es importante considerar que toda organización debe lograr tener en sus herramientas los tres conceptos de liderazgo, motivación y trabajo en equipo, ya que éstos se necesitan uno del otro. Por ejemplo, un buen líder tiene que motivar a sus colaboradores para con ello lograr un adecuado trabajo en equipo, y así sucesivamente.

Kreitner y Kinick (2005) mencionan algunas técnicas que ellos consideran válidas para lograr un equipo de alto rendimiento en donde se interrelacionan los conceptos citados con antelación; entre ellas están:

1. Liderazgo participativo: lograr una interdependencia en donde se ceda el poder dando la libertad y sirviendo a los demás.
2. Responsabilidad compartida: establecer un ambiente laboral en donde sus colaboradores sientan la responsabilidad en la toma de decisiones en conjunto con el líder y así lograr una unidad de trabajo.
3. Alineados para un propósito: establecer y compartir un propósito común el cual se haga a partir de los conocimientos individuales y los del grupo.

4. Alta comunicación: crear un clima de confianza en donde se logre mantener una comunicación abierta y con total sinceridad.
5. Centrados en el futuro: es decir, estar dispuestos al cambio, según lo demande el momento.
6. Centrados en la tarea: lograr que toda reunión o propuesta se centre en obtener resultados positivos para la institución.
7. Talentos creativos: utilizando las habilidades y la creatividad de cada uno de los colaboradores.
8. Respuesta rápida: identificar las oportunidades y aprovecharlas al máximo y en el menor tiempo posible.

Esas son algunas de las técnicas que se pueden utilizar para reforzar o incrementarlas y con ello lograr un mejor ambiente laboral, ya que el empleado debe sentir un clima favorable, para que con ello pueda dar toda su energía y potenciarla organización en la ejecución particular de sus tareas laborales. Asimismo se puede incrementar por medio de capacitaciones esta condición, pues estas ayudan a dar respuestas sólidas y efectivas para que un ambiente laboral sea establecido como positivo y en dónde sus miembros quieran ir a dar lo mejor de ellos, ya que sienten que su trabajo los satisface y los hace sentirse parte de algo.

La frase “ser parte de algo es importante” ya que, se quiere lograr que esa expresión se introduzca en los líderes, pues estos deben lograr que sus colaboradores se sientan parte de un grupo, resultando ahora conveniente el que se les llame compañeros de trabajo, para con ello evitar la rivalidad o la competencia entre los miembros de la organización y así hacerles partícipes del grupo como tal.

# Capítulo III

## MARCO METODOLÓGICO

### 3. 1 Tipo De Investigación.

La investigación que se realiza es de tipo cuantitativa, ya que se pretende medir cuál de las variables de esta investigación tiene mayor dificultad a nivel organizacional. Con ello se pretende proponer una estrategia de plan de capacitación para los líderes de las organizaciones de personas con discapacidad visual, con el fin de reforzar la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo, en pos de un buen clima organizacional.

Cuando se refiere al reforzamiento de esos tres conceptos se habla sobre los factores internos que se ven reflejados en los miembros de la organización, a nivel personal y organizacional, por lo que esta razón se utilizó la investigación cuantitativa, ya que se midieron los datos obtenidos por medio del instrumento que llenaron los presidentes de las seis organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual, (lista proporcionada por el trabajador social de PANACI, marzo 2009).

Asimismo, se quiere realizar una evaluación de forma más centralizada de las variables; es decir, se pretende formar un perfil acerca de la situación que está afectando el clima organizacional, y para ello se miden 4 conceptos; estos son motivación, liderazgo, trabajo en equipo y capacitación, así como lo menciona Hernández, (2006):

*Los estudios descriptivos son aquellos que describen situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Son aquellos que miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. (P. 60)*

En este trabajo se realiza una descripción del actual clima organizacional de las organizaciones para personas con discapacidad visual, relacionada específicamente con el nivel de capacitación de sus miembros, y con ello se persiguió diseñar una propuesta de plan de capacitación para los líderes de las organizaciones participantes, pretendiéndose así mismo, lograr cambios positivos en los demás miembros que pertenecen a esas instituciones.

A partir de los datos obtenidos por la aplicación del cuestionario de análisis del ambiente laboral (ver Anexo 1) se realizó un análisis sobre las necesidades de capacitación tanto dentro como fuera de la organización; asimismo se diseñará una propuesta de plan con un cronograma de capacitación que persigue que los miembros y líderes de las instituciones participantes refuercen su trabajo en equipo y liderazgo en el ambiente laboral donde se vinculan, para de igual forma promover en ellos la toma fluida de acuerdos para con la formación de nuevos proyectos, y futuras oportunidades y/o planes de capacitación.

### **3. 2 Fuentes De Información**

Las fuentes de información que se utilizaron fueron materiales de acceso a bibliografía a través de Internet, libros, cuestionarios realizados en el área organizacional, entre otros, por medio de los cuales se realizó lo referente al marco teórico de la investigación.

Al mismo tiempo se contó con el apoyo de profesionales en el campo de la investigación, los cuales son integrantes de PANACI, quienes dieron su punto de vista y modificaciones al cuestionario (revisado por William Cambronero, marzo 2009).

Los sujetos de información en esta investigación fueron los presidentes de las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual (lista proporcionada por William Cambronero, marzo 2009), a quienes se les aplicó un formulario (ver anexo 1) con el fin de determinar las necesidades de capacitación que se consideraban existentes a la fecha en sus organizaciones.

La población está conformada por un grupo de 6 participantes, líderes de las organizaciones antes mencionadas, con edades entre 30 y 55 años, quienes son

personas que pertenecen a organizaciones de la sociedad civil que se formaron con apoyo de PANACI y otras por iniciativa propia, estas organizaciones están ubicadas en el territorio nacional costarricense (Cambroner. W, conversación telefónica, marzo 2009).

Las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual, y con las que se ha realizado la presente investigación son (W. Cambroner, comunicación personal, marzo, 2009).

- ✓ COOPEAPAD
- ✓ La Edad Dorada
- ✓ COOPECIVEL
- ✓ ACOPEDIV
- ✓ ACOPEG
- ✓ PANACI

### 3.3 Definición De Variables

Las variables que son objeto de investigación en este proyecto del diseño del plan de capacitación son:

#### *Grado de capacitación del personal*

**De forma conceptual**, la capacitación del personal será toda aquella charla o taller que se ha impartido a lo largo de la profesión laboral, de las cuales se ha adquirido nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para un puesto, como las propuestas de proyectos nuevos, conocimiento de modificaciones a la ley sobre discapacidad visual, en cuanto a sus derechos y deberes.

Asimismo se tomará en cuenta la cantidad y tipo de capacitaciones a las que han asistido, ya sea como organización o a nivel personal y/o profesional.



*A nivel instrumental*, se estudiará por medio del instrumento ya descrito, y esto se evaluará a través de cuatro ítems (3, 8, 27 y 47). Son solo estos ítems, ya que lo que pretende esta investigación es trabajar temáticas para un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades que se manifiesten a través de los datos obtenidos con este instrumento.

Además, hay un apartado al inicio del instrumento, debajo de los datos socio-demográficos; éste comprende 2 preguntas abiertas que persiguen recoger el detalle del número de espacios de capacitación que atendieron y sus temas. Esta información persigue estudiar los talleres que han recibido y su tipo, así como establecer también la disposición de los líderes de las organizaciones para continuar asistiendo a estos dentro de su organización en un futuro mediano.

*De forma operacional*, se medirá el nivel de capacitación según los ítems citados anteriormente, en donde se determinará como baja capacitación si los resultados demuestran que no han asistido a ninguna capacitación; como mediana capacitación si han asistido al menos a 3 de esos espacios, y como alta capacitación si se ha participado en más de 5 oportunidades de capacitación.

### *Características del liderazgo*

Con esta variable a nivel cuantitativo se pretenden visualizar cómo influye el tipo de liderazgo que se mantiene en las organizaciones, para con ello poder ver cómo es el clima organizacional según el papel que tenga el líder.

*Conceptualmente se define* el liderazgo como la capacidad del jefe para cumplir con las características de ser un buen ejemplo para sus miembros, que pueda lograr en ellos la motivación para realizar sus labores, así como también par con la buena

comunicación con ellos, en donde él construye un ambiente de confianza y en donde sus miembros pueden hablar sin miedo a las represalias de su líder.

Asimismo el liderazgo es la actitud que debe tomar la persona que está a cargo de cualquier institución u organización, ya sea cómo hablar con sus compañeros de trabajo, solucionar problemas que se presentan en su ambiente laboral, y esas soluciones tomarlas en conjunto con sus miembros, para con ello lograr dar una acertada respuesta ante el conflicto presente.

*De forma instrumental*, esta variable será medida tras el resultado de la suma de los datos obtenidos en los ítems del instrumento, según los siguientes constructos que fueron tomados de la teoría descrita anteriormente:

A. Integridad:

9. Propicio la participación activa del personal en la toma de decisiones.

17. Promuevo la oportunidad para trabajar en equipo.

20. Me preocupo por integrar a mis funcionarios en sus actividades (reuniones, fiestas, talleres, entre otros).

46. Fortalezco la confianza entre el grupo.

B. Gran Energía:

23. Es usted un ejemplo para todos los miembros y ellos adquieren sus actitudes positivas.

34. Ofrezco premios o incentivos a los miembros como recompensa de su buen desempeño.

45. Reconozco cuando algún miembro de la organización da un aporte beneficioso a la organización.

C. Dominio:

1. Tienen los miembros la libertad de comunicarme de inmediato lo que no les gusta.

21. Comunica usted su visión con pasión y de forma permanente a los miembros de la organización.

37. Tomo el rol de entrenador con mis compañeros, me preocupo por su avance profesional, familiar, laboral y social.

50. Doy algún tipo de retroalimentación sobre el desempeño de mis empleados.

D. Sensibilidad hacia los demás:

13. Mantengo buena comunicación con los demás miembros de la organización.

26. Presta atención individualizada a cada miembro de su equipo, se preocupa por las necesidades de ellos.

30. Escucho empáticamente a mi personal, es consciente de los sentimientos de los demás.

36. Me interesa propiciar un ambiente agradable de trabajo, lo cual motiva a los miembros de la organización.

39. Se preocupa por la motivación de su personal.

*A nivel operacional*, se partirá del hecho de que si no se cuenta con las características citadas en el instrumento, y se obtiene un resultado de:

Responde entre 1 y 2: tendrá una baja capacidad de liderazgo

Responde 3: tendrá una mediana capacidad de liderazgo

Responde 4 y 5: tendrá una alta capacidad de liderazgo

### *Nivel de motivación*

*A nivel conceptual*, esta investigación verá la motivación como aquella fuerza con la que el líder haga sus labores, es decir esa actitud positiva ante las tareas que se le

asignen, y que logre mantener esa energía tanto dentro como fuera de la organización en la que trabaja.

Asimismo está relacionada con la actitud que tiene para enfrentar las situaciones que se presentan en su trabajo, con las cuales entre más dificultad más empeño pone al trabajar, ya que se siente bien desempeñándose de esa forma, porque es lo que siente como importante para su vida personal; y como esa motivación lo faculta para transmitir esa energía a los demás miembros de la organización.

De forma tal que *a nivel instrumental*, para medir el nivel de motivación que presente el líder en su organización, se evaluarán las respuestas ofrecidas divididas entre las tres diferentes categorías de motivación laboral que se muestran a continuación; las cuales están descritas dentro de la teoría:

A. Sentido de la importancia experimentada:

- 7. Tengo buena vitalidad y ganas de hacer las cosas en la organización.
- 14. Me satisface desempeñar mi trabajo como parte importante de mi vida.
- 24. Me agrada mi trabajo, por eso trato de dar lo mejor de mí en la organización.
- 35. Cuando estoy motivado con mi trabajo insisto en la tarea que realizo hasta alcanzar los resultados.

B. Sentido de responsabilidad experimentado:

- 6. Enfrento las dificultades cotidianas con seguridad y confianza con mis capacidades.
- 18. Mi estado de ánimo siempre es alegre.
- 25. La actitud que poseo es hacia la organización es positiva.
- 41. Trabajo a gusto con las tareas que realizo en la empresa.

C. Conocimiento de los resultados:

2. Me encuentro satisfecho con el nivel de comunicación que se presenta entre los miembros de la organización.
19. Me siento irritable e inquieto pero se cómo explicar ese sentimiento.
22. Laboro a gusto con mis compañeros de trabajo.
31. Motivo a mis compañeros cuando realizan alguna actividad para bienestar de la organización.
33. Mis expectativas de éxito motivan mi desempeño laboral.

Dentro de la definición de la **variable a nivel operacional**, se partirá del hecho de que si los miembros del grupo contestan entre 3, 4 y 5 (algunas veces, casi siempre, y siempre), mantienen un aceptable nivel de motivación, pero si por el contrario las respuestas oscilan entre el 1 y 2 (Nunca, casi nunca), estos miembros tienen un inaceptable nivel de motivación laboral, intrínseca o extrínsecamente.

### *Opinión acerca del trabajo en equipo*

A **nivel conceptual**, esta investigación visualizará el trabajo en equipo, a la participación de todos los miembros en los proyectos y asuntos relacionados con un bienestar a su organización. Así mismo, como la colaboración de parte de los líderes incentiva el trabajo en equipo, en donde sus miembros puedan tener una buena comunicación entre sí, y así mismo tener confianza a la hora de realizar sus tareas.

De forma tal que **a nivel instrumental**, para medir la opinión que tienen acerca del trabajo en equipo se utilizarán los siguientes constructos, los cuales fueron descritos en la teoría.

#### A. Seguridad:

12. La organización establece las metas, tomando en cuenta la opinión de los demás compañeros.

29. Está más concentrado en el desempeño del equipo que en su propio desempeño individual.

32. Comunico claramente lo que quiero a mis compañeros de trabajo.

44. Se integran los miembros de mi organización para proponer proyectos.

49. En mi organización el trabajo en equipo es beneficioso.

**B. Socialización:**

4. La comunicación con otros miembros de otras organizaciones es satisfactoria.

10. En PANACI se promueve la cooperación entre los miembros de cada organización.

11. Se promueve la unión entre los compañeros de trabajo.

42. En mi organización se favorece el trabajo independiente.

43. Existe integración y cooperación entre los miembros de las diferentes organizaciones.

48. En mi organización nos ayudamos mutuamente cuando hay exceso de trabajo.

**C. Estima:**

5. El intercambio de información con compañeros de trabajo se alcanza sin dificultad.

15. Al iniciar una tarea que involucra el trabajo en equipo, le resulta fácil ponerse de acuerdo con los compañeros de trabajo.

16. El apoyo mutuo es una característica presente en el grupo de trabajo de la organización.

38. Valoro, acepto las diferencias. Se potenciar las diferencias para lograr un mejor ambiente de trabajo.

40. Es diferente resolver problemas mediante el trabajo independiente.

Dentro de la definición de la *variable a nivel operacional*, se partirá del hecho de que si los miembros del grupo contestan en las preguntas anteriormente mencionadas un rango de 3, 4 y 5 se interpretarán como un adecuado trabajo en equipo, por lo que se visualizará como un estable clima organizacional.

Si las preguntas en mención son contestadas en calificaciones de 1-2, se verá como que el sujeto se percibe inadecuado en el trabajo en equipo dentro de su organización, demostrando un pesado clima laboral, por lo que requiere de capacitación para que esta área tenga una mejora sensible en la actuación organizacional.

### **3. 4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

Para poder detectar las necesidades de capacitación que se encuentran en las organizaciones se utilizó el instrumento que se denomina “Cuestionario de análisis del ambiente laboral” (Anexo 1). Este instrumento fue una modificación de otro cuestionario que se utiliza para el mismo objetivo (Cuestionario de Clima Organizacional, elaborado en el curso de Psicología Organizacional Avanzada, agosto 2008), y está elaborado para responderse oralmente debido a que se va a trabajar con personas con discapacidad visual.

El instrumento se divide en 2 partes, siendo que en él se plantean 50 ítems en total, los cuales son preguntas de naturaleza cerrada, en donde se contesta de acuerdo con la escala que se expresa en el mismo instrumento. El instrumento fue validado por el supervisor del PANACI, señor William Cambroner (durante el mes de marzo de 2009), quien trabaja en esa organización como el trabajador social y además es supervisor de tesis.

Debe mencionarse también que el instrumento cuenta con un apartado donde se recopilan datos personales de los líderes y sus organizaciones, para con ello poder tabular la información con respecto a cada organización, ya que se pasará a los presidentes de las seis organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual, decidiéndose esto de común acuerdo con la señora Leticia Hidalgo, presidenta de PANACI y el señor William Cambroner, trabajador social (comunicación personal, enero, 2009) de esta misma organización, siendo por tanto que entre nosotros quedó

establecido que se iba a trabajar con los líderes de las mismas y no con todos los miembros de las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual, siendo así que se persigue el logro general del beneficio para todos a través de este estudio.

Luego se realizó la aplicación de los cuestionarios, mismos que fueron aplicándose individualmente y en forma oral, por las razones ya mencionadas aquí y relativas al compromiso de los participantes, por lo que se programó 40 minutos con cada uno de ellos, para aplicar el instrumento. Sin embargo, uno de los entrevistados completó de forma autoaplicada el cuestionario, ya que se encuentra capacitado para hacerlo en esa modalidad.

Para esta investigación, se estudiaron varios instrumentos, realizándose exclusivamente una modificación del Cuestionario de Clima Organizacional (curso de Psicología Organizacional Avanzada, 2008) con el objetivo de contar con un cuestionario que recolectara la información requerida para dicha investigación. Las modificaciones al mismo se redujeron a la adaptación de este al ambiente organizacional (no empresarial), así como al hecho de que la aplicación no se realizó a colaboradores de las organizaciones sino que a los presidentes o líderes de las mismas.

Posterior a la aplicación del instrumento, se realizará un cuadro resumen para corroborar la información que menciona la directora del PANACI, y con ello empezar con el plan de capacitación que se adapte a las necesidades que manifiestan los líderes que hay en sus organizaciones. Antes de ello, se hablará con los presidentes para ver si hay algún otro concepto que tratar en una futura capacitación.



# Capítulo IV

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

## 4.1 Resultados

A raíz del instrumento utilizado para los propósitos de la presente investigación, se obtuvieron los resultados que se muestran en el siguiente apartado.

En esta parte de la investigación se pretende realizar una explicación tipo resumen, de cada dato relevante que se obtuvo y que sirve para la elaboración de una propuesta con el fin de poder cumplir con los objetivos de la investigación.

### *Resultados del instrumento “Cuestionario del ambiente laboral”*

Como resultado de la aplicación del formulario en mención se logró obtener información relevante, de que los miembros de las organizaciones no han asistido a capacitaciones como cooperativa, sino que van en forma individual; y que a aquellas a las que han asistido, no resultan ser a nivel de ambiente laboral.

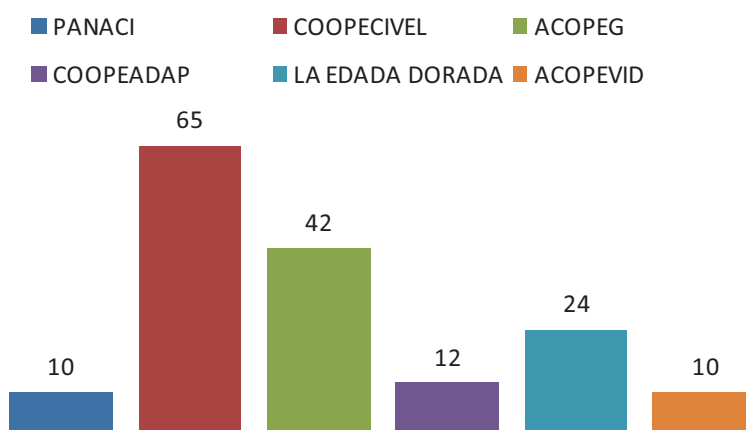
Dichos resultados se promediaron según las respuestas que otorgaron los presidentes de las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual, otras sumando el número de capacitaciones y miembros; y/o a través del puntaje otorgado por distintos presidentes a cada ítem.

De los presidentes de las organizaciones, dos de ellos tienen un nivel de educación universitario, dos son Bachilleres en Educación Diversificada, y uno ello cuenta con estudios primarios; además, todos tienen profesión en diferentes áreas tales como administración pública, administración pública con énfasis en recursos humanos, comerciante, auxiliar en contabilidad, educadora, masajista; y todos ellos de nacionalidad costarricense.

En su mayoría son personas no videntes, excepto por dos de ellos; además estas personas son independientes en la cotidianeidad, trabajan y logran aumentar sus

capacidades y autoestima. En el gráfico siguiente se describe el total de miembros de cada organización para personas con discapacidad visual, en donde se observa que la cooperativa que cuenta con más personal es COOPECIVEL; la cual se encarga de los vendedores de lotería con la Junta de Protección Social. Seguidamente ACOPEG quienes ofrecen todo el entrenamiento y hábitos a tomar en cuenta cuando se adquiere un perro; posteriormente La Edad Dorada, la cual trabaja con adultos mayores, en el área de recreación y nuevas habilidades para este momento evolutivo. Luego, COOPEADAP que se encarga de vender artículos con material reciclado; y finalmente con un mismo total de miembros están ACOPEVID, quienes ofrecen charlas y talleres de sobrevivencia para las personas con discapacidad visual; y PANACI, en donde esta última es una institución pública, es decir una organización de la sociedad política, siendo las demás organizaciones de la sociedad civil.

**Gráfico 1. Cantidad de miembros de la Organización, Costa Rica 2009**

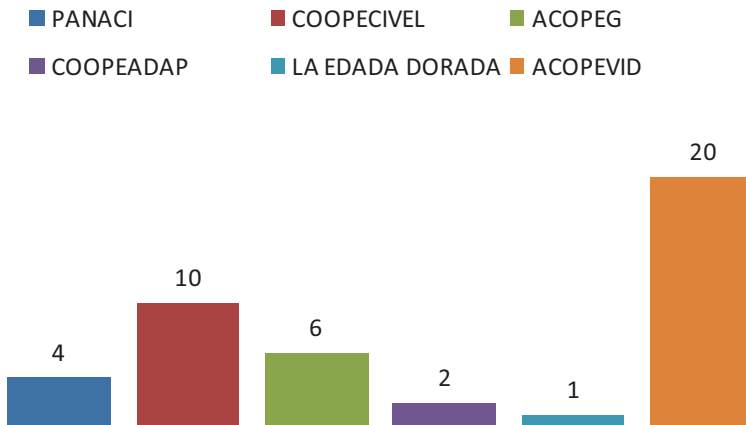


Fuente: Cuestionario de análisis del clima laboral.

Mediante el análisis de la variable “*Grado de capacitación del personal*”, se puede destacar que los participantes en su mayoría no cuentan con una capacitación básica para obtener mejores habilidades y destrezas.

Dentro del área de número de capacitaciones a las que han asistido, se puede observar que según el Gráfico 2, la mayoría de las personas no han tenido experiencia en capacitaciones que les de habilidades de crecimiento organizacional ni personal.

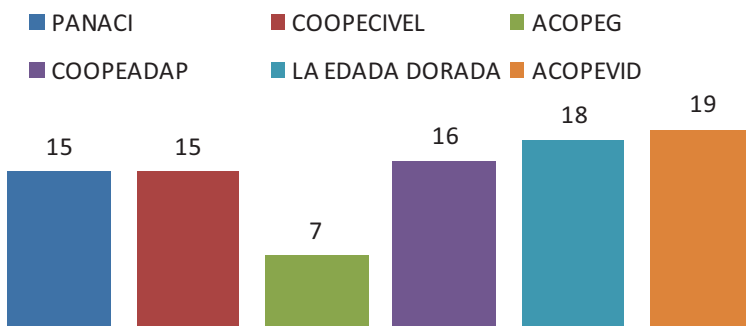
**Gráfico 2. Capacitaciones a las que han asistido los líderes de las organizaciones . Costa Rica 2009**



*Fuente: Cuestionario de análisis del clima laboral.*

Como se puede ver, los presidentes no han tenido muchas capacitaciones y esto está demostrado en el gráfico que se mostró anteriormente, ya que solo una persona ha sido partícipe de al más de 20 capacitaciones, luego los demás con diez, seis, cuatro, dos y una persona con solo una capacitación, la cual fue sobre el voluntariado para poder trabajar en esa organización, pero mencionó que quieren incrementar talleres o charlas para nuevas habilidades a sus miembros.

**Gráfico 3. Frecuencia de las capacitaciones brindadas al personal según la organización. Costa Rica 2009**



*Fuente: Cuestionario de análisis del clima laboral, suma de los ítems 3,8, 27 y 47*

Del Gráfico 3, se desprende información de la frecuencia con la que los líderes de las organizaciones han asistido o sí se han promovido espacios de capacitación; hay casos en los que se menciona que nunca se han hecho, además que no se hacen constantemente como se desea, ya que hay muchos asuntos los cuales mencionan deberían de realizarse por medio de talleres o charlas, puesto que piensan que éstos son un aporte que fortalece el clima laboral.

Como se muestra en el gráfico ACOPEG es la organización que menos ha promovido espacios de capacitación en su organización, sin embargo su líder si ha asistido con más frecuencia; siendo ACOPEDIV la que tiene mayor frecuencia a estas actividades y lo más importante es que las ofrece a su organización.

En la siguiente tabla se describirán los temas de los espacios de capacitación a los que han asistido los entrevistados:

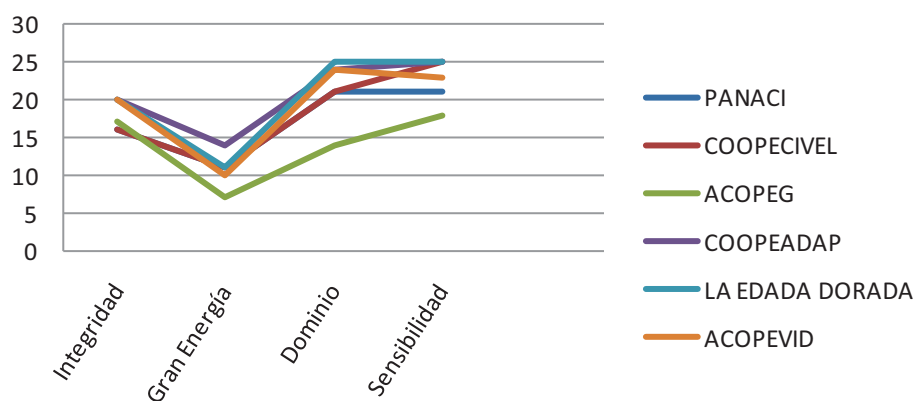
Tabla 1. Temas de espacios de capacitación según cada organización. Costa Rica 2009	
Organización	Tema de Capacitación
PANACI	Baja Visión Motivación Liderazgo
COOPECIVEL	¿Cómo salir a defenderse? Formulaciones de nuevas leyes Declaración de alguna ley Convenios Necesidades de las personas con discapacidad visual Pequeña Mediana Empresa. Banco Popular
ACOPEG	¿Cómo manejar el perro? Autoestima Inteligencia Emocional Pequeña Mediana Empresa. Banco Popular Masajes Cenocop Hablar en público
COOPEAPAD	Cooperativismo Reciclaje de papel

LA EDAD DORADA	Voluntariado
ACOPEDIV	Discapacidad visual Legislación Tiflotecnología

Fuente : Cuestionario de análisis del clima laboral

A partir del apartado sobre las “*Características de Liderazgo*”, se obtienen los datos que se pueden ver en el Gráfico 4, éste se realizó con el instrumento que se aplicó a los presidentes participantes de esta investigación.

**Gráfico 4. Percepción de su propio liderazgo reportado en el cuestionario por los directivos de las organizaciones. Costa Rica 2009**



Fuente: Cuestionario de análisis del clima laboral, ítems sobre liderazgo, ver pág 34

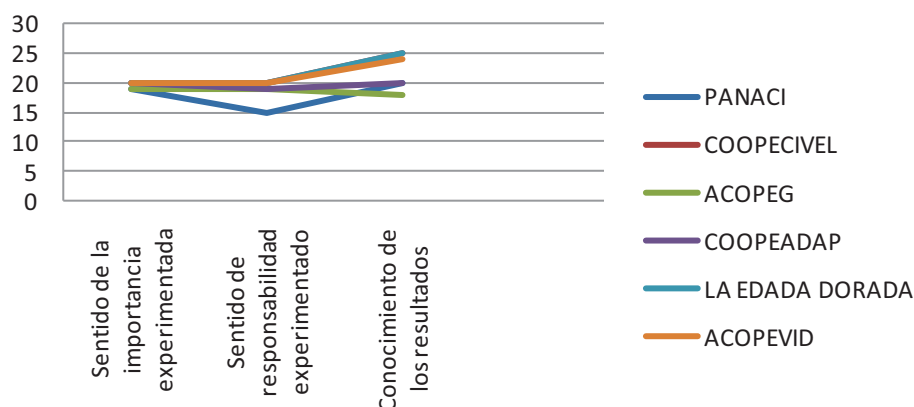
Con este gráfico se puede ver que a nivel de liderazgo, los presidentes se consideran un ejemplo para sus compañeros de trabajo, quienes buscan ser no sólo líderes, sino también brindar la confianza para poder tener un ambiente laboral optimista. Este cuadro se hizo sumando los puntajes que dieron los presidentes a los constructos citados anteriormente.

Se puede observar que ACOPEG es la organización que manifiesta una problemática a nivel de liderazgo en el constructo Gran Energía, en donde no se siente a

gusto en su papel como líder. Posteriormente le sigue PANACI quien también obtiene más bajo puntaje en el mismo factor. Siendo COOPEAPAD y La Edad Dorada las que manifiestan un alto nivel de liderazgo según su percepción.

Con relación al “*Nivel de motivación*” que poseen los presidentes de las organizaciones, se puede ver en el gráfico 5 que ese nivel resulta ser aceptable, ya que en su mayoría se sienten motivados y con ello tratan de transmitirlo a sus compañeros de trabajo, respondiendo en su mayoría positivamente a esos ítems que abarcan el tema de motivación.

**Gráfico 5. Percepción de su propia motivación reportado en el cuestionario por los directivos de las organizaciones. Costa Rica 2009**



*Fuente: Cuestionario de análisis del clima laboral, ver pág 36.*

A la vez según la sumatoria de los puntajes en los diferentes constructos, se puede observar que los líderes contestaron que en su mayoría se sienten muy motivados, a no ser por dos de ellos que no lo están al cien por ciento, debido a que no motivan a sus miembros por la falta de integración con ellos.

Las organizaciones que tienen más bajo el nivel de motivación son PANACI, ACOPEG y COOPEADAP, en donde los factores que se ven afectados son el sentido de responsabilidad experimentada y el de conocimiento de los resultados.

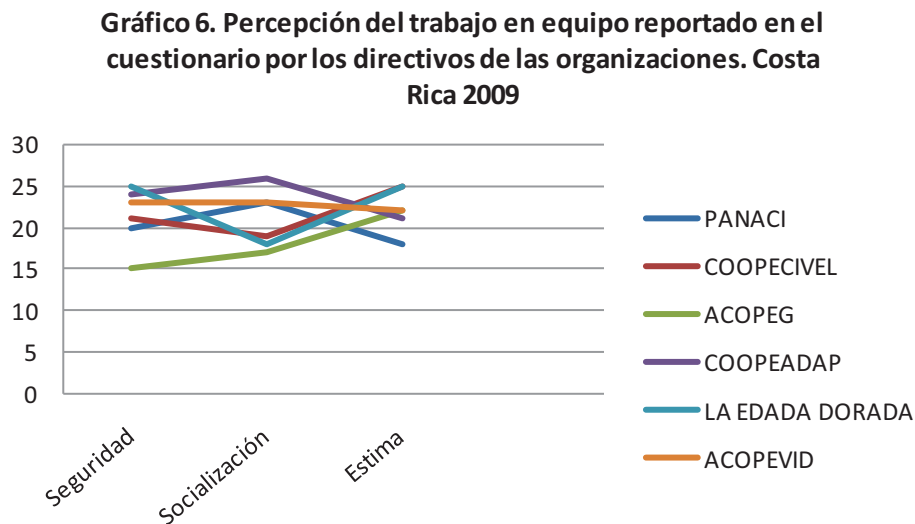
En COOPECIVEL, su presidente expresó tratar de motivar y estar pendiente de lo que sucede con los miembros de su organización, dice que si alguno está triste él

busca la forma de que ellos se sientan mejor y así de igual forma lo hace La Edad Dorada quienes siempre tratan de sacar todas las habilidades de sus miembros para que ellos se sientan mejor y se desempeñen bien.

COOPEPAD argumentó que ese problema se presenta debido a que los miembros no son siempre participes de las reuniones que se hacen, y son siempre los mismos los que asisten y eso hace que su presidenta se sienta desmotivada, ya que no ve interés por parte de ellos.

### *Resultados para Variable “Opinión acerca del trabajo en equipo”*

Como se visualiza en el Gráfico 6, con respecto a la variable de “Opinión acerca del trabajo en equipo”, algunos presidentes de las organizaciones consideran el trabajo en equipo que dentro de estas agrupaciones resulta adecuado, sin embargo otros no opinan lo mismo, y esto se verá reflejado en el siguiente gráfico.



*Fuente: Cuestionario de análisis del clima laboral, ver pág 37.*

En ese gráfico se observa que las organizaciones que manifiestan dificultades a nivel del trabajo en equipo son ACOPEG y PANACI, sin embargo cada una por una



situación diferente por ejemplo ACOPEG presenta inconvenientes a nivel de seguridad, en donde no hay confianza para poder comunicar las situaciones o proyectos dentro del grupo; y PANACI en el constructo de Estima, por la forma en que realizan su trabajo la cual es más individualizado por las tareas que tienen que realizar. Es decir refieren mayor dirección del trabajo organizacional en modalidades distintas al trabajo en equipo medido aquí

En este apartado los presidentes de ACOPEVID, COOPECIVEL y La Edad Dorada contestaron que PANACI no promueve la cooperación entre los miembros de otras organizaciones, sólo dos de las organizaciones ACOPEG y COOPEAPAD contestaron positivamente; sin embargo PANACI responde a este ítem con la opción casi siempre (instrumento de investigación, 2009).

Por otro lado, las demás organizaciones sí buscan establecer el trabajo en equipo, ya que sienten que esto es beneficioso para sus proyectos y ellos mismos. Sin embargo, se deja en claro que lo que las organizaciones piden es la integración entre todas las cooperativas.

En resumen, se puede comentar que los participantes consideraron que para los casos en específico de integración entre las organizaciones y motivación extrínseca se debe realizar una capacitación para reforzar esos conceptos y lograr tener un ambiente favorable tanto dentro de la organización como entre las demás organizaciones.

**Capítulo V**

**CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

1. En un primer encuentro los pioneros de PANACI mencionan que no hay un equipo de trabajo en las organizaciones ni entre ellas, ocasionando problemas sensibles a nivel organizacional.
2. Según los presidentes de las demás organizaciones si existe integración entre los miembros de sus organizaciones, sin embargo no es lo mismo cuando se tienen que integrar entre las otras organizaciones.
3. En relación con el nivel de capacitación, éste es bajo, debido a que algunos no han asistido a las oportunidades con que han contado y los que sí lo han hecho es por su propia cuenta, no porque sea una actividad de su organización.
4. Las capacitaciones a las que han asistido son principalmente para validación de alguna nueva ley; sin embargo, sólo en la minoría han participado de un taller a nivel organizacional. (ver pagina 43).
5. En cuanto al trabajo en equipo, la mayor dificultad parece ubicarse principalmente en ACOPEG y PANACI, ya que en sus cuestionarios responden que en su organización el trabajo se realiza prioritariamente a través de modalidades diferentes a la medida aquí. (instrumento, 2009).
6. El trabajo en equipo según la percepción de los entrevistados, lo que se dificulta aparentemente es alcanzar el nivel de integración deseado entre éstas, mismo que se reporta en esta investigación como reducido, pues muchas organizaciones no saben de la existencia de las otras, y las que sí se conocen no parecen realizar actividades para lograr el apoyo mutuo.
7. Los presidentes entrevistados manifestaron que su nivel de motivación es alto tanto a nivel personal, como en cuanto a lo transmitido a sus miembros; éstos declaran que siempre buscan sacar lo positivo de todas las situaciones por las que pasan, luchan hasta obtener lo que quieren, y promueven esa actitud en sus compañeros de trabajo, “ya que dicen que si ellos no se apoyan entre sí, quién lo hará” (conversación personal, marzo, 2009).

8. Dos de los presidentes dicen no sentirse satisfechos, ya que sus compañeros de trabajo y ellos mantienen algunos roces, y no dan la importancia necesaria a las actividades en las que la asociación está involucrada en busca del bienestar propio (instrumento, 2009).
9. Además, los presidentes reportan tener un nivel de motivación intrínseco y extrínsecamente alto, ya que a pese a su compromiso visual, sus habilidades y capacidades adquiridas, a nivel integral, los impulsan a realizar su trabajo con mucho aprecio y buen desempeño.
10. Con respecto al liderazgo, los líderes de las organizaciones de personas con discapacidad visual participantes se reconocen como ejemplos para sus miembros, toda vez que en opinión de estos, la organización confía en su desempeño y les ofrece ambiente laboral favorable. (instrumento, 2009).

## **5.2 Recomendaciones**

A las organizaciones:

- ❖ Con urgencia de planificar e implementar un plan de capacitación en donde se cubra temas acordes al tipo de población a la que se va a impartir y además que les genere herramientas indispensables para la integración entre las organizaciones.
- ❖ Otra recomendación es que, cada organización implemente más capacitaciones internas, para con ello puedan reforzar los conceptos que benefician a la organización misma y también a otras, para así adquirir nuevos conocimientos y con ellos poder lograr consensos y tomar mejores decisiones para la propuesta de sus proyectos.
- ❖ Programar capacitaciones para los presidentes de las organizaciones, en donde se tome en cuenta la opinión de cada uno de ellos, y así poder generar ideas para lograr dar aportes a su organización.

A los presidentes:

- ❖ Motivar a sus compañeros de trabajo para que puedan sentirse parte de un grupo y colaboren en la toma de decisiones y proyectos.
- ❖ Una vez que los presidentes de las organizaciones definan la implementación del plan de capacitación, deben tomar en cuenta que toda capacitación es un proceso continuo en donde se debe mantener procesos activos y organizarlas a tiempo, estableciendo para ello la inversión que requiere a nivel de presupuesto.
- ❖ Es importante que en este proceso participen los presidentes y que luego se organice una capacitación para cada cooperativa, para con ello lograr el fin de la capacitación, tener un ambiente de trabajo favorable.
- ❖ Lograr la integración con los miembros de las otras organizaciones, para así promover una relación complementaria entre ellas y poder lograr la colaboración mutua que han expresado anhelar.

A PANACI

- ❖ Maximizar los esfuerzos de integración de las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual, mermando la individualización que hoy se presencia (instrumento, 2009) a través de la promoción del trabajo en equipo y de las capacitaciones organizacionales en este sentido.
- ❖ Maximizar la actual condición de liderazgo que desempeña para con las otras organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual, de tal forma que continúe contribuyendo con las organizaciones y sus proyectos; guiándolos en la adquisición de seguridad y confianza organizacional.

- ❖ Mantener la motivación entre los presidentes de las otras organizaciones para que éstos se sientan acogidos, permitiéndoles fortalecer la integración organizacional particular.

# Capítulo VI

## PROPUESTA

## 6.1 Diagnóstico

### *Identificación de las necesidades en las organizaciones*

Según los resultados del “*Cuestionario de análisis de clima laboral*” que se aplicó a los presidentes de las organizaciones se pueden realizar las siguientes observaciones:

- ✓ La edad de los presidentes oscila entre los 30 y 55 años, quienes en su mayoría tienen estudios universitarios, secundaria y solo uno que está en primaria.
- ✓ Todos son personas que pertenecen a una junta que trabaja para el bien de las personas con discapacidad visual
- ✓ En su mayoría son personas con discapacidad visual quienes no nacieron con ella.
- ✓ Del equipo de 6 personas, solo hay dos que han asistido a más de 6 capacitaciones.
- ✓ Únicamente dos personas, se encuentran llevando una capacitación en conocimientos en el uso de paquetes de computación.
- ✓ La integración entre las organizaciones particulares se reporta como escasa, además anuncian no conocerse entre sí, ya que no se hacen reuniones tan seguidas y cuando se hacen, éstas no siempre resultan ser espacios dialógicos.
- ✓ Algunos presidentes contestaron al ítem 10 que la comunicación entre ellos y PANACI es escasa a excepción de dos organizaciones ACOPEG y COOPEAPAD quienes dijeron que si la mantenían.
- ✓ Todos los presidentes muestran una motivación adecuada para con el trabajo en equipo, a excepción de ACOPEG quien señala que sus compañeros no tienen mucha integración en sus proyectos (instrumento, 2009).

Con relación a lo anterior, se ve que los presidentes tienen formación académica muy diversa, y no han disfrutado de espacios amplios y variados para mejorar el desempeño y bienestar en su organización ni personalmente. Por tanto, el tipo de capacitación que hasta el momento han tenido es básica y no especializada.



Es evidente que ante la falta de integración entre las organizaciones, se produce un vacío entre las expectativas sobre el trabajo en equipo y la motivación para hacerlo, lo cual parece estar generando que estas organizaciones se vean unas a otras como entes individuales que luchan por objetivos diferentes, no reconociendo en ellas el objetivo común del trabajo para con el bienestar de las personas con discapacidad visual como un factor de integración y alta cohesión grupal.

### *Análisis de necesidades presentadas*

A raíz de la identificación de necesidades y de la información resumida que anteriormente se brindó, se considera necesario un plan de capacitación en temas que se nombran a continuación

- Un buen liderazgo: un ejemplo para los compañeros de trabajo
- La importancia de la comunicación entre líder y sus miembros
- El trabajo en equipo: actitud ante los proyectos
- Soy un buen líder: doy todo por lograr un clima organizacional adecuado
- Me integro con mis compañeros de trabajo
- El tener un buen líder y buen equipo de trabajo me motiva cada día más.

Dado que se hace evidente que la capacitación que reciben las personas dentro de la empresa es básica y no está muy relacionada positivamente con el bienestar del clima organizacional, ya que sí han asistido a algunas capacitaciones de tipo personal, pero no como organización, haciéndose necesario el incrementar este tipo de espacios de formación organizacional.

Por lo anterior, se presenta a continuación un cuadro de necesidades con el fin de tener una base con la cual elaborar una propuesta consistentemente alineada a la naturaleza de la empresa.

Cuadro 1 Necesidades de Capacitación	
Temas a Capacitar	Número de personas que deben capacitarse
Un buen liderazgo: un ejemplo para los compañeros de trabajo	6 de 6
La importancia de la comunicación entre líder y sus miembros	6 de 6
El trabajo en equipo: actitud ante los proyectos	153 de 153
Soy un buen líder: doy todo por lograr un clima organizacional adecuado	3 de 6
Soy un buen líder: doy todo por lograr un clima organizacional adecuado	6 de 6
Me integro con mis compañeros de trabajo	64 de 64
El tener un buen líder y buen equipo de trabajo me motiva cada día más.	153 de 153

Fuente: Tomado de los resultado de la aplicación del cuestionario “Cuestionario sobre análisis del clima organizacional, Marzo, 2009

Cuando se menciona que 153 personas ha capacitar, quiere decir a todos los miembros de las asociaciones y a su vez cuando son 64 quiere decir a las Organizaciones de PANACI, Acopeg y Coopeapad. Se considera que una vez que las personas hayan sido capacitadas en alguno de los temas del Cuadro 1, puede fortalecerse la integración entre los miembros de las asociaciones y así mismo que PANACI logre ser ese líder que coordine con ellos y les brinde la colaboración ante sus proyectos, estos datos son tomados de acuerdo al instrumento que se aplicó a los presidentes de estas organizaciones.

### *Recursos*

Con respecto a los recursos necesarios y disponibles para la satisfacción de las necesidades de capacitación de los presidentes de las organizaciones, se necesita lo siguiente:

#### *Recursos Necesarios*

- ✓ Presupuesto para el pago de las capacitaciones externas
- ✓ Un programa de horarios y lugar apropiado para todos de forma tal que todos puedan asistir.

- ✓ Una sala de capacitación donde tenga un ambiente adecuado para las personas con discapacidad visual y que se accesible para ellos.
- ✓ Realizar el programa de capacitación de acuerdo a la detección de necesidades, que se han establecido.
- ✓ Realizar charlas o capacitaciones en forma de presentaciones, con los temas antes mencionados.
- ✓ Contar con personal para impartir las capacitaciones y que éstas se adapten a la población de personas con discapacidad visual.
- ✓ Ofrecer el material en forma digital para que ellos puedan tenerlo en sus computadoras y revisarlo luego detalladamente.

### *Posibles alternativas de acción*

Dentro de la valoración de las posibles alternativas de acción se encuentran dos opciones útiles y que pueden ayudar a mitigar el problema de la falta de comunicación e integración entre las organizaciones (trabajo en equipo), motivación y liderazgo.

*La primera alternativa* que se propone es la de realizar una capacitación específicamente con los presidentes de las organizaciones, de forma tal que logren hacer que PANACI como organización guía haga con ellos un buen equipo de trabajo a la hora de que cada una quiera proponer algún proyecto y a la vez que se integren, además de que con ello se puede lograr la motivación de los presidentes para con el trabajo en equipo.

Así se lograrían cubrir las necesidades que están indicadas en el Cuadro 1, mismas que señalan temas básicamente para trabajar con los presidentes, como por ejemplo lograr el liderazgo y con ello obtener motivación y un buen trabajo en equipo. Se considera aquí que, si se logra trabajar con los representantes de cada organización éstos van a ser un buen ejemplo para su asociación.

Con esto se logrará principalmente generar opciones como que los presidentes puedan dar a conocer a PANACI sus proyectos y poder tener un respaldo de esa organización, y así mismo, conocer acerca de las otras instituciones y lograr realizar un equipo de trabajo que permanezca motivado a la hora de realizar o proponer proyectos

particulares y/o conjuntos para el bienestar de las personas con discapacidad visual, así como buscar que el líder tenga una buena comunicación con sus miembros, promoviendo el tomar en cuenta los diferentes miembros para las decisiones que se tengan que tomar, sin dejar por fuera a ninguna cooperativa u organización.

Se considera esta opción dado que, se cubrirían los contenidos de necesidades de capacitación solicitadas por los presidentes, además de contar con personal eficaz y eficiente a la hora de tomar decisiones.

*La segunda alternativa* factible para resolver el problema de la desintegración entre las organizaciones y facilitar que PANACI pueda promover la cooperación entre los miembros de las organizaciones sería la ejecución de una capacitación con todos los miembros de todas las asociaciones que trabajan con personas con discapacidad visual. De este modo se logrará fortalecer el trabajo en equipo y la motivación para todos los miembros, tanto como que PANACI logre re-posicionarse como buen líder coordinador para todos ellos y los miembros sientan que el patronato es un buen ejemplo a seguir, mejorándose el nivel de motivación de estos para realizar un buen equipo de trabajo a través de la ejecución de los temas que se incluyen en el Cuadro 1.

Con esta alternativa se logrará generar cambios como que PANACI sea percibido como buen líder a nivel representativo y los miembros de las organizaciones adquieran confianza y seguridad suficiente para reconocer fácilmente el apoyo del patronato, tanto como que puedan lograr un buen trabajo en equipo con todos los miembros de las organizaciones, alcanzándose una motivación extrínseca que permita tener un nivel alto de entusiasmo a la hora de trabajar en su organización, y con PANACI para la ejecución de proyectos conjuntos.

### *Alternativa del proyecto*

De las alternativas anteriormente mencionadas se considera que para los objetivos que esta propuesta persigue, se obtendrían mayores resultados a través de la puesta en práctica de la opción número 1, ya que para lograr el fin de reforzar el trabajo en

equipo, liderazgo y motivación se debe aplicar primero un adecuado programa de capacitación.

Por lo tanto, si se tomara la opciones 2, se estaría aplicando un programa de capacitación, pero este no cumpliría con todas las expectativas ni se lograría cubrir las necesidades de todos los miembros, ya que por esa razón se seleccionó a los presidentes de cada organización para que no se llegue a ningún error ya que al ser muchas personas no se va a lograr el cambio. La propuesta concreta entonces implicaría primero, el trabajo con los líderes de cada asociación para que sean estos quienes se encarguen posteriormente de transmitir las destrezas adquiridas a sus compañeros de trabajo, replicando la capacitación.

Al mismo tiempo, es importante dar respuesta a las necesidades de capacitación que los presidentes expresan que existen, por lo que si se toma en cuenta la primera opción, se podrá generar un plan mediante el cual se logre satisfacer las necesidades expresas y manifiestas de sus líderes.

Se considera que la alternativa 1 es la que mejor se adapta a este esquema y que logra satisfacer los objetivos de la presente investigación, por lo que cubre temas que se hace necesario tratar con los presidentes de las organizaciones, así como contenidos que son indispensables que todo trabajador conozca, sobre el apoyo que pueden tener si se logra trabajar en equipo, que su líder sea un buen ejemplo y teniendo esos dos conceptos lograr consecuentemente tener un nivel alto de motivación en su ambiente laboral.

Por otro lado, es importante mencionar que de acuerdo a la propuesta realizada, se toman en cuenta tanto la participación de los líderes en donde puedan dar sus puntos de vista, transformado esa capacitación en una actividad interactiva que posibilite el incremento de las habilidades y destrezas que tengan para que puedan llevar su organización por un camino resolutivo y colaborativo, así como también lograr desarrollar en ellos las aptitudes de un buen comunicador y receptor con sus compañeros de trabajo.

## 6.2 Formulación y Diseño

### *Naturaleza del proyecto*

Con la ejecución de esta propuesta, se pretende obtener que los presidentes de las organizaciones para personas con discapacidad visual, cuenten con un plan de capacitación que les ayude a alcanzar un nivel del clima organizacional manteniendo un buen liderazgo y motivación, ya que esas necesidades fueron evidenciadas en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación.

Se quiere también que, a través de este plan PANACI redefina su rol de facilitador de procesos de liderazgo, pues al ser la única organización estatal se espera de ella que funja como buen líder para las demás asociaciones, logrando que ellas sean un buen equipo de trabajo (para sí mismas y para con él) y que se sientan motivados y satisfechos con lo que el Patronato Nacional de Ciegos pueda hacer por ellos. Además, este sistema de capacitación les brindará herramientas para crecer a lo interno de sus propias y particulares organizaciones.

Del mismo modo, al emplear un programa de capacitación acorde a la opción 1, lo que se ambiciona es que los presidentes cuenten con herramientas necesarias para lograr un favorable clima laboral en su asociación, obteniendo así gran desarrollo de sus habilidades, con el fin de lograr una buena integración con PANACI, reconociéndose cercanas como organizaciones de apoyo a las personas con discapacidad visual y que colaboren efectivamente unos con otros en las propuestas de proyectos que tienen por desarrollar a futuro.

Los presidentes en su mayoría dicen estar de acuerdo en que se lleve a cabo una capacitación de este tipo para lograr fortalecerse como organizaciones unidas, condición que hará que se genere la menor cantidad de inconvenientes a la hora de buscar una más alta calidad del clima organizacional.

Al mismo tiempo, al tener una mejor motivación, liderazgo y trabajo en equipo se proyecta que las organizaciones tengan una mejor calidad de comunicación e integración y un bienestar general para las personas con discapacidad visual, lo que lleva a pensar en la implementación de un programa de capacitación como una inversión a corto o mediano plazo y que se concibe aquí como un factor importante para los miembros y las diferentes organizaciones.

### *Fundamentación del proyecto*

Se considera necesaria la puesta en marcha de este proyecto, dado que como se pudo constatar anteriormente, el actual trabajo en equipo entre las organizaciones permite mejoras en su nivel, ya que no se reporta que aún no gozan de suficiente comunicación entre ellas.

Es por esto, que si se toma la opción 2 no se estarían cubriendo las necesidades explícitas que los presidentes han manifestado que requieren y se estaría únicamente cubriendo algunas áreas de manera aislada, ya que se debe empezar con los líderes quienes son los que tienen que estar en constante y estrecho contacto con las otras organizaciones y cooperar con el bienestar de todos.

Es por lo anteriormente mencionado, que es importante implementar un programa de capacitación con el cual se inicie una misión importante en las organizaciones, en el área no sólo de capacitación, sino también como integradores y buenos compañeros de trabajo en las organizaciones.

Asimismo, se debe hacer notar que las organizaciones nunca antes habían realizado estudios similares con sus presidentes, tales como “Análisis de Clima Organizacional”, lo que posibilita el dar a conocer sus necesidades de atención con PANACI y su búsqueda de trabajo en equipo entre las organizaciones.

### *Objetivos del proyecto*

La meta principal de la realización de este proyecto es lograr la mejora del clima organizacional y liderazgo, trabajo en equipo y motivación a partir de un plan de capacitación que, además pretenda brindar a los presidentes las herramientas necesarias y adecuadas para lograr mantener una buena comunicación con sus compañeros de trabajo y con los miembros de las organizaciones.

De esta forma, se logra estimular en el equipo de trabajo un clima organizacional más agradable, fortalecer aún más la comunicación e interés de PANACI por el bienestar de las asociaciones, e incidir en la eliminación de la aparente división que hay

entre estas instituciones que trabajan para el bien de las personas con discapacidad visual, logrando por ende verse como un equipo de trabajo fusionado y desdibujando su auto-percepción como entes individualizados.

Dentro del objetivo principal de la elaboración e implementación de un plan de capacitación, también se encuentra el atender las necesidades de capacitación que los presidentes anuncien, por lo que una vez ejecutado el primer intento, se considera más fácil de implementar la capacitación a los demás miembros de las otras organizaciones, dado que los presidentes de las asociaciones ya se encuentran identificados con el tema y podrán replicar estas con los miembros de sus organizaciones.

Al mismo tiempo, se pretende con este proyecto que las organizaciones, vean la capacitación como un plan que ayuda para el buen trabajo en equipo, aptitudes positivas de liderazgo y alto nivel de motivación; esto por cuanto en la actualidad descansa esta intención en PANACI, como organización que representa y da servicio a los presidentes de las asociaciones que luchan por el bienestar de las personas con discapacidad. Sin duda también será requerido y conveniente el que los líderes se mantengan en constantes actualizaciones y capacitación, para resultar fungir de manera competente.

### *Metas del proyecto*

El plan de capacitación que se propone con este proyecto, se propone aplicar durante el segundo semestre del año 2009, de forma tal que para mediados del año siguiente se encuentren satisfechas y cubiertas las necesidades que ya se diagnosticaron en este estudio. Este proyecto se pretende realizar en conjunto con Francisco Rodríguez, quien es el presidente de ACOPEDIV, encargado de coordinar las salas del Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial para conseguir el lugar adecuado y accesible para las personas con discapacidad visual.

Este plan de capacitación proyecta una duración de alrededor de 12 meses, en los cuales se realizará la capacitación de un tema por mes, cubriendo todos los contenidos en este tiempo, se tratará de ahondar en los temas hasta el punto de que surja un buen líder que logre fusionar y coordinar a estas organizaciones, y que estas logren ser a su vez un buen equipo de trabajo tanto como que las organizaciones logren realizar



proyectos en donde cuenten con el apoyo del Patronato Nacional de Ciegos, lográndose por ende establecer un mejor sistema de comunicación entre PANACI y sus organizaciones y aquellas que tengan dificultad con sus cooperativas adquieran e implementen esa nueva aptitud.

Una vez cubiertos los temas explícitos en el Cuadro1, se proyecta lograr la satisfacción de las necesidades presentadas en cuanto al área de trabajo en equipo, liderazgo y motivación entre las organizaciones que se han presentado hasta el momento.

### 6.3 Ejecución Del Proyecto

Como se mencionó anteriormente se pretende ejecutar este proyecto a partir durante el segundo semestre del año 2009 y el primero del 2010, de forma tal que los temas del Cuadro 1 sean agrupados de la siguiente manera.

Cuadro 2	
Agrupamiento de las Necesidades de Capacitación en habilidades específicas	
Tema específico	Tema Central
1.1 Crece y hace crecer a sus compañeros 1.2 Habilidad para manejar los sentimientos y emociones propias. 1.3 Buscar nuevas y mejores aptitudes.	Tema 1 “Un buen liderazgo: un ejemplo para los compañeros de trabajo”.
2.1 Un buen comunicador 2.2 El diálogo en la organización 2.3 Saber escuchar y entender el mensaje	Tema 2 “La importancia de la comunicación entre líder y sus miembros”
3.1 Establecer canales de comunicación eficaces 3.2 Establecer las funciones de cada individuo 3.3 Libertad de expresión	Tema3 “El trabajo en equipo: actitudes ante los proyectos”
4.1 Establece metas y objetivos factibles 4.2 Capacidad de planeación 4.3 Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo	Tema 4 “Soy un buen líder, doy todo por lograr un clima organizacional adecuado”
5.1 Integración armónica de las actividades entre coordinador y miembros. 5.2 Solidaridad y sentido de pertenencia al grupo 5.3 La insatisfacción laboral hace que los miembros no se integren	Tema 5 “Me integro con mis compañeros de trabajo”
6.1 El carisma, una característica de un ambiente laboral. 6.2 Confianza en las relaciones laborales	Tema 6 “El tener un buen líder y un equipo de trabajo me motiva cada día más”

6.3 Fomentar las discusiones abiertas en la resolución de problemas.

Fuente: Tomado de los resultado de la aplicación del cuestionario “Cuestionario de análisis del clima organizacional”, Marzo, 2009

De esta forma se seguirá la implementación del programa de acuerdo al siguiente calendario, dado que se pretende cubrir los contenidos anteriormente indicados abordando un tema central por mes y evacuándose con él también los temas específicos; así la propuesta de capacitación tendrá una duración de 2 horas presenciales, un día por semana, tal y como se describe en el Cuadro 3 que sigue.

Cuadro 3		
Calendario del programa de Capacitación		
Día	Tema específico	Tema central
Lunes 5 de octubre 2009	Tema 1.1	Tema 1
Lunes 19 de octubre 2009	Tema 1.2	Tema 1
Lunes 26 de octubre 2009	Tema 1.3	Tema 1
Lunes 9 de noviembre 2009	Tema 2.1	Tema 2
Lunes 16 de noviembre 2009	Tema 2.2	Tema 2
Lunes 23 de noviembre 2009	Tema 2.3	Tema 2
Lunes 7 de diciembre 2009	Tema 3.1	Tema 3
Lunes 14 de diciembre 2009	Tema 3.2	Tema 3
Lunes 21 de diciembre 2009	Tema 3.3	Tema 3
Lunes 12 de enero 2010	Tema 4.1	Tema 4
Lunes 19 de enero 2010	Tema 4.2	Tema 4
Lunes 26 de enero 2010	Tema 4.3	Tema 4
Lunes 9 de febrero 2010	Tema 5.1	Tema 5
Lunes 16 de febrero 2010	Tema 5.2	Tema 5
Lunes 23 de febrero 2010	Tema 5.3	Tema 5
Lunes 9 de marzo 2010	Tema 6.1	Tema 6
Lunes 16 de marzo 2010	Tema 6.2	Tema 6
Lunes 23 de marzo 2010	Tema 6.3	Tema 6

Fuente: Tomado de los resultado de la aplicación del cuestionario “Cuestionario de análisis del clima organizacional”, Marzo, 2009

## **6.4 Evaluación**

Después de que se ha concluido el tema correspondiente para cada mes propuesto, se hará una evaluación global para determinar si se ha logrado abarcar todos los contenidos referentes a cada capítulo, por lo que se ofrecerá una guía de evaluación que se adjunta ya en el Anexo 2, misma que señalará si hay que realizar alguna modificación en la metodología y los contenidos del plan de capacitación para los temas que siguen.

En relación a la evaluación del proyecto, y una vez finalizado el plan, se piensa utilizar un estudio de clima organizacional que evalúe los contenidos de esta investigación para medir su efectividad y así poder definir si se lograron los objetivos propuestos para las organizaciones participantes.

## Referencias

- Carew D., Parisi E. y Blanchard K. (2007) *Group Development and Situational Leadership: A Model for Managing Groups, Training and Development Journal*, California: McGraw Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Chile: McGraw Hill.
- Hackman J., Oldham G.R, Janson R. y Purdy K. (1975) *A New Strategy for Job Enrichment*. California: Management
- Hellriegel, D., Jackson J. W y Jackson S. (2006). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Rústica: Thomson International.
- Hernández, R y Fernández C, (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Jones, M. (2001). *Symposium on Motivation*. Nebraska: University of Nebraska
- Katzenbach, J y Smith, J., (2001). *Equipos de alta gerencia*. Barcelona: Editorial Norma
- Kreitner, R y Kinick, A (2005). *Comportamiento de las organizaciones*. España: Irwin
- Lussier, R y Achua C. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson
- Muchinsky, P.M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la Psicología Organizacional*. Sexta Edición. Rústica: Thomson International
- Palaci, F. (2005) *Psicología de la Organización*. España: Pearson Educación
- Porret, M. (2007). *Recursos Humanos: Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones*. Tercera edición: Rústica: Esic Editorial
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Quinta Edición. Canadá: Prentice- Hall

# ANEXOS

## I. Anexo 1

### Cuestionario de análisis del ambiente laboral

**Propósito:** Detectar las necesidades de trabajo en equipo, liderazgo y motivación, que pueden encontrar manifiestas en las organizaciones para personas con discapacidad visual, para con ello poder dar soluciones a esas circunstancias.

A continuación se leerán una serie de atributos sobre el liderazgo, trabajo en equipo y motivación agrupados en estos ítems que están en la hoja. Para contestar debe responder de acuerdo a lo que está sucediendo en la organización, se le pide completa seguridad de lo que se va a decir, ya que esto ayudará a un estudio del clima laboral.

Este cuestionario se va a responder según la escala en donde

- NUNCA
- CASI NUNCA
- ALGUNAS VECES
- CASI SIEMPRE
- SIEMPRE

Además debe completar los datos personales, y se le confirma que esto será de toda confiabilidad, esto servirá solo para realizar un estudio del clima organizacional.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la Organización: \_\_\_\_\_

Número de miembros de la organización \_\_\_\_\_

Número de Capacitaciones anteriores: \_\_\_\_\_

Temas de las Capacitaciones:

---

---

---

	(1) Nunca	(2) Casi Nunca	(3) Algunas veces	(4) Casi siempre	(5) Siempre
1. Tienen los miembros la libertad de comunicarme inmediato lo que no les gusta.					
2. Me encuentro satisfecho con el nivel de comunicación que se presenta entre los miembros de la organización.					
3. Se realizan en esta organización programas de capacitación constantemente.					
4. La comunicación con otros miembros de otras organizaciones es satisfactoria.					
5. El intercambio de información con compañeros de trabajo se alcanza sin dificultad.					
6. Enfrento las dificultades cotidianas con seguridad y confianza con mis capacidades.					

7. Tengo buena vitalidad y ganas de hacer las cosas en la organización.					
8. Promueve algún tipo de capacitación, charla o reunión que ayuda a mejorar su bienestar laboral.					
9. Propicio la participación activa del personal en la toma de decisiones					
10. En PANACI se promueve la cooperación entre los miembros de cada organización.					
11. Se promueve la unión entre los compañeros de trabajo.					
12. La organización establecen las metas, tomando en cuenta la opinión de los demás compañeros.					
13. Mantengo buena comunicación con los miembros de la organización.					
14. Me satisface desempeñar mi trabajo como parte importante de mi vida.					
15. Al iniciar una tarea que involucra el trabajo en equipo, le resulta fácil ponerse de acuerdo con los compañeros de trabajo.					
16. El apoyo mutuo es una característica presente en el grupo de trabajo de la organización.					
17. Promuevo la oportunidad para trabajar en equipo.					
18. Mi estado de ánimo siempre es alegre.					
19. Me siento irritable e inquieto, pero no sé cómo explicar ese sentimiento.					
20. Me preocupo por integrar a mis funcionarios en sus actividades (reuniones, fiestas, talleres, entre otros).					
21. Comunica usted su visión con pasión y de forma permanente a los miembros de la organización.					
22. Laboro a gusto con mis compañeros de trabajo.					
23. Es usted un ejemplo para todos los miembros y ellos adquieren sus actitudes positivas.					
24. Me agrada mi trabajo, por eso trato de dar lo mejor de mí en la organización.					
25. La actitud que poseo hacia la empresa es positiva.					
26. Presta atención individualizada a cada miembro de su equipo, se preocupa por las necesidades de ellos.					
27. Cuando se asiste a una capacitación la integración de los miembros se fortalece.					
28. Promueve a sus compañeros la generación de nuevas ideas.					
29. Está más concentrado en el desempeño del equipo que en su propio desempeño individual.					
30. Escucho empáticamente a mi personal, es consciente de los sentimientos de los demás.					
31. Motivo a mis compañeros cuando realizan alguna actividad para bienestar de la organización.					
32. Comunico claramente lo que quiero a mis compañeros de trabajo.					

33. Mis expectativas de éxito motivan mi desempeño laboral.					
34. Ofrezco premios o incentivos a los miembros como recompensa de su buen desempeño.					
35. Cuando estoy motivado con mi trabajo insisto en la tarea que realizo hasta alcanzar los resultados.					
36. Me interesa propiciar un ambiente agradable de trabajo, lo cual motiva a los miembros de la organización.					
37. Tomo el rol de entrenador con mis compañeros, me preocupo por su avance profesional, familiar, laboral y social.					
38. Valoro, acepto las diferencias. Se potenciar las diferencias para lograr un mejor ambiente de trabajo.					
39. Se preocupa por la motivación de su personal.					
40. Es diferente resolver problemas mediante el trabajo en equipo que individualmente.					
41. Trabajo a gusto con las tareas que realizo en la organización.					
42. En mi organización se favorece el trabajo independiente.					
43. Existe integración y cooperación entre los miembros de diferentes organizaciones.					
44. Se integran los miembros de mi organización para proponer proyectos.					
45. Reconozco cuando algún miembro de la organización da un aporte beneficioso a la organización.					
46. Fortalezco la confianza entre el grupo.					
47. Ofrezco la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas del trabajo.					
48. En mi organización nos ayudamos mutuamente cuando hay exceso de trabajo.					
49. En mi organización el trabajo en equipo es beneficioso.					
50. Doy algún tipo de retroalimentación sobre el desempeño de mis colaboradores.					



## II. Anexo 2

### *Evaluación*

**Objetivo:** Evaluar el desempeño del capacitador(a), así como la actividad en sí misma, con el fin de buscar mejoras para las otras capacitaciones que sean impartidas en su organización.

*Instrucción; Marque con una "X" La casilla que corresponda, según califique el desempeño del capacitador*

<i>Ítem a evaluar</i>	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>
<i>1. Preparación</i>				
<i>2. Presentación</i>				
<i>3. Organización de actividades</i>				
<i>4. Contenido</i>				
<i>5. Desarrollo del tema</i>				
<i>6. Desarrollo de actividades</i>				
<i>7. Material didáctico</i>				
<i>8. Dominio del tema</i>				
<i>9. Decoración</i>				
<i>10. Fluidez</i>				

*Gracias*



### Anexo III

#### Lista de organizaciones que trabajan con personas con discapacidad visual

COOPEAPAD Evelin Araya cel 83-11-65-77

La edad Dorada Amilta López 22-79-36-87

COOPESIVEL Rolando Salazar 22-33-89-11- 88-10-38-70

PROPANACI y ACOPEDIV Francisco Rodríguez 88-55-30-30

ACOPEG Janet Calvo 83-73-46-50 24-33-25-97