

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
Comisión de Estudios de Postgrado  
Área de Psicología  
Dinámica de Grupos



**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN EN MOTIVACIÓN AL LOGRO PARA  
LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD.**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en Dinámica de Grupos.

Tutora: Claudia Mir

Autora:  
Mary Torrealba de Martínez  
C.I: V-4.914.971

Caracas, Julio 2019.

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

A Papá. ¡Te extraño! A María de Los Ángeles. A Billito. A Brian.

A Papu. A Luchi. Al Padre Jorge. A Miguel. ¡Siempre!

Gracias, a mi tutora, Licenciada Claudia Mir. Gracias por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento. Ha hecho fácil lo difícil. Ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda. Gracias a todas las personas de la Universidad Central de Venezuela, por su atención y amabilidad en todo lo referente a mi vida como alumna, muy especial a la Comisión de Estudios de Postgrado. Gracias a mis compañeros: Marling, Norma, Gabriel, Paula, David, Jorge, Ronald, Yumiko, Belkis, Carmen Teresa, Héctor, Anabel y Adriana, enriquecedoras las vivencias compartidas, unas complicadas, la mayoría ricas y entretenidas. Gracias al magnífico equipo de profesores que conforman el postgrado que tan buena disposición, enseñanza y colaboración me brindaron siempre. Gracias Dania por compartir. Gracias a los directivos del centro de salud donde realicé este programa de intervención. Gracias infinitas a los jóvenes trabajadores que desinteresadamente se ofrecieron a ser entrevistados. Sin ellos esta investigación no hubiera sido posible. Gracias Generosa por la oportunidad. Gracias Mislav por el empujón. Gracias a mis amigos que, de una manera u otra, han sido claves en mi vida personal, y por extensión, en lo profesional. Gracias Yiya por tu energía. Gracias Isolilla por tu afecto. Gracias Anly por tu apoyo. Gracias Clarita por tu blancura. Gracias Naza por tu toque. Gracias primos y sobrinos. Y por encima de todo, y con todo mi amor, gracias a los míos por estar incondicionalmente conmigo: Gracias Marthica por su decisivo apoyo, presencia y tu dulzura. Siempre me animas. Gracias Mary Jota por tu buen criterio, tu paciencia, tus consejos y tu sonrisa. Ambas son mis maestras. Gracias Florecita, eres lo máximo, mi norte y mi fuerza. Gracias hermano por tu mano amiga, tu sabiduría y constancia. Gracias María Josefina por estar siempre ahí. Gracias Enilse por tu incondicionalidad. Gracias Anto por tus oraciones. Gracias a los que vienen y a los que ya no están e inmensamente gracias a mi cielo, amigo y persona maravillosa que ha entrado en mi vida, por tu amor, por los treinta y seis años de compañía y los que vendrán.

**¡Gracias por todo!...**

**Os amo con todo mi corazón.**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	3
Índice de tablas.....	6
Índice de gráficos.....	7
Índice de anexos.....	7
Resumen.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
Contexto Organizacional.....	11
Descripción del grupo.....	13
Diagnóstico.....	17
Fuentes de información consultadas.....	17
Métodos de recolección de información.....	17
Síntesis de la información recabada.....	18
Análisis de la Información recabada para el diagnóstico.....	31
Formulación del problema de investigación.....	35
Objetivos de la investigación.....	35
Objetivo General:.....	35
Objetivos Específicos:.....	35
Justificación de la intervención.....	36
CAPITULO II.....	37
MARCO DE REFERENCIA.....	37
Antecedentes.....	37
Marco teórico o referencial.....	39
Dinámica de Grupos: concepto y características.....	39
Grupo y su estructura.....	40
Etapas del grupo.....	44

Motivación al logro .....	46
La motivación en el trabajo.....	50
Enfoque Gestáltico .....	51
CAPITULO III.....	53
MARCO METODOLOGICO .....	53
Tipo de investigación. ....	53
Diseño de la investigación.....	53
Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	54
Las observadoras .....	55
Tipos de análisis.....	55
CAPITULO IV .....	56
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	56
Variable dependiente.....	56
Mapa de variable. Operacionalización de la Variable Dependiente.....	58
Variable independiente.....	58
Descripción. ....	58
Propósito. ....	59
Justificación del programa de intervención.....	59
Objetivos del programa de intervención. ....	60
CAPITULO V .....	73
RESULTADOS DE LA INTERVENCION .....	73
Resumen del proceso de Intervención.....	73
Primera sesión: Motivación al Logro. Subdimensión: Experticia.....	74
Segunda sesión: Motivación al Logro. Subdimensión: Eficiencia. ....	79
4.- Con relación a las habilidades del facilitador: .....	87
Efectos del Programa de Intervención.....	93
Presentación de resultados. ....	93
Discusión y análisis de los resultados. ....	100
CAPITULO VI.....	107

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
CONCLUSIONES: .....	107
LIMITACIONES: .....	109
RECOMENDACIONES: .....	109
REFERENCIAS .....	110
ANEXOS.....	113
Anexo 1 .....	114
Instrumento de recolección de información.....	114
Cuestionario de preguntas abiertas.....	114
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS .....	115
Anexo 2 .....	116
Guion entrevista informante clave .....	116
Entrevista.....	116
Anexo 3 .....	117
Anexo 4 .....	119
FORMULARIO DE EVALUACION DEL TALLER .....	119
Anexo 5 .....	120
Anexo 6 .....	122
MANUAL DEL FACILITADOR SESION I.....	122
Momento de la sesión en que se aplica: INICIO (Actividad N° 1) .....	122
ANEXOS DEL MANUAL DEL FACILITADOR DE LA SESION I.....	133
MANUAL DEL FACILITADOR SESION II .....	134
Momento de la sesión en que se aplica: INICIO (Actividad N° 1) .....	134
Anexo 8 .....	142

## Índice de tablas

	<b>Págs</b>
Tabla 1: Respuestas a la pregunta N° 1 del cuestionario de preguntas abiertas	17
Tabla 2: Respuestas a la pregunta N° 2 del cuestionario de preguntas abiertas	18-19
Tabla 3: Respuestas a la pregunta N° 3 del cuestionario de preguntas abiertas	19-20
Tabla 4: Respuestas a la pregunta N° 4 del cuestionario de preguntas abiertas	20
Tabla 5: Respuestas a la pregunta N° 5 del cuestionario de preguntas abiertas	21-22
Tabla 6: Respuestas a la pregunta N° 6 del cuestionario de preguntas abiertas	22-23
Tabla 7: Respuestas a la pregunta N° 7 del cuestionario de preguntas abiertas	23-24
Tabla 8: Respuestas a la pregunta N° 8 del cuestionario de preguntas abiertas	24-25
Tabla 9: Respuestas a la pregunta N° 9 del cuestionario de preguntas abiertas	25-26
Tabla 10: Datos suministrados por el primer informante clave.....	26
Tabla 11: Datos suministrados por el segundo informante clave .....	27
Tabla 12: Descripción de las situaciones registradas/observación(mañana) ....	27-28
Tabla 13: Descripción de las situaciones registradas/observación (tarde) .....	28
Tabla 14: Indicadores organizados por variables.....	29
Tabla15:Mapa de variable .....	57
Tabla 16: Frecuencias de los indicadores de la Subdimensión Experticia .....	95
Tabla 17:Frecuencias de los indicadores de la Subdimensión Eficiencia .....	99
Tabla 18: Respuestas a la pregunta N° 8 del cuestionario (primera parte).....	117
Tabla 19: Respuestas a la pregunta N° 8 del cuestionario (segunda parte).....	117-118

## Índice de gráficos

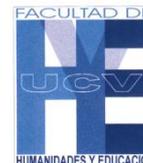
	<b>Págs.</b>
Gráfico 1: Identificación de la variable a intervenir .....	30
Gráfico 2: Evaluación del taller.....	90
Gráfico 3: Frecuencia de los indicadores de la Subdimensión Experticia.....	93
Gráfico 4: Frecuencia de los indicadores de la Subdimensión Eficiencia.....	97

## Índice de anexos

Anexo 1: Cuestionario abierto.....	30
Anexo 2: Guion de entrevista .....	90
Anexo 3: Tablas 18 y 19 (Pregunta N° 8 del cuestionario).....	117-118
Anexo 4: Formulario de evaluación del taller.....	119
Anexo 5: Hojas de registro de las subdimensiones (Sesión I y II).....	121-122
Anexo 6: Manual del facilitador.....	123-141
Anexo 7: Certificado para el participante .....	142



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
 Comisión de Estudios de Postgrado  
 Área de Psicología  
 Dinámica de Grupos



**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN EN MOTIVACIÓN AL LOGRO PARA  
 LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD.**  
 Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en Dinámica  
 de Grupos.

Autora:  
 Mary Torrealba de Martínez  
 C.I: V-4.914.971  
 Tutora:  
 Claudia Mir  
**Caracas, Octubre de 2018.**

### Resumen

La presente investigación se enfocó en una intervención para incrementar la motivación al logro en trabajadores de un centro de salud, quienes presentaron conductas de indisciplina y desinterés en sus desempeños. En este sentido, se planteó como objetivo general determinar la efectividad de un programa de intervención fundamentado en la teoría de Oswaldo Romero García para incrementar la motivación al logro en los trabajadores, asimismo, se formuló como objetivos específicos diseñar, aplicar y evaluar los efectos de la intervención. El diseño del programa tiene sus bases en el diagnóstico, para lo cual se definió la variable según la propuesta de Romero (1994) que plantea la presencia de tres componentes en la motivación al logro: excelencia, experticia y eficiencia; siendo los dos últimos los considerados en este estudio. En la aplicación del programa se utilizaron herramientas teórico-prácticas-vivenciales basadas en Técnicas de Dinámica de Grupos y el procesamiento de las actividades del taller se hizo bajo enfoque de Gestalt. El presente estudio es de carácter evaluativo, de tipo experimento de campo con un diseño cuasi-experimental de pretest y posttest con indicadores para cada Subdimensión. Esta investigación abrió camino para una intervención al cuerpo gerencial del centro de salud, solicitado por la junta directiva de la institución, lo cual permitió abordar situaciones que representan un impacto en el desempeño individual y grupal de toda la organización. Los resultados cualitativos y cuantitativos reportaron un incremento de la motivación al logro de los participantes y la integración de herramientas asociadas a la experticia y a la eficiencia, concretándose en un aumento en la frecuencia de conductas durante las actividades.

**Palabras:** Dinámica de Grupos, Motivación al Logro, Experticia, Eficiencia, Motivación al Trabajador, Investigación Cuasi-Experimental.

## INTRODUCCIÓN

Cuando se piensa en la motivación se alude, en líneas generales, a las distintas acciones que permiten alcanzar aquello que se anhela, aquél objetivo deseado. Con este trabajo se busca determinar si la aplicación de un programa de intervención, fundamentado en la teoría de Oswaldo Romero García (1994) sobre las motivaciones sociales, apoyado en la Dinámica de Grupos y en los principios básicos del enfoque Gestalt, incrementa la motivación al logro en jóvenes trabajadores de un Centro de Salud ubicado al Este de la Ciudad Capital.

La motivación al logro se considera como un factor importante para alcanzar el éxito, como impulsor para realizar distintas tareas utilizando al máximo las potencialidades y para alcanzar estándares de excelencia en varios contextos. Ésta contribuye de forma intrínseca al individuo ya que influye sobre él aumentando la satisfacción por lo que hace, fortaleciendo su autonomía y autodeterminación. Romero (1994) señala que “una persona motivada al logro se propone metas realistas, se interesa por el dominio en el conocimiento y una mejor ejecución de la tarea, economiza tiempo y recursos, permanece concentrada en la tarea y evalúa los resultados” (p.27).

Ahora bien, el presente estudio pretende contribuir a la situación de poca motivación al logro que presentó el grupo al momento en que se aplicó el diagnóstico. Investigaciones realizadas por Romero (1985) demuestran que a través de un programa de intervención psicológico apropiado, se puede incrementar significativamente las carencias básicas de tipo motivacional, reafirmando que la configuración motivacional se enseña y puede ser rápidamente aprendida.

Por consiguiente, el programa de intervención que se plantea tuvo como propósito brindar a los participantes herramientas de motivación al logro en su

dimensión interior para potenciar habilidades relacionadas a las subdimensiones de experticia y eficiencia en función de alcanzar objetivos y metas individuales y grupales.

El trabajo está estructurado en seis capítulos. En el Capítulo I, se encuentra detallado el planteamiento del problema en el que se exponen el contexto organizacional, la descripción del grupo, el diagnóstico, en donde se especifican las fuentes de información consultadas, métodos de recolección de información, síntesis de información recabada, análisis de dicha información para el diagnóstico y la formulación del problema de investigación; seguidamente, se presentan los objetivos y la justificación de la investigación. En el Capítulo II, se especifican los antecedentes relativos a los estudios que preceden y que más se aproximan a la temática de la investigación, comprende los constructos relacionados con la Dinámica de Grupos y sus características, grupo y su estructura, etapas del grupo, motivación al logro, el enfoque Gestáltico como corriente psicológica que servirá de apoyo para el procesamiento de las estrategias de Dinámicas de Grupo aplicadas en el programa de intervención y las características de la etapa de jóvenes trabajadores. El Capítulo III, contempla la metodología y los procedimientos utilizados que describen el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y tipos de análisis. El Capítulo IV está referido a la propuesta de intervención, en la que se detalla la variable dependiente, el mapa de variable, la variable independiente, la justificación del programa de intervención, los objetivos del programa de intervención y el plan de sesión. En el Capítulo V, se presentan, analizan y discuten los resultados derivados de la aplicación del programa de intervención, los cuales corresponden al resumen del proceso de intervención y a los efectos del programa de intervención. El Capítulo VI, contempla las conclusiones, limitaciones y recomendaciones del programa de intervención. Por último, se presentan las referencias consultadas y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el presente capítulo se esboza el diagnóstico realizado a un grupo de trabajadores, el cual permitió establecer la necesidad de intervención de la variable motivación al logro. Ahora bien, la problemática detectada en los participantes afectaba notablemente el ambiente laboral y la atención al público. En consecuencia, de no intervenir la necesidad señalada, era posible que el grupo continuara mostrando baja motivación al logro, que se manifiesta en el no aprovechamiento de habilidades en la experticia y en la eficiencia para el alcance de metas y el logro de objetivos individuales y grupales.

A continuación, se puntualizan los aspectos para la elaboración del diagnóstico, la síntesis de los datos recopilados y el resultado final que arrojó la necesidad principal del grupo, de donde se desprende el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación.

#### **Contexto Organizacional**

La institución en la que se realizó esta investigación es una empresa líder en prestación de servicio por más de diez años en atención Primaria y Unidad Médico Quirúrgica, dotada con tecnología de avanzada, con un selecto equipo de profesionales orientados a brindar un servicio rápido, eficiente y de primera calidad, de ubicación estratégica con amplia sede, ambiente confortable y exclusivo.

Su premisa se sustenta en los valores que a continuación presentamos (Fig.1):



Figura 1. **Fuente:** Gerencia de Recursos Humanos de la Institución.

Esta Institución privada presta servicios de consultas médicas, emergencias, hospitalización, odontología, quirúrgico y radiología y un número importante de especialidades médicas.

Con un completo directorio médico, tiene a su disposición el servicio de Atención Médico Primaria de consultas por especialidades representando la asistencia esencial que necesita la comunidad. Con un alto porcentaje de resolución de problemas de salud en nuestro primer nivel de atención mediante métodos tecnológicos contemplando desde la solución de patología hasta la prevención de enfermedades y la promoción de una buena salud. Se encuentra ubicada geográficamente en la Avenida principal de la Urbanización Los Ruices, Municipio Sucre, Estado Miranda, Venezuela. Se presenta igualmente el organigrama de la institución (Fig. 2) el cual complementa el perfil de la institución.

## Organigrama

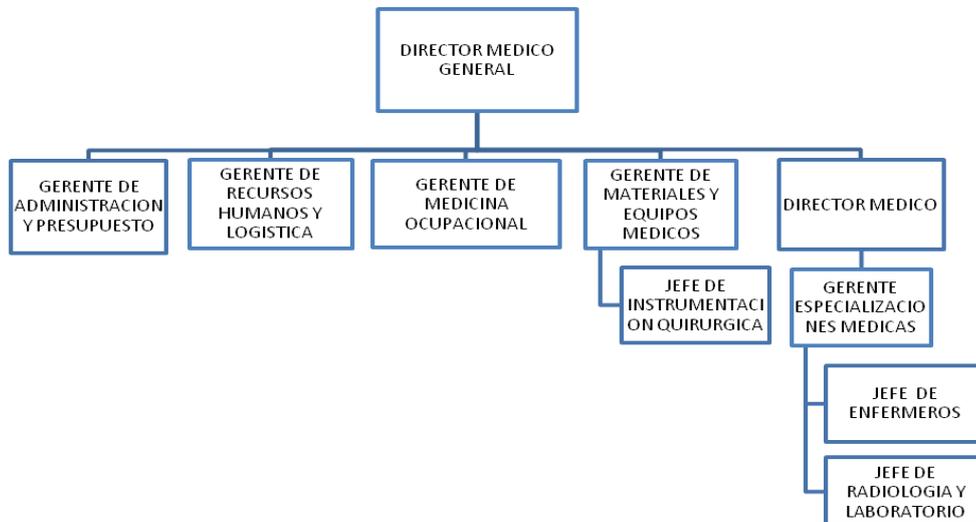


Figura 2. **Fuente:** Manual de Organización. Gerencia de Recursos Humanos y Logística de la Institución (2016)

El grupo intervenido fue seleccionado por medio de las informaciones suministradas por el cuerpo gerencial de la institución, el cual manifestó el bajo rendimiento laboral, incumplimiento de horario de trabajo y deficiente atención al público.

### Descripción del grupo

El grupo objeto de este estudio estuvo conformado por 19 trabajadores en edades comprendidas entre 18 y 25 años, 15 mujeres y cuatro (4) hombres, cuya antigüedad en la Institución oscila entre cuatro meses(4) y cuatro (4) años con niveles de educación en secundaria, técnico y universitaria. Los cargos que desempeñados se distribuyen así: Supervisora (1), Analista (1) y Asistentes (17).

Este personal joven, su función es atender a clientes, proveedores, médicos, enfermeras, aseguradoras y demás profesionales relacionados directa e indirectamente a la Institución. Esta Unidad de trabajo funge como una escuela formadora de asistentes

de salud, la Analista está constantemente indicándoles cómo atender al público y solventando cualquier eventualidad in situ.

El personal se encuentra ubicado en una amplia sala, abierta, tras un mostrador en forma de “ele” (L) invertida, simulando un salón de clases. Cada trabajador está ubicada uno al lado del otro, sentado dentro de un cubículo abierto, frente a un equipo de computación y un teléfono. Los empleados trabajan en dos turnos para poder cubrir la atención de los pacientes y están sometidos a constante preparación y supervisión dado que la supervisora y la analista se encuentran ambas ubicadas en el mismo espacio de trabajo.

Este grupo se categorizó como de tipo académico, por su peculiaridad. Los grupos académicos producen diversos tipos y formas de comportamiento en las áreas de desempeño que dan importancia a los esfuerzos cooperativos, asimismo, establecen interacciones personales estrechas con sus compañeros, examinan su interacción siempre que sea pertinente, tienen meta grupal, dependen uno del otro, así como objetivos individuales, los miembros son interdependientes en las tareas grupales y hacen énfasis en un sentimiento de nosotros cuando se refieren a grupo (Stanford, 1981).

En la investigación encontré que Gene Stanford ofrece un modelo bastante completo en el área de desarrollo de grupos, este modelo es precisamente el que apliqué al grupo investigado y que experimentaran cada una de las etapas que todo grupo pasa a lo largo de su existencia. El desarrollo en la interacción de grupo, no se puede explicar o interpretar completamente en un momento dado sin tomar en consideración los factores de ese desarrollo. Stanford (1981) , en principio plantea tres fases para facilitar su desarrollo. La Fase de preparación donde los estudiantes se adapten a una nueva

situación. Esta contempló que los participantes se separaràn, se familiarizaran y se involucraràn. Una segunda fase de actividad, donde se observò la organizaciòn como tal, donde los participantes coincidieron o discreparon e igualmente pusieron en pràctica la capacidad de sìnthesis y la consolidaciòn de sus logros y una ùltima y tercera fase de integraciòn, que contempla la necesidad de discusiòn, clarificaciòn y reorientaciòn. En este sentido, los grupos acadèmicos presentan diferentes etapas en su desenvolvimiento o desarrollo, lo que constituye cambios progresivos de funcionamiento como objetivo primordial (Stanford, 1981).

Luego de conocer y aplicar las fases y al estudiar las siete etapas de desarrollo de grupo: principio, desarrollo de pautas, conflicto, transiciòn, producciòn, afecto y actualizaciòn (Stanford, 1981); y de acuerdo al diagòstico realizado, considerè que el grupo objeto de estudio se encontraba en la etapa transiciòn, la cual se caracteriza por un periodo de aceptaciòn de diferencias y opiniones por parte de los otros. Comienzan a desaparecer los estereotipos que tenian los jovenes entre si como resultado de nuevos conocimientos de los demàs. Los miembros sienten que han sido escuchados y estan dispuestos a seguir adelante y aceptar a los demàs y sus formas de pensamiento. El liderazgo se comparte de forma espontànea y genuina, emerge el sentimiento de nosotros a medida en que se desarrolla la solidaridad y la cohesiòn del grupo. Emergen sentimientos positivos entre los miembros y se ofrecen voluntariamente a ayudarse mutuamente, sea necesario o no, la figura del supervisor como autoridad es respetada y la comunicaciòn es abierta y constructiva. (Stanford, 1981).

Algunas de las conductas que se observaron en el grupo y que avalan lo anteriormente descrito, se concretan cuando los participantes planteaban ideas constructivas para resolver los conflictos; dichos planteamientos eran aceptados entre ellos escogiendo el que mejor se ajustara a sus intereses y necesidades. Asimismo,

manifestaban ser un grupo verbalizando frase tales como: "nosotros", "nos ayudamos unos a otros", "en la unión está la fuerza". En el desarrollo de actividades se ayudaban unos con otros y la comunicación era directa, abierta y clara. Es importante destacar, que algunos participantes mantuvieron conductas pertenecientes a la etapa de conflicto exteriorizando sus sentimientos.

## Diagnóstico

### Fuentes de información consultadas.

Para la recolección de los datos necesarios en la elaboración del diagnóstico, se tomó en cuenta los diecinueve (19) trabajadores de la institución de salud, a los cuales se les aplicó un cuestionario y se realizaron dos (2) observaciones directas no participantes.

Como informantes clave, se entrevistaron a las siguientes personas: a) A la Supervisora del Centro Atención Integral CAI; b) A la Analista del CAI. En ambos casos, eran las personas que conocían con mayor profundidad el grupo objeto de estudio.

### Métodos de recolección de información.

Entre las técnicas utilizadas en la elaboración del diagnóstico se utilizó la **encuesta**, la cual puede presentarse de forma oral como entrevista o de forma escrita como cuestionario (Rusque, 2003) y se aplicó a través de los siguientes instrumentos:

Un **cuestionario de preguntas abiertas**, el cual consiste en un conjunto de preguntas, respecto a las variables a medir en la investigación, que no delimitan desde antes las alternativas de respuesta. (Hernández, Fernández y Baptista, 2004, p. 391). Este constó de nueve (9) preguntas dirigidas a los participantes que conformaban el grupo objeto de estudio; con la finalidad de recabar información para el análisis exploratorio acerca del comportamiento grupal, enfocado al desempeño y a las relaciones interpersonales. El mismo fue suministrado el día cinco de agosto de 2016 (Ver Anexo 1).

Una **entrevista semiestructurada** con los informantes clave. Según Hernández y cols., (2004) las entrevistas semiestructuradas se basan en guías de asuntos o

preguntas y el entrevistador tiene libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre el tema que investiga. Específicamente, las preguntas planteadas se orientaron a obtener información acerca de las interacciones en el grupo y sobre su rendimiento en el desempeño. Así mismo se caracterizan según los autores antes mencionados, como “*preguntas de estructuira o estructurales*”, en las cuales de le solicitó al encuestado una serie de descripciones acerca del grupo y “*preguntas para ejemplificar*”, mediante las cuales, se le pidió al entrevistado que diera ejemplos de situaciones o conductas. (p.455); (Ver Tablas 12 y 13 y Anexo2).

Por otra parte, se utilizó como técnica la observación con el propósito de explorar el ambiente y el contexto, describir las conductas e identificar los indicadores problema del grupo objeto de estudio. Hernandez y cols., (2004) señalan que “la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas” (p. 309). Dicha observación fue directa, no participante y abierta; se apuntó todo lo que ocurría en el contexto a través de un registro anecdótico durante la situación *in situ*.

### **Síntesis de la información recabada.**

A continuación, se presenta una síntesis de los datos recopilados a través de los instrumentos de recolección de información mencionados anteriormente. En primera instancia, se muestran los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los participantes que conformaban el grupo en estudio; la información recabada hace referencia a las preguntas del cuestionario. Seguidamente, se presentan las respuestas aportadas por los informantes clave y las registradas a traves de las observaciones realizadas.

Para efectos de esta investigación, sólo se consideraron aquellas preguntas que permitieron identificar los indicadores de problemas y definir operacionalmente la variable a intervenir.

Tabla 1

*Respuestas dadas a la pregunta 1 ¿Qué características positivas tiene su grupo de trabajo que propicien las buenas relaciones entre compañeros? Describa.*

<b>Indicador</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Disposición	Disposición al trabajo Brindar el mejor trabajo posible Ambiente laboral agradable Excelente desarrollo del trabajo	4
Colaboradores	Colaboración(6) Ayudarnos unos a otros Nos ayudarnos unos con otros (8)	15
Solidaridad	Solidaridad(2) Somos un grupo muy unidos (3)	5
Compañerismo	Compañerismo (2) Compartir Amigables(2) Sociables Buen trato (2) Atentos(2) Calman tensión Cordiales Amables	13
Dinámica	Dinámicos Proactivos	2
Comunicación	Buena comunicación (6) Respuesta oportuna(2) Facilitan cualquier información sin ningún inconveniente (2) Toman en cuenta las recomendaciones que se les indican(2)	12
Respeto	Nos respetamos entre nosotros mismos (2) Respetamos tiempo y espacio de los demás Honestos	4
Equipo	Buen equipo (7)	7
<b>Total</b>		<b>62</b>

Tabla 2

*Respuestas dadas a la pregunta 2: ¿Qué características de sus compañeros de trabajo, afectan negativamente las relaciones en su grupo de trabajo? Describa*

<b>Indicador</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Impuntualidad	Impuntuales Faltas constantes	2
Metas	Diferentes metas	1
Seriedad	Falta de seriedad	1
Relaciones	Relaciones que se tienen a veces con la supervisora.	1
Sinceridad	Sinceridad Ya he solicitado cambio Áreas que no son de mi agrado	3
Sociales	Compañeros pertenecientes al personal son poco sociales Dificultan la máxima comprensión de todos	2
Compañerismo	No hay que ser mal compañero Sólo hay uno porque es egocéntrico	2
Directo	Ser directo Decir lo que crees a la persona, no a un tercero.	2
Comunicación	Falta de comunicación Malas respuestas Una que otras veces malas caras El trato hacia los pacientes a veces no es cordial Comentarios negativos entre compañeros Chismes de pasillo A veces conversamos más de lo que es debido, aun tratando de no obstaculizar nuestro trabajo, lo hacemos menos eficaz o rápido. No se sabe expresar con nosotros como compañero, ni con los pacientes	8
Colaboración	No todos están dispuestos a recibir casos de pacientes ya que los mismos vienen alterados y nos alteramos nosotros también, eso se debe controlar y sin embargo no se practica. No colabora a llamar otro servicio y colaborar con sus compañeros.	2
Relaciones	Buena relación entre nosotros, aunque suene contradictorio Todos son excelentes compañeros desde los que somos más nuevos Se trata de solucionarle algún caso de algún	3

Tabla 2 (continuación)

<b>Indicador</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Frecuencia</b>
	paciente.	
Comodidad	Que me coloquen en cualquier área me siento cómoda Comodidad	2
<b>Total</b>		<b>29</b>

Tabla 3

*Respuestas dadas a la pregunta 3: Qué características tuyas obstaculizan las relaciones interpersonales en su grupo de trabajo?*

<b>Categorías</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Razón	Siempre quiero tener la razón	1
Imposición	No me gusta que me impongan cosas (3) En cualquier área que me coloquen me siento cómoda	4
Ninguna	Ninguna (4) 7 No he tenido Obstáculos(2) Hasta el momento creo que no	
Comunicación	Muy comunicativa Rasgos faciales un poco fuertes o serias que al principio generan desconfianza Puede ser mi temperamento Mi humor a veces Suelo hablar mucho Hablo mucho (2) Mis compañeros deben alzar un poco el tono de voz para poder escucharlos y poder responderles	8
Sociable	Soy muy amable	1
Agradable	Agradable	1
Colaboración	Colaboradora Me gusta colaborar y ayudar al personal de nuevo ingreso	2
No	Hasta el momento creo que no	1
Obstáculos	No tengo obstaculizaciones en el trabajo	1
Antigüedad	Soy una de las personas más antiguas en el cargo	1
Asocial	Soy un poco cerrado con mi círculo de amistades Se me dificulta mucho relacionarme No relacionarme amistosamente con compañeros de trabajo Que cuando no me realizan una pregunta directamente a mí, no respondo de inmediato.	4

Tabla 3 (continuación)

<b>Categorías</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Distracción	Distraigo a mis compañeros	1
Concentración	Particularmente me concentro en mis Actividades Que algunas veces me concentre mucho en la realización de verificación de documentos	2
Personalidad	Mi personalidad	1
<b>Total</b>		<b>35</b>

Tabla 4

*Respuestas dadas a la pregunta 4: Describa las debilidades de sus compañeros que le afectan el desarrollo o desempeño de su grupo de trabajo.*

<b>Categorías</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Ninguna	Hasta el momento no he visto ninguna (5)	5
Metas	Diferentes metas	1
Preguntones	Que realizan muchas preguntas (2) Son nuevos en la Empresa y no tienen conocimiento de cómo se maneja cada Seguro. Es normal que realicen tantas preguntas(2)	5
Comunicación	Todos hablamos mucho (2)	2
Descuido	A veces descuidamos el servicio que nos toca llamar	1
Ágiles	No son tan ágiles, afecta un poco la rapidez del trabajo	1
Desconfianza	Desconfianza con el supervisor Los supervisores no apoyan en la resolución de problemas(2) En relación a la información que suministra el supervisor si es acertada o no, genera un pequeño descontrol Información incompleta de parte del supervisor	5
Ausencias	Las ausencias laborales (2)	2
Impuntualidad	Impuntualidad	1
Seriedad	Falta de seriedad	1
Edad	Edad Cronológica	1
<b>Total</b>		<b>25</b>

Tabla 5

*Respuestas dadas a la pregunta 5: Indique las características suyas que afectan negativamente el desempeño de su grupo de trabajo.*

<b>Categorías</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Razón	Querer tener la razón constantemente Que no tienen la razón y no entienden el mecanismo de trabajo	2
Imposición	Evito que me impongan las cosas	1
Impaciencia	Tengo poca paciencia para lidiar con pacientes Falta de paciencia A veces no tengo paciencia	3
Colaboración	Soy colaboradora(2)	2
Adaptación	Solo adaptarme	1
Apoyo	Presto apoyo siempre que lo necesitan	1
Inconvenientes	Trato en lo posible de resolver los inconvenientes que se me presentan	1
Aprender	Aprender los métodos de nuestras labores	1
Ninguno	Ninguno Hasta el momento ninguna	2
Comunicación	Soy poco comunicativa Hay cosas que no manejo del todo, la información Mi tono de voz es fuerte Falta de información La información es mucho La información se me hace un poco difícil Hablo mucho Tono de voz alta Que algunas veces subo el tono de voz	10
Tiempo	Tiendo a perder tiempo mientras confirmo información	1
Preguntones	Pregunto mucho	1
Orden	Me gusta mantener el orden en exceso Trato de hacer todo bien Adelantar mis trabajos Llevar un orden en todo para que no me afecten en nada	4 4
Actitud	Amable Con buen ánimo para atender los pacientes No tengo características negativas	3
Flojera	Flojera	1
Despreocupación	Despreocupación en algunos casos	1
Trabajo	Trabaja individualmente y a distancia	1

Tabla 5 (continuación)

<b>Categorías</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Ausencias	Ausencias La ausencia de uno atrasa eficacia del grupo Las veces que llego tarde	3
<b>Total</b>		<b>37</b>

Tabla 6

*Respuestas dadas a la pregunta 6: Indique las características suyas que favorecen el alcance del cumplimiento de metas en su grupo de trabajo.*

<b>Categoría</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Puntualidad	Ser puntual (3)	3
Trabajador(a)	Trabajadora (2) Soy la que tiene más tiempo en la Empresa	3
Colaboración	Colaboradora Puedo ayudar a mis compañeros cuando tienen una duda(3) Ayudo a mis demás compañeros a sacar a la paciente para que así terminemos rápido El apoyo a mis compañeros (2) Explicarles Capaz de ayudar y colaborar en lo que sea Agilizar el trabajo de mis compañeros Ayudarlos si me necesitan (2) Lo que me pidan lo hago sin ningún problema	14
Proactividad	Proactiva Dinámica Sensible Evitar cometer errores Soy muy aplicada al momento de realizar mi labor Amable (2) Honestas Cordial Muy activa Muy emprendedora Rapidez Eficiencia Abierta a nuevas experiencias	14
Responsabilidad	Responsabilidad (3) Seriedad No estoy en bochinché	5
Competencia	Competencia de buena forma Me siento cómoda con lo que hago diariamente	2
Comunicación	Comunicativa (2) Busco información necesaria	3
Autoestima	Trato de realizar lo más perfecto mi trabajo(2)	3

Hay tiempo para todo, yo soy así

Tabla 6 (continuación)

<b>Categoría</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Humor	Buen humor	1
Estrés	Trabajar en un clima lleno de estrés	1
<b>Total</b>		<b>52</b>

Tabla 7

*Respuestas dadas a la pregunta 7: ¿Cómo describiría la relación que tienen usted con sus compañeros de trabajo?*

<b>Categorías</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Buena	Muy buena(4) Buena (4) Todos tenemos muy buena relación Pendiente de cómo les ha ido Como están en sus relaciones personales Compartimos mucho Sincera Bastante buena Hasta el momento no he tenido ningún problema Positiva Alegre Amable Todos nos llevamos bien Existe el compañerismo	21
Nutritiva	Nutriéndonos todos de las diferentes experiencias que hemos tenido	1
Excelente	Excelente(3) Si tendría que escribirle con una sola palabra sería “excelente”	4
Respeto	Respeto hasta los momentos Respeto mutuo Decente Relación de trabajo con mucho respeto	4
Colaboración	Colaboración Ayuda mutua Colaboradora Nos ayudamos con algunos de mis compañeros	4
Comunicación	Aunque algunas veces converso más con unos que con otros Buena comunicación Siempre mantenemos una continua comunicación Conversar nuestras debilidades para así reforzarlas De mutua comunicación Nos comunicamos	7

A pesar que cada uno se desempeña a su manera logramos comunicarnos sin ningún problema

Tabla 7 (continuación)

<b>Categorías</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Equipo	Realmente como grupo de la mañana hemos sabido acoplarnos los unos y los otros	1
Conflicto	Nunca ha existido un conflicto en el grupo	1
Responsabilidad	Responsable	1
Total		44

Tabla 8

*Respuestas dadas a la pregunta 8 ¿Estaría dispuesto a participar en un taller para potenciar el desarrollo de su grupo de trabajo? Sí \_\_\_No\_\_\_. De ser positiva su respuesta, ¿Qué tema le gustaría que tratara?.*

<b>Categorías</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí	Sí	18
No	No	1
Indiferencia	Me es indiferente	1
Aprendizaje	Aprender cosas nuevas Mejorar algún conocimiento es de mucha importancia y bueno para uno Cualquier tema es bueno para aprender Todo en la vida es un completo aprendizaje Claro que me gustaría	5
Atención	Atención al paciente (4) Atención al cliente Atención al cliente en general	6
Autoestima	Autoestima	1
Motivación al logro	Lograr bien lo que hago Motivación personal (6) Incentivo laboral(2) Motivación al éxito Que me motive venir al trabajo No nos regañen sino que nos motiven Que nos enseñen a atender al público con calidad con algunos de mis compañeros	13
Relaciones	Relaciones interpersonales (2)	2
Solidaridad	Solidaridad	1

Recreación	Recreación(2)	2
Trabajo en equipo	Acercamiento al grupo Compromiso Trabajo en equipo	3

Tabla 8 ( continuación)

<b>Categorías</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Comunicación	Comunicación	1
Decisiones	Toma de decisiones	1
<b>Total</b>		<b>55</b>

Tabla 9

*Respuestas dadas a la pregunta 9: Ha respondido una serie de preguntas acerca de usted y su grupo de trabajo; ¿quisiera agregar algo más?*

<b>Categorías</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
No	No (9)	9
Conflicto	Los disgustos Si no te gusta algo de alguien dile dialogando solucionando el problema No comentar a otros compañeros porque es empeorar las cosas Las supervisoras conocen las inquietudes de cada trabajador y pueden resolver en qué podemos mejorar	4
Relaciones	Sinceridad Humildad	2
Autoestima	Nadie es más que nadie a pesar del cargo Todos somos hijos de Dios Todos somos humanos Nos ayuden a mejorar en lo que estamos fallando Todo muy conforme	5
Ambiente	Llevar y tener un ambiente menos pesado	1
Grupo de trabajo	Sin comunicación y sinceridad no podrá existir ningún grupo de trabajo	1
Motivación al logro	Actividades para motivar a los empleados Talleres y cursos mensuales de motivación Reforzar todas las debilidades que podamos tener como empleados Reforzar lo aprendido Aprender cosas nuevas Aprender Sistema básico (computación) con algunos de mis compañeros Taller o charlas una vez a la semana Recreación	12

Como trabajadora necesito recreación  
 Me gustaría charla de las supervisoras una vez al mes  
 Acotaciones al menos una vez al mes de parte  
 de las supervisoras  
 Me gustaría que la empresa le brindara a los empleados mejor calidad  
 en cuanto a recreación

Tabla 9 (continuación)

<b>Categorías</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Egocéntrico	No creo que tenga que aprender algo más	1
Total		35

Por otra parte, se resumen los datos obtenidos de las informantes clave mediante la entrevista, las cuales proporcionaron información acerca de las características del desempeño y de las relaciones interpersonales del grupo.

En este sentido, a través de la primera informante clave: a) la supervisora de la Unidad CAI, se detectaron los siguientes indicadores:

Tabla 10

Primer informante clave.

<b>Indicadores</b>	<b>Respuestas</b>
Abandonan sitio de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ “van mucho al baño”</li> <li>◦ “pasan mucho tiempo en el cafetín”</li> </ul>
Falta de esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ “inasistencia frecuente”</li> <li>◦ “llegan tarde”</li> <li>◦ “cuando hay faltas tienen excusas”</li> </ul>
Falta de atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ “tiran taquitos”</li> <li>◦ “echan chistes entre ellos”</li> <li>◦ “dejan esperando al paciente”</li> </ul>
Desinterés	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ “repiten las faltas”</li> <li>◦ “a algunos no les interesa llegar tarde”</li> <li>◦ “con frecuencia no traen el uniforme”</li> <li>◦ “se comportan como estudiantes”</li> <li>◦ “No les gusta llamar a las empresas de seguros”</li> </ul>
Chisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ “hay chisme entre compañeras”</li> </ul>
Unión	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ “se ayudan entre ellos”</li> <li>◦ “se cubren en el puesto”</li> </ul>

La segunda informante clave: b) La Analista del área de la Unidad CAI, aportó los siguientes indicadores:

Tabla 11

*Segunda informante clave.*

Indicadores	Respuestas
Se ausentan del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ “acuden mucho al baño”</li> <li>◦ “van con frecuencia al cafetín”</li> <li>◦ “creo que se van a hablar por celular, Tienen porhibido hablar en la Sala”</li> </ul>
Falta de esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ “flojera”</li> <li>◦ “los pacientes se quejan de ellos”</li> </ul>
Falta de atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ “parecen escolares”</li> <li>◦ “echan chistes y se rien alto”</li> </ul>
Desinterés	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ “se les recuerda traer el uniforme”</li> <li>◦ “tienen cara de pocker”</li> <li>◦ “hablan mucho entre ellos”</li> <li>◦ “hacen muecas”</li> <li>◦ “a unos no les gusta contactar a las aseguradoras, pierden la paciencia”</li> </ul>
Chisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ mucho chisme”</li> </ul>
Unión	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ “son unidos”</li> <li>◦ “se ayudan entre ellos”</li> <li>◦ “son amigos”</li> </ul>

Las observaciones se realizaron en dos momentos diferentes durante el desarrollo de las actividades y por un tiempo de treinta (30) minutos cada una.

Tabla 12

*Descripción de las situaciones registradas mediante observación.*

N° de	Fecha	Lugar	Episodio	Síntesis de la observación
1ra.	08-08-2016	Sala de recepción De pacientes	Turno mañana	<p><i>Indicadores detectados:</i></p> <p><b>Ausentismo</b> ( se levanta del escritorio a vistar a otro compañero de la sala, no prestan atención si esta un paciente esperando frente a su escritorio que lo atienda, van hacia otras instalaciones del centro de salud).</p> <p><b>Cumplir con las obligaciones</b> (No les gusta llamar a las empresas aseguradoras, dicen que pierden mucho tiempo, por lo que el paciente se molesta</p>

Tabla 12 (continuación)

N° de Fecha	Lugar	Episodio	Síntesis de la observación
			<p>No todos usan el uniforme. Dos llegaron tarde y una se fue antes de la hora).</p> <p><b>Supervisión</b> (La supervisora está constantemente llamando la atención a la Analista de la Sala, para que a su vez llame la atención del trabajador que está cometiendo la falta. La supervisora se encuentra ubicada en el medio de los asistentes y al lado está ubicada la Analista).</p> <p><b>Falta de atención</b> ( se distraen mucho viendo por la ventana, se observan unos con otros constantemente.</p> <p><b>Formación de subgrupos</b> (diadas y tríadas)</p>

Tabla 13

*Descripción de las situaciones registradas mediante observación.*

N° de	Fecha	Lugar	Episodio	Síntesis de la observación
2da.	15-08-2016	Sala de recepción De pacientes	Turno tarde	<p><i>Indicadores detectados:</i></p> <p><b>Ausentismo</b> (se levantan del escritorio a visitar a otro compañero de la sala, no prestan atención si esta un paciente esperando frente a su escritorio que lo atienda, van hacia otras instalaciones del centro de salud).</p> <p><b>Falta de respeto</b> (no respetan las observaciones de la supervisora, pero si a la Analista.)</p> <p><b>Cumplir con las obligaciones</b> (No les gusta llamar a las empresas aseguradoras, dicen que pierden mucho tiempo. No todos tienen el uniforme.</p> <p><b>Falta de atención</b> ( se distraen mucho al asignar las citas.</p> <p><b>Formación de subgrupos</b> (diadas y tríadas)</p>

Obsérvese que en las tablas anteriores, la mayor parte de las conductas detectadas coinciden con los indicadores del problema arrojado por los trabajadores a través del cuestionario, los informantes clave y las observaciones realizadas.

Con el interés de determinar la necesidad del grupo, se analiza en el apartado siguiente, las categorías de conductas con sus variables, sustentadas teóricamente.

### **Análisis de la Información recabada para el diagnóstico.**

En la Tabla 14 y Figura 3 se muestran los distintos indicadores ordenados por variables, lo que permite observar que a mayor frecuencia, mayor es la incidencia de la necesidad en el grupo, de allí se deriva que la variable focalizada en el diagnóstico para la intervención es *Motivación al Logro*, la cual arrojó un 31,58% del total de los indicadores registrados.

Tabla 14

*Respuestas manifestadas por el grupo objeto de estudio, organizadas por variables e indicadores*

<b>Variable</b>	<b>Indicadores Respuestas</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>	<b>Porcentaje por variable</b>
Manejo de conflicto.	“Los disgustos” “No comentar a otros compañeros porque es empeorar las cosas”	5	2,63%
Cohesión.	“Soy un poco cerrado con mi círculo de amistades” “Se me dificulta mucho relacionarme” “Distraigo a mis compañeros” “	13	6,84%
Asertividad.	“Ser directo” “Decir lo que crees a la persona, no a un tercero” “Evito que me impongan las cosas” “Tengo poca paciencia para lidiar con pacientes”	19	12,11%
Trabajo en equipo	“Faltas constantes” “ Diferentes metas” “Sin comunicación y sinceridad no podrá existir ningún grupo de trabajo”	24	12,63%
Comunicación.	“Comunicación” “Falta de comunicación” “Una que otras veces malas caras” “Chismes de pasillo” “La información es mucho”	28	14,74%
Autoestima.	“Nada negativo” “Poco colaboradora” “Mi personalidad” “Hasta el momento no he visto ninguna” “Falta de seriedad” “Me es indiferente”	37	19,47%
Motivación al logro.	“A veces descuidamos el servicio que nos toca llamar” “ Aprender los métodos de nuestras labores” “Las veces que llego tarde” “Olvido” “Cualquier tema es bueno para aprender” “Motivación personal” “Actividades para motivar a los empleados” “Desanimado” “Flojera” “impuntualidad”	60	31,58%

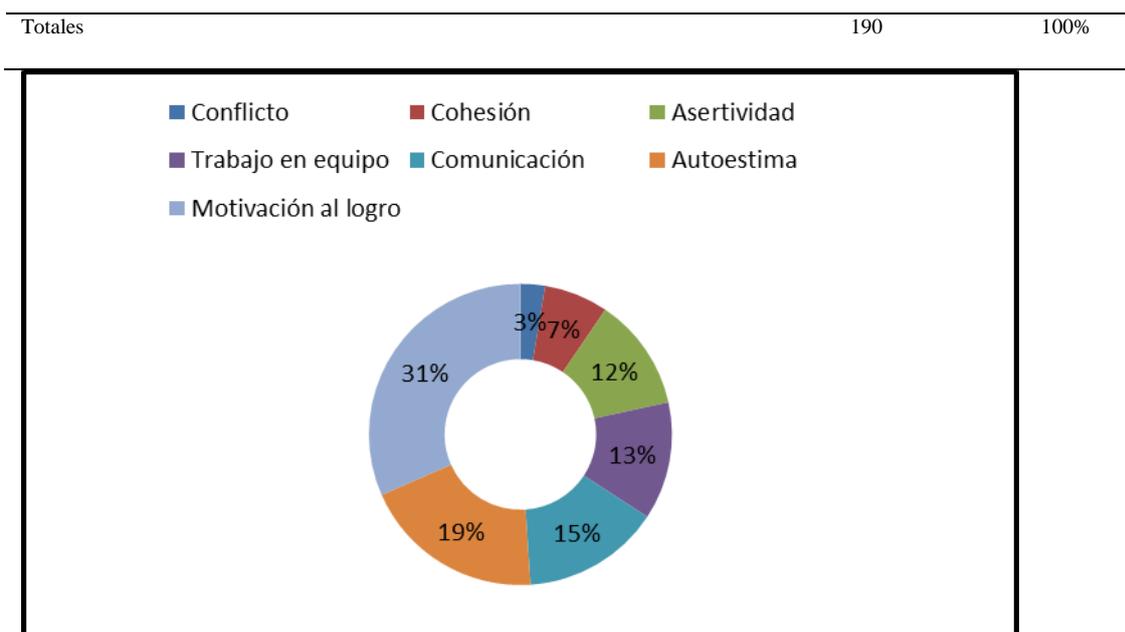


Figura 3. Identificación de la variable a intervenir. Organizadas por variables y porcentajes.

Considerando los resultados obtenidos, la variable **manejo de conflicto** representa el un 2,63% de los datos recolectados y está definida por Ferrigni, Guerón (1973) como “una situación en la que dos o más actores, cuyos intereses son incompatibles o mutuamente excluyentes, se oponen en el curso de acción que desarrollan para lograr los objetivos que se originan en estos intereses”. En este sentido, Torrego (2000) y Morollón (2001) conciben el conflicto “como desacuerdo en aquellas situaciones de disputa o divergencia en las que hay contraposición o incompatibilidad de intereses, posiciones, necesidades, deseos y/o valores en pugna” (c.p. Arellano, 2007, p.30). El indicador *Disgustos* está asociado con la variable, ya que manifiestan la presencia de necesidades, intereses y objetivos incompatibles.

La variable **cohesión** identificada con el 6,84%, es definida por Shaw (1979) como “el grado en el que los miembros de un grupo se sienten atraídos mutuamente (...) deben sentir satisfacción por la pertenencia al grupo(...) desde su componente conductual, la cohesión está dada por la coordinación de esfuerzos de los miembros del

grupo (c.p. Hurtado, 2006, p. 72,73). Los indicadores señalan baja cohesión si se relacionan a los conceptos señalados como indican: *Soy un poco cerrado con mi círculo de amistades; Se me dificulta mucho relacionarme y Distraigo a mis compañeros.*

La variable **asertividad** arrojó 12,11%, la misma se define como "la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás (...) respetando a los demás, es decir, no van a ganar, sino a llegar a un acuerdo" (Castanyer, 2010, pp. 23-36). Relacionando los indicadores: *Ser directo; Decir lo que crees a la persona, no a un tercero; Evito que me impongan las cosas y Tengo poca paciencia para lidiar con pacientes.* Observando la definición anterior, se puede señalar que contrariamente se corresponden a una falta de asertividad, ya que reflejan una carencia de habilidades sociales como parte del problema.

La variable **trabajo en equipo** figura con el 12,63% . Se puede apuntar según Morales (2000) que " los equipos dirigidos (EAD) son un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente". Los indicadores tales como *faltas constantes; diferentes metas; sin comunicación y sinceridad no podrá existir ningún grupo de trabajo,* reflejan que los integrantes del equipo deben establecer reglas, roles y expectativas.

La variable **comunicación** constituye el 14,74% de los resultados, representada por los indicadores: *Falta de comunicación, Una que otras veces malas caras, Chismes de pasillo, La información es mucha.* Esta variable está definida por Satir (1985) como el conjunto de actos de lenguaje que se producen en la interacción. Incluye gestos y los discursos, a su vez pueden referirse a enunciados, preguntas, pedidos, órdenes, sugerencias, demostración de emociones, posiciones y actitudes.

Por otro lado la variable **autoestima** representa el 19,47% de los resultados, el cual está representado por los indicadores: *Nada negativo, Poco colaboradora, Mi personalidad, Hasta el momento no he visto ninguna, Falta de seriedad y Me es indiferente*; están asociados inversamente a la variable, en tanto que es definida “como el conjunto de imágenes, pensamiento y sentimientos negativos y positivos que el individuo tiene de sí mismo(...)creencias sobre uno mismo tales como la imagen corporal, la identidad social, los valores, las habilidades o los rasgos que el individuo considera que posee”(Salvarezza, 1999, p. 98).

Ahora bien, por último, la variable **motivación al logro** registró el mayor porcentaje de respuestas reveladas por el grupo con un 31,58%. Según Romero (1994) la motivación al logro es “una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo” (p. 49). Los indicadores: *A veces descuidamos el servicio que nos toca llamar; Aprender los métodos de nuestras labores; Las veces que llego tard; Olvido; Cualquier tema es bueno para aprender; Motivación personal; Actividades para motivar a los empleados; Desanimado; Flojera e impuntualidad*, revelan el bajo nivel de motivación al logro en los sujetos del estudio.

En este sentido, Romero (1994) plantea que entre las características de las personas motivadas al logro se encuentra el interés por el dominio en el conocimiento o la ejecución de la tarea, diseñan estrategias para alcanzar metas, les es importante hacer la tarea economizando tiempo y recursos, lo cual requiere de concentración y le dan alta valoración a la evaluación de los resultados.

Por otra parte, McClelland y Atkinson (1978) definen la motivación al logro “como el deseo de la persona de hacer las cosas bien y de tener éxito en sus

realizaciones” (c. p. Torres y Pérez, 1999, p. 157). Los individuos con alta motivación al logro reaccionan ante sus resultados y se inclinan hacia tareas retadoras; cuando alcanzan un éxito sienten satisfacción en la realización de lo que hacen, encuentran la recompensa logrando la meta.

### **Formulación del problema de investigación.**

Tomando en cuenta el análisis anterior en el que se evidencia la necesidad de incrementar la motivación al logro en el grupo, surge la siguiente interrogante: ¿Es efectivo un programa de intervención fundamentado en la teoría de Romero, para incrementar la motivación al logro en trabajadores de un centro de salud?.

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General:**

Determinar la efectividad de un programa de intervención fundamentado en la teoría de Romero, para incrementar la motivación al logro en trabajadores de un centro de salud.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Diseñar un programa de intervención grupal orientado a incrementar la motivación al logro en trabajadores de un centro de salud.
2. Aplicar un programa de intervención orientado a incrementar la motivación al logro en trabajadores de un centro de salud.
3. Evaluar los efectos un programa de intervención orientado a incrementar la motivación al logro en trabajadores de un centro de salud.

### **Justificación de la intervención**

La presente intervención constituye un aporte tanto a la institución donde se realiza el estudio, como al resto del personal adscrito a la institución ya que, hasta el momento, no se encontraron evidencias de investigaciones en dicha institución. Igualmente, se plantea una solución a un problema práctico que presenta el grupo estudiado con el cual se espera fortalecer a los miembros, brindándoles herramientas que podrán aplicar en su vida personal y profesional como es el establecimiento y logro de metas realistas.

Por otra parte, esta intervención sentó bases importantes, públicas y notorias. La Junta Directiva del centro de salud solicitó a la facilitadora otro estudio similar en la institución para el cuerpo gerencial y contribuir con el conocimiento de la motivación al logro en todos los trabajadores de la institución, desde una metodología de tipo experimento de campo con diseño cuasi-experimental, apoyado en la aplicación de estrategias de Dinámica de Grupos. Es de destacar que se llevó a cabo con éxito significativo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **Antecedentes**

En este capítulo se presenta una síntesis de la revisión de investigaciones previas relacionadas con la temática del presente estudio:

En primera instancia, Enríquez (2014) de la Universidad de Morelia en México realizó un estudio de “Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión de México”, teniendo presente como objetivo general lo siguiente: Que los jefes o líderes sean educados primero sobre la motivación; estos a su vez deben crear un plan de acción para mantener la motivación en los trabajadores, hacer el respectivo seguimiento constantemente. Concluyendo que el éxito está en la evaluación y el compartir los resultados con los trabajadores y de esa forma continuar con la motivación e incentivos para el trabajador.

También en la ciudad de México, Montfort (2012) investigó que el estrés laboral disminuye hasta un 30% la productividad en el país. Refiere un estudio de grupos multisistemas de seguridad industrial, realizado entre 2 mil empresas que mencionan el ausentismo, como uno de los principales síntomas de condición de estos empleados. Debido que los trabajadores sin motivación alguna, insatisfechos tienden a ser presa fácil del agotamiento emocional, llegó a la conclusión para evitar ese y otros aspectos de la salud de forma negativa, que los jefes feliciten a los empleados con más frecuencia, ya que con ello los motivarían a seguir adelante sin importar las adversidades.

Otra investigación interesante es de la Universidad de Valladolid donde García (2012), elaboró un trabajo titulado “La motivación laboral”. Allí se plantea que las

principales fuentes de motivación para los trabajadores son: la retribución económica, reconocimiento dentro de la empresa, responsabilidad sobre el trabajo, reconocimiento social (opina que es una motivación superior al dinero) y coincide en algunos aspectos con Herzberg que señala la motivación en este orden: el reconocimiento, la responsabilidad, crecimiento personal, el trabajo, el progreso y el logro. García llegó a la conclusión que las empresas deben realizar revisiones constantes en cuanto a incentivos salariales y crecimiento profesional de los trabajadores para mantener su motivación en alto.

En Venezuela, Estado Carabobo, Tovar (2013) de la Universidad José Antonio Páez, elaboró un trabajo de investigación titulado “ Plan incentivo laboral como impulso motivacional para los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa FEBECA, C. A.” Un equipo de trabajo en que sus miembros están motivados para trabajar exitosamente. En el objetivo general se planteó el modelaje del jefe como incentivo diario para cumplir con la tarea. La investigación presentó la conclusión que no hay nada más motivador para una persona que trabajar con su jefe.

Y por último, en la Oficina de la OIT (2012) en San José de Costa Rica, se llevó a cabo un taller de Motivación al logro y Trabajo en Equipo, en el que tomó parte el personal de la Oficina y Proyectos. El taller concluyó que

Motivar al que trabaja en equipo es vital para alcanzar los logros de la oficina, ya que cada persona contribuye desde su especialidad con sus habilidades particulares; cada esfuerzo articulado en grupo tiene un valor multiplicador pues el trabajo en equipo es más que la suma de las partes (p. 2).

## **Marco teórico o referencial**

### **Dinámica de Grupos: concepto y características**

La dinámica de grupos, en un amplio concepto, puede atribuírsele al estudio de los individuos en sus interacciones dentro de grupos pequeños. La expresión de dinámica involucra la interrelación de fuerzas complejas e interdependientes que operan dentro de un campo común (Luft, 1992).

En este mismo orden de ideas, Cartwright y Zander (2007), exponen que existen diversas concepciones de la Dinámica de Grupos. La primera refiere a la filosofía sociopolítica cuyos principios básicos son el liderazgo democrático, un alto nivel de participación por parte de los miembros en la toma de decisiones y la cooperación como medio para la obtención de ventajas sociales. (p. 38).

La segunda, concibe la dinámica de grupos como una metodología que incluye técnicas y estrategias para ser usada por los grupos en la mejora de las relaciones interpersonales y el logro de un mayor nivel de eficiencia en el logro de las tareas. (p. 39). Y como tercera y última concepción, consideran la Dinámica de Grupos como una ciencia o rama del conocimiento humano que se especializa en el estudio de la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo, las relaciones entre sus miembros y las relaciones con grupos más amplios. (p.39).

Pues bien, para estos autores la Dinámica de Grupos posee determinadas características basadas en el uso de la observación y la medición; posee relevancia interdisciplinaria por sus aportes en fenómenos grupales; sus hallazgos y estudios son útiles para lograr una mayor eficiencia en la resolución de problemas grupales.

Así mismo, Hurtado (2006) plantea que la Dinámica de Grupos

Constituye una disciplina de las ciencias sociales y humanas interesada en el estudio y la comprensión del ser humano, en su condición de ser relacional y

social...no es un fin en sí mismo, sino un instrumento o mecanismo de acción sociológica orientada a la consecución de fines y propósitos de diversa índole, normalmente orientados hacia el perfeccionamiento personal y social (p. 18).

La orientación en los grupos sirve como proceso de intervención para la modificación de la conducta; por consiguiente, hoy en día el enfoque de Dinámica de Grupos puede emplearse como método para estudiar e intervenir a los grupos (Hansen, Warner y Smith,1981).

### **Grupo y su estructura**

Existe infinidad de conceptos de grupo, sin embargo, en la extensa literatura referida a esta definición, se puede encontrar que existe un grupo cuando: es una unidad con cierto número de integrantes que tienen una percepción colectiva de unidad y actúan o no frente al medio ambiente unidos; estos actúan motivados por satisfacer necesidades comunes o por un objetivo común de gran significado.

A continuación, se exponen algunos constructos para explicar el término: Kurt Lewin (1951) propone que

El grupo es un todo cuyas propiedades son diferentes de las sumas de las partes, el grupo y su ambiente constituyen un campo social dinámico cuyos principales elementos son los subgrupos, los miembros, los canales de comunicación y las barreras.

Ahora bien, Marvin Shaw (1980) define la concepción de grupo “como dos o más personas que interactúan mutuamente de modo tal que cada persona influye en todas las demás y ésta es influida por ella” (p.25).

También se consideran fundamentales en la definición de grupo, los siguientes aspectos: la interdependencia, la cual es definida por Cartwright y Zander (1968) como un “conjunto de individuos que tienen relaciones mutuas...basada en un todo dinámico con interdependencia de todos los miembros en un grado significativo” (c.p. Shaw, 1980,p.23). La interacción, para los mismos autores, es concebida como “una forma de interdependencia” (c.p. Shaw, 1980, p. 23).

La percepción de los miembros, según Shaw (1980) “parte de que éstos deben ser conscientes de su relación con los otros y que además perciban la existencia del grupo como una unidad consistente... de organismos separados...con una percepción colectiva...y que poseen capacidad para actuar” (p. 21).

La motivación puede reconocerse en un grupo, ya que se observa que sus miembros se unen con la creencia que éste le satisfará cierta necesidad. Los objetivos están relacionados directamente con los procesos motivacionales del grupo, siempre y cuando el alcance de los miembros resulte gratificante y significativo (Shaw, 1980).

Así mismo Catell (1951) especifica que “un grupo es un conjunto...la existencia de todos... es necesaria para la satisfacción de ciertas necesidades individuales” (c.p. Shaw, 1980, p. 21). Por otra parte, Bass (1960) considera “que el grupo es un conjunto de individuos cuya existencia como conjunto es gratificadora para los individuos” (c.p. Shaw, 1980, p. 21). Para Bass compartir algunos aspectos fundamentales como la percepción, los objetivos y la interacción incrementa su importancia en la medida en que estén relacionados con aspectos gratificantes para el grupo.

Lo antes mencionado, hace que el grupo se conecte, muestre sus intereses comunes atraídos por un accionar conjunto, donde aparecen diferenciaciones y además pautas aprobadas de conducta, siendo sus razones esa atracción por la labor y una gran satisfacción de necesidades de terceros.

La estructura de grupo, según Hurtado (2006) está conformada por todo el establecimiento de pautas de relaciones que se desarrollan dentro de éste, siendo relativamente estables en el tiempo. De acuerdo con Luft (1992) la estructura de un grupo está entendida por su organización interna y los procedimientos propios del mismo.

Los elementos que estructuran las interacciones dentro de un grupo están determinados por:

- Las normas: son las reglas conductuales establecidas y aceptadas legítimamente que regulan la forma de actuar coherentemente dentro de un grupo (Shaw, 1980).
- El estatus y la posición: la posición se relaciona con el lugar que ocupa un miembro en el sistema social, en tanto que, el estatus hace referencia a la valoración que los participantes del grupo le atribuyen a la posición que ocupa un miembro (Shaw, 1980).
- Los roles: Gil y Alcover (1999) explican que son las Obligaciones y derechos correspondientes a los ocupantes de una posición en el grupo. Los mismos se establecen por las relaciones dinámicas o procesos interactivos entre los miembros. La participación dentro de los grupos forma una estructura *posicional* que “localiza” a cada miembro en relación con los otros y los ubica tomando en cuenta aspectos como la estima, la influencia, el poder o la jerarquía. Igualmente, para definir los roles se toma en cuenta el aspecto *procesual*, que se define como las acciones que los miembros hacen en sus relaciones con los otros y que poseen significado para el grupo (p.195).

En este sentido, Bales (1958) propone una tipología que permite establecer una diferenciación de roles, la cual está figurada sobre dos elementos significativos: 1) la relación socio afectiva existente entre los miembros y 2) las actividades dirigidas hacia la tarea y al logro de la meta. A continuación se presentan los roles o perfiles que comúnmente se distinguen en los grupos (c.p. Gil y Alcover, 1999, p. 199):

- El “gran hombre”: muestra conductas de buen líder, es el mejor en todo, con prominencia individual y orientación a la meta, además de ayudar a los otros miembros en sus realizaciones, manifiesta conductas relacionadas con establecer y mantener relaciones cordiales.

- El especialista en la tarea: muestra alta actividad y capacidad para realizar la tarea, pero no conductas de sociabilidad.
- El especialista social: presenta conductas orientadas a sociabilizar con el resto de los miembros, orientado a mantener relaciones satisfactorias y armoniosas con el grupo.
- El desviado hiperactivo: presenta alto grado de actividad, pero baja capacidad con respecto a la tarea y en las interacciones con los miembros. Este rol está asociado más con dominar que con liderazgo.
- El desviado hipoactivo: presenta bajos niveles de actividad en el grupo, no muestra conductas ni orientadas a la tarea ni al mantenimiento socio afectivo del grupo.

Además de la clasificación anterior, Benne y Sheats (1948) clasifican los roles bajo tres categorías generales (c.p. Gil y Alcover, 1999, p. 202):

- Roles relacionados con la tarea: que son instrumentales para la solución de problemas y el logro de metas. Entre ellos, están el iniciador (propone ideas sobre el problemas y soluciones no consideradas), el buscador de información (hace énfasis en la búsqueda de hechos y pide información a los otros), el informador (proporciona información para la toma de decisiones), el crítico-evaluador (evalúa la calidad de los resultados y los métodos del grupo), entre otros.
- Roles individuales: relacionados con la satisfacción de necesidades individuales no instrumentales para la tarea y frecuentemente disfuncionales para el grupo, entre estos se encuentra el agresor (desaprueba el sentir, pensar y hacer de los otros, arremete contra el grupo), el dominador (es autoritario, se cree superior y manipula), el buscador de reconocimiento (busca llamar la atención y se auto enaltece), buscador de ayuda (expresa inseguridad, confusión, auto desaprobación), entre otros.

- Roles relacionados con la formación y mantenimiento del grupo: entre los que se incluye el armonizador (hace de mediador cuando surgen conflictos entre los miembros del grupo), el negociador (cambia el punto de vista sobre un tema para reducir el conflicto en el grupo), el “ego-ideal” (facilita la comunicación con la implementación de normas y asegura la participación de los miembros), el animador (es recíproco y recompensa a los otros con elogios), el seguidor (acepta las ideas expresadas por los otros y hace las veces de audiencia para el grupo), entre otros.
- Metas: Surgen cuando las motivaciones de todos los miembros de un grupo son comunes y claras para cada uno de éstos (Sbandi, 1977).
- Tamaño del grupo: es la cantidad de miembros que pertenecen a un grupo. A mayor número de miembros aumentan los problemas de organización, el conflicto surge con mayor potencial y se vuelven más complejas las formas de comunicación. Por el contrario, a menor número de miembros la comunicación se hace más sostenible dependiendo de la tarea que se proponga el grupo y de su composición (Shaw, 1980).

Los grupos mantienen una organización caracterizados por una estructura que da forma al comportamiento de sus miembros, los cuales desempeñan determinadas relaciones de acuerdo a su rol, estatus y normas funcionales; esta dinámica hace posible explicar y predecir una buena parte de su comportamiento.

### **Etapas del grupo**

Fluctúan de acuerdo a sus características, los objetivos y las metas. Para efectos del trabajo de investigación se presentó el modelo propuesto por Stanford (1981), el cual aunque desarrolla sus investigaciones con grupos en aulas de clase, este enfoque se adapta cómodamente a este grupo de investigación por presentar sus características de un mono ambiente de trabajo que funge como un gran salón de aprendizaje. Este autor

plantea que las etapas se refieren a cambios graduales en el modo como funciona el grupo, siendo sus dimensiones: patrón de interacción, proceso, enfoque y comunicación.

A continuación se describen las etapas enmarcadas en sus dimensiones:

- 1) Principio: el patrón de interacción es al azar o entorno al líder, se hacen parejas o subgrupos. El proceso y su enfoque están determinados por la confusión, la investigación, ser defensivo y buscar aliados, La comunicación se enfoca a la tarea y a la situación, se realiza en forma discreta.
- 2) Desarrollo de pautas: su patrón de interacción es irregular y tentativo. Es centrado y dirigido por el líder. En el proceso y enfoque se prueban los límites, hay una búsqueda de respuesta y el liderazgo es compartido. La comunicación es orientada a la búsqueda de seguridad, se mantiene centrada en la situación, hay poca apertura individual.
- 3) Conflicto: la interacción es irregular, centrada en una o un par de personas, se desarrolla de acuerdo al tópico o al azar. Su enfoque es confrontativo, hostil, ansioso, produciéndose el conflicto. La comunicación es distorsionada, se da una apertura individual colérica y vengativa.
- 4) Transición: en esta etapa el proceso de interacción es menos irregular, se establecen patrones y hay poca centración en el líder. En el proceso se presentan titubeos entre la tarea y asuntos del grupo, plantean nuevas normas y sentimientos individuales y retroalimentación, hay menos clasificación.
- 5) Producción: El patrón de interacción está orientado a la tarea. En el proceso y enfoque se fomenta la cooperación, el liderazgo grupal y la identificación. La comunicación es abierta, se practica la retroalimentación y las normas de intimidad.

- 6) **Afecto:** el patrón de interacción está centrado del grupo hacia individuo. El enfoque y su proceso se direccionan a pautas de mayor intimidad. En la comunicación hay más apertura y más riesgo, se utiliza la herramienta del *feedback*.
- 7) **Actualización:** El patrón de interacción es apropiado a la tarea y enfocada hacia el grupo. Los procesos y el enfoque son flexibles, se desplaza la tarea a la persona, al grupo o según sea conveniente. La comunicación es abierta, se realiza de forma constructiva y está basada en el ser más que en las necesidades.

### **Motivación al logro**

La presente investigación se fundamentó en el marco conceptual de Romero (1994), el cual centra sus investigaciones partiendo de la teoría de las motivaciones sociales de McClelland, basadas en tres necesidades: de logro, de poder y de afiliación. Puesto que, este trabajo de investigación atiende la necesidad de logro, la misma es descrita por McClelland (1975) como “el impulso de sobresalir superando retos, de alcanzar el éxito llegando a la meta, de luchar, deseo de hacer las cosas bien hechas” (c.p. Robbins, 2001, p. 162).

De la misma forma, McClelland y Atkinson (1978) afirman que las personas con necesidad de logro “reaccionan ante los resultados de sus esfuerzos y se siente inclinada hacia aquellas tareas retadoras de forma que cuando alcanza el éxito en su realización sienta la satisfacción de haber conseguido un logro personal” (c.p. Torres y Pérez, 1999, p. 157).

Ahora bien, Cartwright y Zander (2007) señalan que en los procesos motivacionales de los grupos, la conducta de logro orientada a la persona se observará en tareas donde pueda comportarse la acción de quien ejecuta con algún estándar de excelencia, el interés es la calidad de la propia ejecución. En el caso de la conducta de

logro orientada al grupo puede identificarse cuando se sabe que el grupo evaluará sus ejecuciones, el interés se denota por la calidad de la ejecución del grupo. Por lo tanto, lo que hace que una meta sea atractiva para algún miembro está determinado por la alta motivación al logro que posea la persona, los objetivos individuales y grupales, y la probabilidad de que se le logre la meta.

En este orden de ideas, la motivación al logro es vista en este estudio como “...una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando en uso exigente de capacidades y destrezas para el beneficio personal y colectivo...” (Romero, 1994, p. 49)

La dimensión interior de la motivación al logro “...cubre el trabajo cognitivo-afectivo que tiene por objeto al sujeto mismo...es el área natural para la expresión del desarrollo personal, la concreción en hechos de aquellas demandas de haceres con significado personal...” (Romero, 1994, p. 39) Este trabajo cognitivo tiene que ver con el dominio de la tarea, con la adquisición de la experticia, de la eficiencia y de la excelencia. Para efectos de este estudio se tomaron en cuenta las subdimensiones experticia y eficiencia.

El concepto de experticia que establece Romero (1994, p. 51) “es conocimiento profundo de un saber o hacer” es decir que la persona experta se formula metas y cuestiona su accesibilidad. Diseña estrategias para alcanzar las metas y se autoevalúa. Obtiene los resultados y determina su calidad. Romero (1994) sostiene que la persona “se sumerge en un mundo de autorrealización y el entorno cuenta relativamente poco. Lo que realmente cuenta es el dominio, la maestría alcanzada en el conocimiento o la ejecución de la tarea” (p. 51). Romero igualmente hace hincapié en la inspiración como concentración y persistencia en la tarea y afirma que “detrás de treinta minutos de

*inspiración* subyacen decenas o cientos de horas de trabajo cognitivo disciplinado y persistente. (1994, p. 51).

En cuanto a la Subdimensión eficiencia, Romero (1994) establece que “es hacer la tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo”. Esta Subdimensión también exige concentración, aísla al sujeto de distracciones que percibe como amenazantes. Cuando se está haciendo algo con un alto grado de concentración, cualquier distracción es vista como inoportuna y se teme que más tarde no se tendrán las mismas ideas, no se visualizarán los resultados de la misma forma, no se contará con la energía suficiente para permanecer trabajando hasta lograr el resultado apetecido. Esto vale por igual para el artesano, el artista, el científico o el empresario. Es más eficiente quien logra el mismo resultado en el menor tiempo.

Romero (1985) advierte que las personas con necesidad de logro aprenden a ser competentes, “es necesario esforzarse...es importante hacer bien las cosas” (p.17). Igualmente plantea que “si el resultado no ha sido el esperado, se experimentará la necesidad de iniciar nuevos intentos que permitan su alcance total” (1991, pp. 28, 29).

En este sentido, que importante es concientizar el término de eficiencia, de tal manera que se pueda valorar el recurso dándole el uso adecuado y tener presente el tiempo como referencia para obtener el resultado con calidad.

Señala Romero (1985) igualmente que “persistir en la ejecución de la tarea hace que esa tarea sea valorada positivamente...e impide que motivaciones alternas, perturben (p. 79). “la persistencia implica una continua revisión de respuestas...una permanente disposición...con la finalidad de lograr la meta propuesta” (p.117).

En las conductas motivadas pueden observarse tres componentes operacionales: las metas, la instrumentación y los resultados.

Las metas contribuyen a energizar la conducta, Romero (1991) la define como “Son los resultados anticipados que contienen propiedades motivacionales y que la persona percibe con gran significado y ganancias...las verdaderas metas psicológicas son las intrínsecas, las que representan necesidades inherentes a la construcción que la persona ha hecho de la situación” (p. 25)

Por otro lado, la instrumentación “se refiere, según este mismo autor, al proceso de planificación, ejecución y evaluación parcial y final de las conductas que conducen a la obtención de la meta, esto incluye el diseño y la ejecución de conductas, *autofeedback*, eliminación de conductas inapropiadas, selección de nuevas conductas y evaluación de los resultados finales” (1991, p. 26, 27).

Los resultados señala Romero (1991) “son las anticipaciones concretas en producto de la instrumentación...el potencial...de los resultados depende del nivel de excelencia establecido para las metas” (p. 33)

La teoría de Romero sobre la Motivación al Logro plantea que, en el entorno social de los grupos se aprende a ejecutar funciones específicas, también a evaluar su ejecución y a sentirse orgulloso por la ejecución exitosa; también se generan conductas indicadoras de eficiencia, a través del esfuerzo personal y colectivo. Cada persona sabe lo que puede hacer dentro de los límites compartidos socialmente y se hace responsable, asumiendo el compromiso con lo hecho, estableciéndose metas realistas con el fin de lograrlas (Romero, 1985).

Adicional a lo antes expuesto Romero (1990) establece una teorización acerca de la conducta del venezolano que afecta su desempeño y productividad; este autor presenta un enfoque motivacional de la cultura y describe la construcción del venezolano prevaleciente en la sociedad general (cultura mayor) y en el mundo industrial (cultura menor). En la cultura mayor, el venezolano es un mestizo que no se

acepta a sí mismo, caracterizado por una fuerte presencia de la motivación al poder, por ausencia de la motivación al logro, con tendencia a externalizar la responsabilidad y a rechazar el trabajo. Sus características positivas son de índole afiliativa: Igualitarismo, solidaridad y generosidad. En la cultura menor, el hombre es el recurso por excelencia y como tal es tratado. El poder autoritario está ausente y en su lugar surge la autoridad basada en la experticia técnica o gerencial y la motivación al logro florece a través de las metas, la persistencia y la búsqueda de productividad y excelencia.

Mucho tiene que ver la motivación al logro con el comportamiento humano en el trabajo. (Velásquez, 2006) manifiesta sobre éste último que

También es un estímulo; se espera que pongamos de manifiesto conductas que no agredan a colegas ni a clientes (...) El mundo laboral ha cambiado, sobre todo si se quiere tener organizaciones competitivas. Hoy la actitud positiva y la sonrisa son esenciales, no solo se espera que usted trabaje, sino que se comporte de manera compatible con los requisitos del cliente (p. 120).

En este orden de ideas, Velásquez (2006), establece que la “conducta observable – manifiesta- del ser humano para lograr metas específicas puede orientarse a la satisfacción personal (individual) (*yo estoy bien*), puede orientarse a la satisfacción familiar (*mi familia está bien*), puede orientarse a la satisfacción grupal (*estamos bien*), pero puede y debe orientarse a la satisfacción organizacional para satisfacer al cliente. (p. 121).

### **La motivación en el trabajo**

Romero (1994) expresa que “la escuela primaria representa la forma inicial de trabajo, se manifiesta de una manera rígida, muy estructurada y poco creativa, donde las tareas y actividades responden más a las expectativas de las personas mayores (maestros, directivos y padres) que a las del niño”(p. 87).

Establece Romero (1994) que la escuela tampoco ofrece una plataforma adecuada para la instalación de una mejor percepción hacia el trabajo. Desde que somos

pequeños y empezamos a tener conciencia de la realidad, los mensajes e información que recibimos en torno al trabajo no son los más estimulantes.

El grupo objeto de estudio, son individuos que oscilan entre 18 y 25 años de edad, están en una etapa importante de madurez, responsabilidad y formación. El individuo al tomar la decisión de trabajar algo tuvo que haberle motivado. Según Romero (1994) “El motivo de logro tiene su campo natural en el ámbito de trabajo, en las cuales la competencia o experticia profesional, la responsabilidad, y el nivel de calidad de los resultados (excelencia), deberían determinar la asignación de individuos a la tarea y la compensación recibida por el desempeño” (p. 42).

Lo que importa realmente es si el individuo está motivado o no, sin importar la edad para desempeñar una tarea. Romero (1994) establece que “Inevitablemente, si se está altamente motivado por lo que se hace, el trabajo cognitivo no es suspendido porque se cambie de escenario físico” (p. 43).

La motivación día a día en el trabajo, a través de evaluaciones continuas, incentivos salariales, bonos de producción, talleres de crecimiento personal y profesional, beneficios sociales, culturales y de salud es la que mantiene la energía y la actitud para lograr productividad en cualquier actividad por muy monótona que ésta sea.

### **Enfoque Gestáltico**

El programa de intervención propuesto en la investigación estuvo basado en algunos principios del enfoque gestáltico, la cual es un movimiento terapéutico creado por Frederick Perls (1893-1970) que hace referencia al funcionamiento total y la interrelación entre las partes; desde esta perspectiva, el individuo es visto como un ente integral y total, tomando en cuenta sus sentimientos, pensamientos, emociones,

expresiones corporales, su escala de valores, sentido de la vida, entre otros (Wigozki, Ochoa, Losada y Martínez, 1993).

Los principios básicos de el enfoque Gestalt que se incluyen dentro del programa de intervención ofrecen al participante experiencias que lo involucran con el entorno que le rodea, implicando a otras personas para formar un todo como una unidad indivisible. A continuación se describen los tres principios en los que se apoyó la intervención:

- 1) *Darse cuenta*: es la concientización progresiva, la base del conocimiento, el darse cuenta del propio cuerpo, postura, voz, lo que pasa dentro y fuera de sí mismo. Es darle más importancia al “como” de la experiencia y no al “por qué” (Wigozki y cols., 1993, p. 7)
- 2) *Aquí y el Ahora*: Es el presente a donde el individuo debe llevar sus recuerdos y sus anticipaciones acerca del futuro, al recordar se tiende a deformar el pasado, sobre todo aquellos recuerdos que resultan desagradables. Irse al pasado hace que se evite el presente, donde tenemos nuestros pensamientos, nuestro cuerpo, nuestra conducta, los sentimientos que podemos percibir. Al trabajar con la terapia Gestalt, el pasado no es descuidado, pero al trabajarlo se hace en el presente. (Wigozki y cols., 1993,p. 16).
- 3) *Responsabilidad*: La responsabilidad de cada uno es asumir su propia existencia, sus acciones, emociones. Es hacerse poseedor de sus actos, impulsos y sentimientos; es identificarse con ellos y aceptar que se pertenecen. Ser responsables implica que cada persona es autora de su propio diseño de vida. (Wigozki y cols., 1993, pp.25-27).

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### **Tipo de investigación.**

La investigación se circunscribe dentro de la tipología de experimentos de campo; que como expresa Kerlinger y Lee (2002), se realizan “en situación real, donde una o más variables independientes son manipuladas por el experimentador bajo condiciones tan cuidadosamente controladas como la situación lo permita” (p. 525).

Ahora bien, se trata de una investigación aplicada que busca comprender y resolver una necesidad o problema en el ambiente natural donde interactuaban las personas, de las que se obtuvo los datos más relevantes que fueron analizados y permitieron medir la variable dentro de la estructura social, real y cotidiana.

Asimismo, es de carácter evaluativa que, como explica Hurtado (2000), tiene por “objetivo evaluar los resultados de uno o más programas, que hayan sido, o estén siendo aplicados dentro de un contexto determinado (...) y se orienta hacia la solución de un problema concreto en un contexto social o institucional” (p. 96).

Según Hernández y cols., (2004) la factibilidad hace alusión a la viabilidad del proyecto; es decir, a la disponibilidad de tiempo y de recursos financieros, humanos y materiales que determinan, en última instancia, los alcances de la investigación.

#### **Diseño de la investigación.**

Se entiende por diseño de investigación, según Hernández y cols., (2004) “al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p.184). El abordaje de la investigación se elaboró a través de un diseño *cuasiexperimental*, en el que se manipuló deliberadamente la variable independiente (programa de intervención) para observar su efecto y relación con la variable dependiente (motivación al logro). Según Hernández y cols., (2004) en los diseños cuasiexperimentales “los sujetos no se

asignan al azar a los grupos ni se emparejan, sino que dichos grupos ya están formados antes del experimento: son grupos intactos” (p. 203).

Esta medición de la variable se hizo mediante un diseño de *pretest-postest con un solo grupo*; que como explican Hernández y cols., (2004) consiste en aplicar “una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo” (p. 187). En el caso de la presente investigación se hizo una medición previa de la variable *motivación al logro* a través de un *pretest*; luego se aplicó el programa de intervención, y finalmente se evaluó la incidencia del programa mediante un *postest*.

La aplicación del *pretest* y del *postest* se hizo mediante estrategias de Dinámicas de Grupos que permitieron la medición de la variable a través de la observación de los indicadores de cambio. Dichas estrategias presentaron características similares en cuanto a objetivos, contenidos y complejidad que permitieron conocer el estado de las subdimensiones que conformaban la variable investigada.

Las estrategias de *pretest* se aplicaron al inicio de la cada sesión, para medir por separado los indicadores de cambio de cada una de las subdimensiones de la variable. El procedimiento para la aplicación del *postest* fue similar a las estrategias del *pretest*, con la diferencia que se realizaron en el cierre de las sesiones.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica empleada para la recolección de los datos necesarios, fue la observación de tipo no participante, indirecta y estructurada; puesto que se hizo a través de una grabación realizada con un teléfono celular SAMSUNG y una cámara Fujifilm HD Movie 5x WIDE.

La recolección de los datos se hizo en cuatro momentos, como se señaló en el enunciado previo: al iniciarse cada una de las sesiones en el momento del *pretest* y al finalizar las sesiones en el momento del *postest*.

### **Las observadoras**

Las dos observadoras fueron personas previamente entrenadas por la investigadora, ambas profesionales, una Psicóloga y otra Licenciada en Educación, además de que contaron con una guía de observación como un instrumento que las orientó para que centraran su atención en los indicadores de cambio propios de cada Subdimensión de la variable dependiente (Ver Anexo 4). Las observadoras tenían en mano los equipos para grabar los episodios.

### **Tipos de análisis.**

El análisis de los datos recolectados en la investigación fue de tipo cualitativo y cuantitativo, es decir desde un enfoque mixto. Según Hernández y cols., (2004) estos dos tipos de análisis son complementarios.

Inicialmente el análisis cualitativo, se centra en describir contextos, eventos, situaciones y sujetos de estudio (Hernández y cols., 2004) que fueron relevantes y, que al relacionarlos con los planteamientos teóricos que sustentan esta investigación, permiten comprender el comportamiento y evolución del grupo en lo que respecta a la motivación al logro y la aplicación del programa de intervención.

En cuanto al análisis cuantitativo, se describe la variable a partir de la estadística descriptiva, haciendo uso de frecuencias y porcentajes de los respectivos indicadores de cambio y determinar la efectividad de la variable independiente sobre la variable dependiente.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

#### Variable dependiente

La variable dependiente de la presente intervención es **motivación al logro**, la misma se conceptualiza como “una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para el beneficio personal y colectivo” (Romero, 1994, p.49).

La dimensión interior (intrapersonal), considerada relevante para la construcción integradora interior

Cubre el trabajo cognitivo-afectivo que tiene por objeto el sujeto mismo. En el caso de la motivación al logro sus demandas exigen Experticia (conocimiento profundo sobre tópicos o haceres específicos), Eficiencia (uso productivo de habilidades, recursos y tiempo) y excelencia (resultados óptimos). (Romero, 1994, p.39).

Para efecto de este trabajo de grado, solo se consideraron las subdimensiones: Experticia y Eficiencia.

**Subdimensión experticia:** se precisa de esta manera: “es conocimiento profundo de un saber o hacer. La persona experta se establece metas y cuestiona su accesibilidad. Diseña estrategias para alcanzar las metas y se autoevalúa. Obtiene los resultados y determina su calidad. En el proceso suele estar más preocupada por su ejecución que por sus relaciones con otras personas”.(Romero, 1994, p.51). Los indicadores de cambio mediante los cuales se midió la presencia de la subdimensión experticia fueron los siguientes:

**Expresa verbalmente sus conocimientos de la tarea.** Por ejemplo: “Sé de qué se trata...”, “Yo tengo conocimiento acerca...”, “Estoy buscando la información para...”, “Yo tengo el conocimiento para hacerlo...”

**Expresa verbalmente el diseño de estrategias para la elaboración de la tarea.** Diseña estrategias para la elaboración de la tarea, aporta ideas, dice frases como:

“Podemos resolverlo de esta forma...”, “Vamos a distribuirnos el trabajo...”, “Que les parece si lo hacemos así...”, “Sería mejor que hagamos esto...”, “Propongo esto...”.

**Expresa verbalmente la calidad de los resultados.** Por ejemplo: “Fue fácil hacerlo...”, “Lo hicimos bien...”, “supimos hacerlo...”, “Quedó chévere...”, “Nos pudo haber quedado mejor...”.

**Subdimensión eficiencia:** Se refiere a “hacer la tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo. La eficiencia también exige concentración, también aísla al sujeto de distracciones que percibe como amenazantes” (Romero, 1994, p. 52). Los indicadores de cambio mediante los cuales se midió la presencia de la Subdimensión eficiencia son los siguientes:

**Expresa verbalmente la importancia de la administración del tiempo para realizar la tarea.** Termina la tarea en el tiempo establecido. Por ejemplo, verbaliza palabras o frases como: “Cuánto tiempo nos queda...”, “Apresurémonos...”, “Queda poco tiempo...”, “Terminamos...”, “Ya lo hicimos...”, “Vamos a aprovechar el tiempo para hacer esto...”, “Hicimos buen uso del tiempo...”, “Me quedó tiempo disponible...”.

**Realizan la tarea con la cantidad de recursos suministrados o menos, manteniendo el estándar de calidad establecido.** Por ejemplo, utiliza menos materiales de lo que tiene a su disposición, ahorra material y confecciona más elementos de los que se les pide, realiza la tarea solamente con la cantidad de recursos proporcionados.

**Permanece concentrado realizando la tarea:** Por ejemplo, persiste elaborando la actividad asignada.

Tabla 15

## Mapa de variable. Operacionalización de la Variable Dependiente.

VARIABLE	DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADORES
Motivación	Interior	Experticia	<p><b>Expresa verbalmente sus conocimientos de la tarea.</b> Por ejemplo "Sé de qué se trata...", "yo tengo conocimiento acerca...", "creo que lo puedo hacer de ...", "yo he jugado antes ..."</p> <p><b>Expresa verbalmente el diseño de estrategias para la elaboración de la tarea.</b> Propone estrategias para alcanzar la meta. Por ejemplo: discute y hace acuerdos para el diseño de estrategias en la elaboración de la tarea, aporta ideas, dice frases como: "Podemos resolverlo de esta manera...", "vamos a distribuirnos así...", "qué les parece si lo hacemos de esta forma...", "propongo esto..."</p> <p><b>Expresa verbalmente la calidad de sus resultados.</b> Por ejemplo: "Fue fácil hacerlo...", "Lo hicimos bien...", "supimos hacerlo...", "quedó chévere...", "pudo haber quedado mejor..."</p> <p><b>Expresa verbalmente la importancia de la administración del tiempo para realizar la tarea.</b> Termina la tarea en el tiempo establecido; verbalizando palabras o frases tales como: "Cuánto tiempo nos queda...", "Apúrense...", "Queda poco tiempo...", "Es poco tiempo...", "terminamos ...", "Nos quedó tiempo disponible...", "lo hicimos en tiempo record..."</p>
<p><b>al Logro</b></p> <p>"Es una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo" (Romero, 1994).</p>	<p>"Alude al trabajo cognitivo, emocional y conductual exigido por todo cambio intrapersonal profundo. Abrirse a otras personas, reconocer errores, escuchar el feedback y procesarlo, cambiar de construcción o reconstrucción integradora." (Romero, 1994).</p>	<p>"Es conocimiento profundo de un saber hacer. La persona establece metas y cuestiona su accesibilidad. Diseña estrategias para alcanzar las metas y se autoevalúa. Obtiene los resultados y determina su calidad".(Romero, 1994)</p>	<p><b>Realizan la tarea con la cantidad de recursos suministrados o menos, manteniendo el estándar de calidad establecido.</b> Por ejemplo, utiliza menos materiales de los que tiene a su disposición, ahorra material y confecciona más elementos de los que se les pide, realiza la tarea solamente con la cantidad de recursos proporcionados.</p> <p><b>Permanece concentrado realizando la tarea.</b> Por ejemplo: persiste elaborando la actividad asignada.</p>
		<p><b>Eficiencia</b></p> <p>"Definida como hacer la tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo. Eficiencia también exige concentración, también aísla al sujeto de distracciones que percibe como amenazantes. (Romero, 1994).</p>	

## Variable independiente

### Descripción.

El problema de intervención que se aplicó a los jóvenes trabajadores del centro de salud; constó de dos (2) sesiones de ocho (8) horas académicas de duración por cada sesión. Se llevó a cabo mediante actividades dirigidas con ejercicios y discusiones

grupales, basadas en técnicas de Dinámica de Grupos y apoyado en los principios básicos del enfoque Gestáltico.

Las dos (2) sesiones fueron aplicadas la modalidad teórico-práctica-vivencial y se llevó a cabo en las instalaciones del centro de salud, ubicado en la Urbanización los Ruices, Municipio Sucre, Estado Miranda.

### **Propósito.**

Proporcionar a los participantes herramientas teórico-prácticas sobre la experticia y la eficiencia orientadas a incrementar la motivación al logro, basadas en el modelo de Romero García.

A continuación se señalan todos aquellos aspectos que permitieron la elaboración y aplicación del programa de intervención.

- La Junta directiva en pleno de la institución de salud aceptó el programa en todo su ámbito.
- El 99% de los encuestados, durante el diagnóstico, respondieron afirmativamente a la pregunta referente a la disposición a participar en un taller para potenciar el desarrollo de su grupo de trabajo (Ver Anexo 3).
- El tiempo para realizar la intervención fue ajustada al cronograma de vacaciones del personal.
- La institución permitió el uso de sus instalaciones para la aplicación del programa, así facilitó los recursos audiovisuales y refrigerios de ambos días, mañana y tarde.

### **Justificación del programa de intervención.**

Esta propuesta presentó una contribución a la institución, ya que sentó las bases para la realización de intervenciones futuras que propiciaron el seguimiento del diagnóstico y se determinaron nuevas y posibles causas de la poca motivación al logro

del trabajador, de tal forma que se aplicaron estrategias y/o herramientas para incrementar la variable. A través del presente programa se aplicó una serie de técnicas orientadas a incrementar la motivación al logro de los participantes en función de que alcanzarán objetivos y metas individuales y grupales.

### **Objetivos del programa de intervención.**

- a. Objetivo general. Que los participantes logren integrar herramientas de motivación al logro en su dimensión interior en función de alcanzar objetivos y metas individuales y grupales.
- b. Objetivos específicos. Que los `participantes logren:
  - Establecer la experticia como componente de la motivación al logro en su dimensión interior en función de alcanzar objetivos y metas individuales y grupales.
  - Establecer la eficiencia como componente de la motivación al logro en su dimensión interior en función de alcanzar objetivos y metas individuales y grupales.

**Plan de sesión I**

**Propósito:** Proporcionar a los participantes herramientas teórico-prácticas sobre la experticia orientadas a incrementar la motivación al logro, basadas en el modelo de Romero García.

**Título:** Programa de Intervención para la Motivación al Logro en Trabajadores de un Centro de Salud.

**Objetivo general del programa de intervención:** Que los participantes logren integrar herramientas de motivación al logro en su dimensión interior en función de alcanzar objetivos y metas individuales y grupales.

**Sesión I:** Subdimensión “Experticia”

**Número de participantes:** 19

**Tiempo:** 8 horas académicas

**Objetivo general de la sesión:** Que los participantes logren establecer la experticia como componente de la motivación del logro en su dimensión interior en función de alcanzar objetivos y metas individuales y grupales.

---

**Momento de la sesión en que se aplica: INICIO (Actividad N° 1)**

---

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategia Metodológica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
Que los participantes Logren:					
Formular expectativas y normas para el desarrollo del Taller.	Presentación de la facilitadora: Objetivos del Taller. Expectativas. Normas.	<b>“Expectación ”</b>	<b>Materiales</b> Rotafolio Marcadores  <b>Materiales audiovisuales:</b> Cámara de video. Celular	<b>45 min.</b>	Se considera logrado cuando los participantes enuncien verbalmente expectativas y normas para el desarrollo del Taller. Por ejemplo: “Al finalizar la sesión yo quiero...”, “mi expectativa es...”, “estemos atentos a las instrucciones de la facilitadora...” las normas para trabajar son...”.

Sesión I (*Continuación*)

Programa de Intervención para la Motivación al Logro en Trabajadores de un Centro de Salud.

Subdimensión “Experticia”

**Momento de la sesión en que se aplica: DESARROLLO (Actividad N° 2)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Estrategia</b>			<b>Evaluación</b>	
Que los participantes Logren:	<b>Contenido</b>	<b>Metodológica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Guía de Observación Indicadores de Cambio Experticia PRE-TEST</b>
Mostrar sus habilidades para manejar recursos y destrezas personales relacionadas con la experticia a través de la construcción de un carrito con cuatro ruedas, usando las piezas del dominó .	Motivación al logro. Dimensión interior. Experticia: conocimientos, diseño de estrategias y autoevaluación de resultados.	<b>“Carrito Dominoes”</b>	<b>Humanos:</b> 19 Participantes 1 Facilitadora 2 Observadores  <b>Materiales:</b> 3 paquetes de fichas de dominó. Cartón 12 tapas de refresco Hoja de registro.  <b>Materiales audiovisuales:</b> Cámara de video. Celular  <b>Lugar:</b> Sala de atención al paciente.	<b>45 min.</b>	<b>Expresa verbalmente sus conocimientos de la tarea.</b> Por ejemplo ”Sé de qué se trata...”, “yo tengo conocimiento acerca...”, “creo que lo puedo hacer de ...”, “yo he jugado antes ...  <b>Expresa verbalmente el diseño de estrategias para la elaboración de la tarea.</b> Propone estrategias para alcanzar la meta. Por ejemplo: discute y hace acuerdos para el diseño de estrategias en la elaboración de la tarea, aporta ideas, dice frases como: “Podemos resolverlo de esta manera...”, “vamos a distribuirnos así...”, “qué les parece si lo hacemos de esta forma...”, “propongo esto...”.  <b>Expresa verbalmente la calidad de sus resultados.</b> Por ejemplo: “Fue fácil hacerlo...”, “Lo hicimos bien...”, “supimos hacerlo...”, “quedó chévere...”, “pudo haber quedado mejor...”.
<b>RECESO DE 30 MINUTOS</b>					

Sesión I (*Continuación*)  
 Programa de Intervención para la Motivación al Logro en Trabajadores de un Centro de Salud.  
 Subdimensión “Experticia”

**Momento de la sesión en que se aplica: DESARROLLO (Actividad N° 3)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategia Metodológica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
Que los participantes Logren: Caracterizar los contenidos teóricos relacionados con la Motivación al logro en su dimensión interior y Subdimensión experticia.	Motivación al logro. Dimensión interior. Experticia: conocimientos, diseño de estrategias y autoevaluación de resultados.	<b>“Interacción con la teoría”</b>	<b>Humanos:</b> 19 Participantes 1 Facilitadora  <b>Materiales:</b> Laptop Video beam Presentación Pared  <b>Materiales audiovisuales:</b> Cámara de video. Celular  <b>Lugar:</b> Sala de atención al paciente.	<b>60 min.</b>	Se considera logrado cuando los participantes expresen verbalmente la interpretación de los contenidos teóricos relacionados con la Motivación al logro en su dimensión interior y Subdimensión experticia. Por ejemplo: “La motivación que tengo es...”, “a través de la motivación puedo obtener...”, “cuando estoy motivado trabajo...”, “cuando estoy motivado veo los resultados...”

Sesión I (*Continuación*)  
 Programa de Intervención para la Motivación al Logro en Trabajadores de un Centro de Salud.  
 Subdimensión “Experticia”

**Momento de la sesión en que se aplica: DESARROLLO (Actividad N° 4)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategia Metodológica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
Que los participantes Logren: Aplicar las herramientas teóricas de la motivación al logro, en su dimensión interior y los elementos de experticia para la resolución de una situación laboral.	Motivación al logro. Dimensión interior. Experticia: conocimientos, diseño de estrategias y autoevaluación de resultados.	“Estrellas y luceros”	<b>Humanos:</b> 19 Participantes 1 Facilitadora  <b>Materiales:</b> Ejercicio escrito Hojas blancas Lápices  <b>Materiales audiovisuales:</b> Cámara de video. Celular  <b>Lugar:</b> Sala de atención al paciente.	<b>45 min.</b>	Se considera alcanzado cuando los participantes logren ejercitar el estudio de un caso empleando las herramientas teóricas de la motivación al logro desde su dimensión interior y los elementos de experticia para su resolución. Por ejemplo: “Según lo que vimos sobre motivación, la solución es...”, “Hagámoslo de esta manera...”, “Propongo solucionarlo así...”, “Creo que lo solucionamos bien, pero el otro equipo fue mejor...”.
<b>RECESO DE 30 MINUTOS</b>					

Sesión I (*Continuación*)  
 Programa de Intervención para la Motivación al Logro en Trabajadores de un Centro de Salud.  
 Subdimensión “Experticia”

**Momento de la sesión en que se aplica: DESARROLLO (Actividad N° 5)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategia Metodológica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación Guía de Observación Indicadores de Cambio Experticia POS-TEST</b>
Que los participantes Logren:	Motivación al logro. Dimensión interior. Experticia: conocimientos, diseño de estrategias y autoevaluación de resultados.	<b>“Sombrero singular”</b>	<b>Humanos:</b> 19 Participantes 1 Facilitadora 2 observadoras  <b>Materiales:</b> 3 kit de igual contenido de materiales varios para la elaboración de los sombreros. Grapadora Pega Hoja de registro  <b>Materiales audiovisuales:</b> Cámara de video. Celular  <b>Lugar:</b> Sala de atención al paciente.	<b>45 min.</b>	<b>Expresa verbalmente sus conocimientos de la tarea.</b> Por ejemplo ”Sé de qué se trata...”, “yo tengo conocimiento acerca...”, “estoy buscando información para...”, “yo tengo el conocimiento para hacerlo...”  <b>Expresa verbalmente el diseño de estrategias para la elaboración de la tarea.</b> Propone estrategias para alcanzar la meta. Por ejemplo: discute y hace acuerdos para el diseño de estrategias en la elaboración de la tarea, aporta ideas, dice frases como: “Podemos resolverlo de esta manera...”, “vamos a distribuirnos así...”, “qué les parece si lo hacemos de esta forma...”, “propongo esto...”.  <b>Expresa verbalmente la calidad de sus resultados.</b> Por ejemplo: “Fue fácil hacerlo...”, “Lo hicimos bien...”, “supimos hacerlo...”, “quedó chévere...”, “pudo haber quedado mejor...”.

Sesión I (*Continuación*)

Programa de Intervención para la Motivación al Logro en Trabajadores de un Centro de Salud.

Subdimensión “Experticia”

**Momento de la sesión en que se aplica: CIERRE (Actividad N° 6)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Estrategia Contenido</b>	<b>Metodológica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
Que los participantes Logren: Integrar los conocimientos y habilidades adquiridas durante la sesión personalizando una herramienta de trabajo.	Motivación al logro. Dimensión interior. Experticia: conocimientos, diseño de estrategias y autoevaluación de resultados.	“Si yo fuera”	<b>Humanos:</b> 19 Participantes 1 Facilitadora  <b>Materiales:</b> Ejercicio escrito Hojas blancas Lápices  <b>Materiales audiovisuales:</b> Cámara de video. Celular  <b>Lugar:</b> Sala de atención al paciente.	<b>60 min.</b>	Se considera logrado cuando los participantes expresen conocimientos y habilidades adquiridas durante la sesión. Por ejemplo: “Me di cuenta de ...”, “aprendí...” Hay que estar motivado para...”

**Título:** Programa de Intervención para la Motivación al Logro en Trabajadores de un Centro de Salud.

**Objetivo general del programa de intervención:** Que los participantes logren integrar herramientas de motivación al logro en su dimensión interior en función de alcanzar objetivos y metas individuales y grupales.

**Sesión II:** Subdimensión “Eficiencia”

**Número de participantes:** 19

**Tiempo:** 8 horas académicas

**Objetivo general de la sesión:** Que los participantes logren establecer la eficiencia como componente de la motivación del logro en su dimensión interior en función de alcanzar objetivos y metas individuales y grupales.

**Momento de la sesión en que se aplica: INICIO (Actividad N° 1)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategia Metodológica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
Que los participantes Logren: Preparar un clima propicio para el inicio de la sesión.	Motivación al logro. Dimensión interior. Eficiencia: administración del tiempo, administración de los recursos y concentración.	<b>“Bailando sobre papel”</b>	<b>Humanos:</b> 19 Participantes 1 Facilitadora  <b>Materiales:</b> Papel desechable Equipo de sonido música.  <b>Materiales audiovisuales:</b> Cámara de video. Celular  <b>Lugar:</b> Sala de atención al paciente.	<b>20 min.</b>	Se considera cumplido cuando los participantes logren preparar un clima propicio para el inicio de la sesión a través de movimientos corporales y expresiones verbales a cerca de la actividad. Por ejemplo: “Bailemos sin romper el papel...”, “No lo pises fuerte...”, “concéntrate y no te salgas del papel...”, “agárrate de mí...”.

## Sesión II (Continuación)

Programa de Intervención para la Motivación al Logro en Trabajadores de un Centro de Salud.

Subdimensión “Eficiencia”

**Momento de la sesión en que se aplica: DESARROLLO (Actividad N° 2)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategia Metodológica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación Guía de Observación Indicadores de Cambio Experticia PRE-TEST</b>
Que los participantes Logren: Mostrar a través de la elaboración de una computadora espacial sus habilidades para el manejo eficiente de los recursos y tiempo.	Motivación al logro. Dimensión interior. Eficiencia: administración del tiempo, administración de recursos y concentración.	“Computadora 2020”	<b>Humanos:</b> 19 Participantes 1 Facilitadora 2 Observadoras  <b>Materiales:</b> 3 kit de materiales para la elaboración de la computadora Pega Grapadora Hoja de registro  <b>Materiales audiovisuales:</b> Cámara de video. celular  <b>Lugar:</b> Sala de atención al paciente.	<b>45 min.</b>	<b>Expresa verbalmente la importancia de la administración del tiempo para realizar la tarea..</b> Termina la tarea en el tiempo establecido; verbalizando palabras o frases tales como: “ Cuánto tiempo nos queda...”, “Apúrense...”, “Queda poco tiempo...”, “Es poco tiempo...”, “ terminamos ...”, “ Nos quedó tiempo disponible...”, “ lo hicimos en tiempo record...”.  <b>Realizan la tarea con la cantidad de recursos suministrados o menos, manteniendo el estándar de calidad establecido.</b> Por ejemplo, utiliza menos materiales de los que tiene a su disposición, ahorra material y confecciona más elementos de los que se les pide, realiza la tarea solamente con la cantidad de recursos proporcionados.  <b>Permanece concentrado realizando la tarea.</b> Por ejemplo: persiste elaborando la actividad asignada.
<b>RECESO DE 30 MINUTOS</b>					

Sesión II (*Continuación*)

Programa de Intervención para la Motivación al Logro en Trabajadores de un Centro de Salud.

Subdimensión “Eficiencia”

**Momento de la sesión en que se aplica: DESARROLLO (Actividad N° 3)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategia Metodológica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
Que los participantes Logren: Caracterizar teóricos relacionados con Motivación al Logro en su dimensión interior y Subdimensión eficiencia.	Motivación al logro. Dimensión interior. Eficiencia: administración del tiempo, administración de los recursos y concentración.	<b>“Interactuando con la teoría”</b>	<b>Humanos:</b> 19 Participantes 1 Facilitadora  <b>Materiales:</b> Laptop Video beam Presentación Pared  <b>Lugar:</b> Sala de atención al paciente.	<b>60 min.</b>	Se considera cumplido cuando los participantes logren interpretar los contenidos teóricos relacionados a la Motivación al Logro en su dimensión interior y Subdimensión eficiencia. Por ejemplo: “Cumplir las labor a tiempo me ayuda a...”, “Me doy cuenta que cuando uso todos los materiales...”, “ Si me concentro en mi labor puedo...”.

## Sesión II (Continuación)

Programa de Intervención para la Motivación al Logro en Trabajadores de un Centro de Salud.

Subdimensión “Eficiencia”

**Momento de la sesión en que se aplica: DESARROLLO (Actividad N° 4)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategia Metodológica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
Que los participantes logren: Emplear habilidades y destrezas relacionadas con la eficiencia en la elaboración de un árbol utilizando la técnica Collage.	Motivación al logro. Dimensión interior. Eficiencia: administración del tiempo, administración de los recursos y concentración.	“Árbol motivacional”	<b>Humanos:</b> 19 Participantes 1 Facilitadora  <b>Materiales:</b> Material de desecho Pega Tijeras Cartulinas Revistas  <b>Materiales audiovisuales:</b> Cámara de video. Celular  <b>Lugar:</b> Sala de atención al paciente.	<b>45 min.</b>	Se considera cumplido cuando los participantes logren emplear habilidades y destrezas relacionadas con la eficiencia en la elaboración de un collage artístico. Por ejemplo, expresando frases como : “El grupo se dio cuenta que concentrándose en la actividad se podía...”, “Todos utilizaron los recursos que tenían y ...”, “A nosotros nos sobró tiempo para...”.
<b>RECESO DE 30 MINUTOS</b>					

Sesión II (*Continuación*)

Programa de Intervención para la Motivación al Logro en Trabajadores de un Centro de Salud.

Subdimensión “Eficiencia”

**Momento de la sesión en que se aplica: DESARROLLO (Actividad N° 5)**

<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategia Metodológica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación Guía de Observación Indicadores de Cambio Experticia POSTEST</b>
<b>Objetivo Específico</b> Que los participantes Logren:	Motivación al logro. Dimensión interior. Eficiencia: administración del tiempo, administración de recursos y concentración.	<b>“Llamada urbana”</b>	<b>Humanos:</b> 19 Participantes 1 Facilitadora 2 Observadores  <b>Materiales:</b> Plastilina de colores Paletas de madera Hilo Cuentas Cartulina Hoja de registro  <b>Materiales audiovisuales:</b> Cámara de video. Celular  <b>Lugar:</b> Sala de atención al paciente.	<b>45 min.</b>	<b>Expresa verbalmente la importancia de la administración del tiempo para realizar la tarea..</b> Termina la tarea en el tiempo establecido; verbalizando palabras o frases tales como: “ Cuánto tiempo nos queda...”, “Apúrense...”, “Queda poco tiempo...”, “Es poco tiempo...”, “ terminamos ...”, “ Nos quedó tiempo disponible...”, “ lo hicimos en tiempo record...”.  <b>Realizan la tarea con la cantidad de recursos suministrados o menos, manteniendo el estándar de calidad establecido.</b> Por ejemplo, utiliza menos materiales de los que tiene a su disposición, ahorra material y confecciona más elementos de los que se les pide, realiza la tarea solamente con la cantidad de recursos proporcionados.  <b>Permanece concentrado realizando la tarea.</b> Por ejemplo: persiste elaborando la actividad asignada.

Sesión II (*Continuación*)

Programa de Intervención para la Motivación al Logro en Trabajadores de un Centro de Salud.

Subdimensión “Eficiencia”

**Momento de la sesión en que se aplica: CIERRE (Actividad N° 6)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategia Metodológica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
Que los participantes Logren: Integrar los conocimientos y habilidades adquiridas durante la sesión y el desempeño de la facilitadora.	Motivación al logro. Dimensión interior. Experticia: conocimientos, diseño de estrategias y autoevaluación de resultados. Eficiencia: administración del tiempo, administración de los recursos y concentración.	“Telaraña y feedback”	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadora  <b>Materiales:</b> Pabito Sillas en círculo Marca libros Certificados  <b>Lugar:</b> Sala de atención al paciente.	<b>85 min.</b>	Se considera cumplido cuando los participantes integren los conocimientos y habilidades adquiridos durante el Taller y el de la facilitadora. Por ejemplo: cuando expresen: “la eficiencia y la experticia me sirven para...”, “para estar motivado al logro, necesito...”, este Taller me ayudo a...”, “necesitamos más talleres de estos...”. “Superó mis expectativas...”

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS DE LA INTERVENCION**

#### **Resumen del proceso de Intervención**

En este capítulo se describe cómo se desarrolló la aplicación del programa de intervención, tomando en cuenta el cumplimiento de los objetivos, la pertinencia de las estrategias, los recursos utilizados, el proceso grupal, el desarrollo de las fases del grupo, las habilidades y evaluación de la facilitadora y la evaluación del programa realizada por los participantes.

Cumplimiento del programa de intervención.

1.-Con relación a los objetivos y estrategias:

Las estrategias aplicadas del programa de intervención fueron eficaces para el logro de sus objetivos correspondientes, por lo que se puede afirmar que fueron pertinentes a las necesidades del grupo.

En este sentido, se confirmó el logro del objetivo general, el cual estaba orientado a que los participantes logren integrar herramientas de motivación al logro en su dimensión interior en función de alcanzar objetivos y metas individuales y grupales., evidencia estadística que demuestra que los participantes aumentaron las conductas relacionadas a la experticia y a la eficiencia.

Estos resultados son consistentes con las expresiones de los participantes (3, 7 y 15) al momento del posttest; cito: “Todos logramos la meta”, “la motivación es muy importante para lograr la meta” y “ con pocos recursos y en corto tiempo lo logramos y quedó fino”

**Primera sesión: Motivación al Logro. Subdimensión: Experticia.**

Esta primera sesión tuvo como objetivo general *que los participantes lograran integrar herramientas de motivación al logro en su dimensión interior en función de alcanzar objetivos y metas individuales y grupales*, el cual se cumplió mediante la aplicación de las estrategias descritas a continuación:

*Estrategia de inicio “Expectación”:*

Objetivo Específico: Formular expectativas y normas para el desarrollo del taller.

En esta estrategia la mayoría de las expectativas propuestas se orientaron a querer “Conocer al compañero”, “Aprender a compartir” y “Compartir en equipo”. Cuando todos terminaron de presentarse y plantear sus expectativas, a través de una lluvia de ideas, lo participantes establecieron las normas que se aplicarían en el taller: “Respetar el derecho de palabra”, “Cuando el compañero habla los otros escuchan atentamente”, “mantener el celular en silencio”, “Puntualidad” y “Pasarla bien”.

*Estrategia de Pretest “Carrito Dominoes”:*

Objetivo Específico: Mostrar sus habilidades para manejar recursos y destrezas personales relacionadas con la experticia a través de la construcción de un carrito con cuatro ruedas, usando piezas de dominó.

La aplicación de esta estrategia permitió medir la condición inicial de la Subdimensión experticia. Para llevar a cabo esta actividad se ordenaron en equipos con igual número de integrantes. Por ser 19 participantes los equipos fueron de seis integrantes cada uno y un participante (4) fungió como observador. Todos los equipos terminaron la elaboración del carrito con ruedas en menos de 20 minutos. Durante el procesamiento, cada equipo mostró su diseño y comentó cómo fue el proceso para lograr la meta; expresando los participantes afirmaciones tales como: participante (1) “Fue un poco difícil ponernos de

acuerdo”, participante (12) “Al final nos organizamos y lo logramos”, participante (6) “Nunca imaginé hacer un carro con dominó”, participante (13) “Yo quería hacer una casita”.

*Estrategia “Interacción con la Teoría”:*

Objetivo específico: Caracterizar los contenidos teóricos relacionados con Motivación al logro en su dimensión interior y subdimensión experticia.

Los participantes sentados en sillas en forma de “U” con dirección a la proyección en la pared y utilizando la herramienta audiovisual “*Video Beam*”, la facilitadora explicó los conceptos básicos relacionados con la motivación al logro, experticia, instrumentación y metas, mientras los participantes interactuaban con la facilitadora acerca de sus experiencias laborales en relación al tema. Algunos de los participantes hablaron acerca de las “actitudes poco adultas” que muestran usualmente y que no les permite alcanzar las metas y cómo podían aplicar la instrumentación para obtener mejores resultados. De esta manera lo expresaron: participante (6) “A veces llego a la clínica sin ganas de hacer nada, pero cuando la supervisora me motiva me cambia el ánimo”, participante (2) “Es importante la planificación en la mañana para cumplir con ganas la meta del día”, participante (4) “La supervisora debe motivarnos constantemente para cumplir la meta”, participante (18) “El hecho de ya tener trabajo debe ser una motivación”.

*Estrategia de desarrollo “Estrellas y Luceros”.*

Objetivo específico: Aplicar las herramientas teóricas de la motivación del logro, en su dimensión interior y los elementos de experticia para la resolución de una situación laboral imaginaria.

Cuando se procesó la actividad y los participantes expusieron las posibles soluciones encontraron analogías importantes entre la situación planteada y su día a día

como trabajadores en una clínica. A través de preguntas desarrolladas desde los principios de la Gestalt, la facilitadora guio las intervenciones de los participantes para que se sintieran implicados con sus propias experiencias y se fueran *dando cuenta* de cuáles de esas posibles soluciones que planteaban podían ser aplicadas para ellos mismos. Importante el rol que ocuparon como jefes. En este proceso algunos participantes expresaron lo siguiente: participante (11) “Que interesante la solución que le dimos a este caso”, participante (15) “Esto lo podemos aplicar en nuestro trabajo, fue bueno”, participante (14) “Que bueno que se solucionó”, (8) “No es fácil ser jefe”.

De igual manera, comenzaron a *tomar conciencia* por su motivación, manifestando afirmaciones tales como: participante (3) “Definitivamente está en mí buscar la motivación para realizar mi trabajo bien hecho”, participante (9) “Al levantarme debo sentirme motivado porque tengo un trabajo”, participante (17) “Soy yo la que decido si logro la meta o no”.

*Estrategia de Postest “Sombrero singular”.*

Objetivo específico: Demostrar los indicadores relacionados con la experticia a través de una elaboración de un sombrero singular (extravagante, raro, excéntrico) con material de desecho.

La aplicación de esta estrategia permitió medir la condición de la subdimensión experticia y evaluar el efecto de la intervención. Para el desarrollo de la actividad tuvieron 15 minutos y se ordenaron en tres equipos con seis integrantes cada uno, pasando un integrante (3) como observador. Los tres equipos terminaron a tiempo. En pleno procesamiento unos participantes manifestaron: participante (19) “...y al finalizar hay que modelar el sombrero!”, participante (16) “ Sí, me parece fabuloso” participante (7).”Este taller me gusta mucho”. Al finalizar la facilitadora preguntó a los participantes en general

cómo se sentían con el resultado final y si estaban de acuerdo en modelarlo y dijeron frases como: participante (6) “Nos quedó genial, si hay que modelarlo, ya yo tengo mi candidata”, participante (10) “Me gustó mucho como todos nos pusimos de acuerdo, si hay que modelarlo porque nos quedó bien bonito”, participante (3) “ya nosotros ganamos”.

Es importante destacar que los participantes se mostraron felices y ansiosos de hacer las actividades. Observamos que estaban muy motivados. No estaban pendientes de la hora, solo querían más actividades. Los tres sombreros fueron modelados con mucha gracia y alegría por una integrante de cada equipo.

*Estrategia de cierre “Si yo fuera...”*

Objetivo específico: integrar los conocimientos y habilidades adquiridas durante la sesión, personalizando una herramienta de trabajo.

Para el desarrollo de la estrategia la facilitadora entregó a cada participante una figura con el nombre de herramientas de trabajo (alicate, martillo, destornillador, clavo, carretilla, llave inglesa, rastrillo, lima, carrucha, serrucho, sierra, caladora, lijadora, grapadora de tapicero, cinta métrica, pala, pico, escardilla y taladro) y cada participante expresaría verbalmente en una frase corta la analogías con los aprendizajes adquiridos a lo largo de la sesión.

Los participantes comenzaron a hacerse bromas entre ellos y la facilitadora los invita a recordar las normas del taller, inmediatamente comenzó la actividad, cada participante debía escribir y luego leer su analogía. En el momento del procesamiento un participante (8) , manifestó: “que sería bueno intercambiar los papeles cuando se vayan a leer”. Todos los demás participantes aplaudieron. Algunas de las frases que leyeron fueron las siguientes: “Lijadora: lijar las asperezas con mi supervisora”, “Taladro: para abrir un huequito en el cerebro y meter la experticia en él”, “Serrucho: cortar todos los malos ratos

vividos en el CAI”, “Lima: borrar mis pensamientos malos de mis supervisoras, gracias por este taller”, “Pico: abrir un hueco hondo y enterrar las malas actitudes con mis compañeros” “Grapadora de tapicero: tapizar en las paredes de la clínica que hay que tener metas para cumplirlas”, “Martillo: martillarme en la cabeza que hay que tener objetivos claros en la vida”, “Cinta métrica: “que me ayude a medir los objetivos para saber si podré llegar a la meta”.

Antes de finalizar la sesión, la participante (10) solicitó un permiso breve para acercarse a otra participante (12) manifestándole con lágrimas en los ojos lo siguiente: “No tengo nada en contra tuya, no sé porqué no me saludas, yo siempre te he respetado, pero me preocupa que no me hablas”. A lo que la participante le respondió: “Que era un mal entendido, que ella estaba feliz de estar en el taller y que si no le importaba le daría un abrazo”. Se dieron el abrazo y todos aplaudieron con muchos gritos y alegría. Antes de finalizar la sesión, los participantes compartieron sus comentarios: participante (8) “Ahora si me siento bien y me motiva seguir trabajando aquí”, participante (11) “Me doy cuenta que cada uno tiene su propia motivación”, participante (16) “Entiendo que hay que buscar uno mismo su propia motivación y no esperar a que otro se la manifieste”, “participante (2) “La metas se hicieron para cumplirlas”, participante (5) “Al tener claro los objetivos, llegaremos rápido a la meta”. La sesión terminó con un abrazo grupal lleno de alegría y mucho entusiasmo para la siguiente sesión.

La facilitadora agradeció el tiempo, espacio y los refrigerios, invitándolos a la asistencia plena para la siguiente sesión.

En esta primera sesión se llevaron a cabo todas las estrategias planificadas, lo que permitió el logro de todos los objetivos previstos.

## **Segunda sesión: Motivación al Logro. Subdimensión: Eficiencia.**

Esta sesión tuvo como objetivo general que los participantes logren integrar herramientas de motivación al logro en su dimensión interior en función de alcanzar objetivos *y metas individuales y grupales*; el cual se cumplió mediante la aplicación de las estrategias descritas a continuación:

*Estrategia de inicio “Bailando sobre papel”.*

Objetivo específico: Preparar un clima propicio para el inicio de la sesión.

Para realizar la actividad los participantes formaron parejas, integrándose una observadora para completar las 10 parejas, se les entregó un papel de reciclaje 60 x 40 a cada pareja (se colocó en el piso) y se ubicaron sobre él para bailar al ritmo de la música procurando no romperlo. La facilitadora paraba la música de repente, los participantes debían doblar el papel a la mitad y tratar de entrar en ese espacio y bailar al comenzar a sonar la música y así sucesivamente. El clima grupal durante toda la actividad fue divertido de muchas risas y alegría; los participantes bailaron, se pisaron y unos terminaron cargando en brazos a sus parejas.

*Estrategia de Pretest “Computadora 2020”.*

Objetivo específico: Mostrar a través de la elaboración de una Computadora súper moderna (espacial) sus habilidades para el manejo eficiente de los recursos y tiempo.

Esta estrategia permitió medir la condición inicial de la subdimensión eficiencia. Durante el procesamiento de la actividad los participantes manifestaron haber diseñado más de los cuatro (4) elementos básicos solicitados expresando frases como: participante (7) “Como estábamos organizados nos dio tiempo para hacer los detalles de la pantalla”, participante (19) “Nos sobró tiempo”, participante (15) “Creo que la hicimos en tiempo record”

*Estrategia “Interactuando con la Teoría”:*

Objetivo específico: caracterizar los contenidos teóricos relacionados con motivación al logro en su dimensión interior y subdimensión eficiencia.

Sentados los participantes en sillas en forma de “U”, la facilitadora mediante una presentación con “*Video Beam*”, se repasó brevemente los conceptos vistos en la sesión anterior y se profundizó en los aspectos relacionados con la eficiencia. Durante la exposición se les preguntó a los participantes cómo relacionaban los conceptos con las dos estrategias previas (Bailando sobre papel y Computadora 2020) y el participante (17) comentó: “Para mí los tres equipos realizamos la computadora con eficiencia, usamos los recursos entregados, en corto tiempo y todos estábamos concentrados en cumplir la tarea”. El participante (2) preguntó : “¿eficiencia es lo mismo que eficacia?.”. Se aclararon los dos conceptos. Eficiencia: Lograr el mismo resultado con menos recursos y en el menor tiempo y la eficacia es alcanzar la meta. La diferencia está en el ahorro de recursos y tiempo.

*Estrategia de desarrollo “Árbol motivacional”:*

Objetivo específico: Emplear habilidades y destrezas relacionadas con la eficiencia en la elaboración de un árbol con su tallo y ramas con argumento.

Para el desarrollo de la estrategia se les proporcionó a los participantes una serie de recursos (revistas, tijeras, papel, pega, lápices, plastilina, entre otros) con lo que debían diseñar un collage en forma de árbol reflejando en él la motivación que estaban sintiendo en ese momento para hacerlo. Se organizaron en tres equipos con el mismo número de participantes, quedando un participante como observador. Eligieron a un miembro para explicar el árbol motivacional. El participante (11) explicó: “Nuestro árbol con estas manzanas, representa la motivación de levantarnos temprano para acudir al taller, la primera motivación fue que el primer taller nos gustó muchísimo y esperamos que este

termine igual. Recuerden que a pesar de ser hoy sábado y es cuando hacemos el mercado, estamos aquí”, participante (6) “Nuestro árbol representa la clínica que con estos talleres nos motiva a seguir adelante y hacer nuestro trabajo con cariño y dedicación. Nosotros lo representamos con las herramientas quirúrgicas como la inyectadora, las medicinas, los médicos, las enfermeras y nosotros los analistas” y el participante (10) “Nuestro árbol lo bautizamos: “Árbol Motivacional hacia el Éxito” y estuvimos todos de acuerdo que nuestra primera motivación es la familia, por eso nuestro árbol está lleno de personas e incluimos a nuestras supervisoras porque gracias a ellas estamos aquí haciendo estos maravillosos talleres y a usted profesora”.

*Estrategia de Posttest “Llamada urbana”.*

Objetivo específico: Mostrar a través de la elaboración de un teléfono público sus habilidades para el manejo eficiente de los recursos y el tiempo.

Esta estrategia permitió medir la condición de la subdimensión eficiencia y evaluar el efecto de la intervención. En el procesamiento de la actividad, los participantes expresaron algunos comentarios tales como: participante (1) “Gracias a Dios que nos alcanzó el tiempo hasta decoramos el teléfono”, participante (18) “Noto más concentración y más silencio al realizar las actividades”, participante (3) “Me encantó, fue muy divertido” participante (13) “Lo que me llama poderosamente la atención es que jugando también se aprende”.

*Estrategia de cierre “Telaraña y feedback”:*

Objetivo específico: Integrar los conocimientos y habilidades adquiridas durante la sesión , evaluación del taller y el desempeño de la facilitadora..

En esta estrategia se integró el cierre y la evaluación del taller. Permitted compartir observaciones y sugerencias, se recabo información importante a nivel individual o grupal

para el mejoramiento continuo. Con un ejemplo modelo la facilitadora invitó a los participantes a ponerse cómodos haciendo un círculo para llevar a cabo la actividad, reflexionaron sobre sus aprendizajes, utilizando un pabilo que pasaron en la primera ronda uno al otro formando una telaraña, expresando sus comentarios e incluyendo la facilitadora; manifestaron si se cumplieron sus expectativas y en una segunda ronda donde cada participante, eligió a otro compañero para darle un feedback y de igual forma a la facilitadora, utilizando las palabras: *observo, siento y te invito* ; en ese mismo orden la persona que lo recibe debe estar en completo silencio, solo escuchar y no responder y así sucesivamente. Al finalizar el ejercicio la facilitadora realizó una breve reflexión sobre su experiencia en ambas sesiones, sobre la motivación del logro en el ambiente laboral y entregó como señal de culminación del taller a cada participante, un certificado de participación y un marca libros como recuerdo de la actividad.

Algunos comentarios fueron: participante (14) “Observo que eres una persona muy estricta contigo misma, siento que debes ser más flexible y te invito a compartir más conmigo”, participante (9) “excelente, no esperaba tanta información importante”, participante (7) “Observo que no llegas temprano al trabajo, siento que me afecta porque tengo que cubrirte el puesto, te invito a que me tomes en cuenta”, participante (2) “ sobrepasamos las expectativas”, participante (4) “Observo que hablas muy alto, algunas veces gritas, siento que no te das cuenta y eso me molesta mucho porque no me puedo concentrar, te invito a bajar la voz y estar pendiente del que tienes a tu lado”, participante (11): “Cumplimos con todas las expectativas y más”, participante (1) “Observo que no compartes en la hora de almuerzo con nadie, siento que tienes un problema y no te puedo ayudar, te invito a compartir conmigo en hora de almuerzo, no importa que no me digas lo que te pasa” , participante (6) “Aprendí que hay que estudiar mucho para estar al día con las relaciones humanas, no conocía de estas dimensiones ni del parafraseo. Gracias por este taller, fue maravilloso”, participante (4) “Yo no quería venir el primer día porque no tenía con quien dejar a mi hija, gracias a Dios que asistí a ambos talleres, porque con sus charlas señora Mary me ayudaron para resolver muchas cosas en mi familia. No debo olvidar mi meta en la vida”, participante (17) “ No sabemos lo que tenemos hasta que lo perdemos, gracias a la supervisora que aprobó este taller y a usted que me hizo sentir bien, aprendí que las cosas tienen su tiempo y hay que hacerlas con calidad”, participante (16) “Personalmente me

gustó mucho como se desarrolló el taller, jugamos, reímos, comimos, lloramos, parafraseamos, (me gusta esta palabra) nos dijimos cosas y sobre todo aprendimos que hay que comunicarnos para poder ser eficientes en el trabajo y en la casa, gracias profesora”, participante (10) “Aprendí que las metas que nos tracemos tenemos que terminarlas, deben ser alcanzables. Lo que viví yo en estos talleres me ha llenado de mucha alegría para seguir trabajando. Estoy muy agradecido señora Mary siga dando este tipo de talleres y dígale a nuestras supervisoras que estamos felices con estas actividades”, participante (3) “Aprendí que hay que estar agradecido. Con este último ejercicio de la telaraña y feedback me di cuenta que otros me observan, se sienten mal o bien con mi actitud pero no se atreven a decirle a uno por miedo. Aprendí que hay que comunicar lo que uno siente y en esta vida hay que tener los objetivos claros para saber hacia dónde ir y me gustó mucho lo del parafraseo porque la otra persona reafirma lo que uno quiso decir. Gracias a todos”, participante (12) “Aprendí que hay que tomar lo bueno y desechar lo malo. Revisé y no tengo metas claras, ahora me sentaré a analizar realmente lo que quiero. Este ejercicio del observo, siento y te invito lo voy aplicar en mi casa, me parece muy sano para poderle decirle a una persona lo que uno quiere decirle sin herir, de verdad que la felicito, ambos talleres maravillosos”.

Para finalizar la facilitadora agradeció todos los comentarios e invito a los participantes a mantener vivo este aprendizaje cada día, a buscar la motivación en lo que hacen para conseguir el éxito en su ámbito laboral. Les entregó a cada uno un certificado de asistencia y un recuerdo de la actividad y manifestó lo feliz que se siente por la asistencia, participación y resultado obtenido.

Como se observa, se lograron los objetivos específicos de las estrategias aplicadas. En general ambas sesiones estuvieron orientadas a atender las necesidades de los participantes y el momento del grupo, asimismo, sirvieron para integrar contenidos y experiencias. Durante el taller se pudo notar la participación e interés que permitió el logro de los objetivos previstos.

2.- Con relación a los recursos:

Los recursos, la información y el material de apoyo utilizados durante el taller permitieron alcanzar los objetivos de las diferentes estrategias, así mismo estuvieron adecuados a las características de los participantes. En relación a lo mencionado, cabe destacar que algunos participantes expresaron agradecimiento y complacencia por haber sido escogidos en una actividad tan novedosa para ellos donde aprendieron temas tan interesantes sobre la motivación del logro a través de dinámicas grupales.

Por otra parte, el tiempo y espacio previsto para cada estrategia y sesión fueron suficientemente apropiados para el desarrollo de las actividades, al respecto, se mantuvo una postura flexible ante las necesidades del grupo.

El centro de salud además aportó dos refrigerios por día.

### 3.- Con relación al proceso del grupo:

Tomando en cuenta lo que establecen Gil y Alcover (1999) para analizar los procesos en los grupos, es necesario estudiar la estructura de roles, la misma se establece por las relaciones dinámicas e interacciones entre los miembros (p. 195). Igualmente Pierre y Lucien (1989) establecen que en “todo grupo, las personas favorecidas por ciertos rasgos de personalidad (o por las circunstancias) ejercen ciertos roles”.

A continuación se describen los roles identificados durante el desarrollo de las sesiones del taller, tomando en cuenta las intervenciones e interacciones de los participantes. Se nombra en primer lugar los roles señalados con menor prominencia o influencia como *el buscador de ayuda* y *seguidor* : según clasificación de Benne y Sheats (1948); pero que para el taller fueron claves e instrumentales en el desarrollo del mismo:

- *El buscador de ayuda*: En este rol solo identifique al participante (14), el cual “expresa inseguridad y confusión” (c.p. Gil y Alcover, 1999, p. 2029, por ejemplo

se observó que aunque no se movía se notaba inquieto, como esperando que le asignaran alguna actividad.

- *Seguidor.* Se identificaron como tales a los participantes (1, 2, 4, 15, 18 y 19) que entran en esta clase de roles, siguen a los demás, los cuales “aceptan las ideas ofrecidas por los otros y funcionan como una audiencia para el grupo” (c.p. Gil y Alcover, 1999, p. 202); no tienen iniciativa propia, se dejan llevar, éstos seguían las propuestas e indicaciones de sus compañeros

Estos que a continuación describo también jugaron un papel muy importante en el desarrollo del taller:

- *El especialista en la tarea:* Fue el mayor número en esta categoría, identificando como tales a los participantes (3, 6, 7, 9, 10, 11 y 12), mostraron altos niveles de “actividad y capacidad para realizar la tarea” (c.p. Gil y Alcover, 1999, p. 199). En este orden de ideas, mantuvieron actitudes de liderazgo aportando sugerencias para dar inicio a las actividades y opinaron con más frecuencia acerca de la tarea durante los procesamientos, por ejemplo: participante (3) “Podemos hacer un carro de dos pisos”, participante (6) “Cumplamos las normas, no nos salgamos de las instrucciones”, participante (7) “ El Árbol debe quedar de calidad”, participante (9) “Dividamos la actividad `para realizar la computadora en menor tiempo”, participante (10) “Por favor concentrémonos en lo que estamos haciendo” , participante (11) “Prestemos atención a la teoría”, participante (12) “Con todos estos conceptos de motivación al logro cualquiera puede ser exitoso”.
- *El especialista social:* en este rol se observaron a los participantes (8 y 17), que como menciona el autor son “altos en agrado, pero menos en actividad y habilidad

para la tarea (c.p. Gil y Alcover, 1999, p. 199), estos participantes se orientaban a atender las necesidades socioafectivas del grupo. Esto se evidenció en conductas iniciadoras durante los procesamientos al ser los primeros en establecer sus percepciones y expresar emociones, por ejemplo: participante (8) “A quién le gustó?, yo creo que a muy pocos”, participante (17) “Esto fue muy divertido, a todos nos gustó”, estos participantes establecían acuerdos en las discusiones y mostraban solidaridad apoyando las opiniones de sus compañeros.

- *El desviado hiperactivo*: se identificó el participante (16), el cual concuerda con el señalamiento del autor cuando expresa que los individuos que asumen este rol son “altos en actividad, pero relativamente bajos en capacidad para la tarea y agrado...corresponde más con “dominar” que con liderazgo” (c.p. Gil y Alcover, 1999, p. 199). Este participante frecuentemente incumplía las instrucciones y manifestaba desacuerdo con las propuestas ajenas, por ejemplo: “No me parece, por qué le vas a pegar esa cartulina?” y mostró desinterés en los procedimientos de las actividades.
- *El desviado hipoactivo*: en esta categoría se identificaron a los participantes (5 y 13), que se mostraron bajos en actividad, en agrado y capacidad para la tarea (c.p. Gil y Alcover, 1999, p. 199). Estos participantes manifestaron conductas evasivas; mantuvieron muy bajos niveles de participación en la ejecución de las actividades y durante los procesamientos.

Todo lo anterior concuerda con la diferenciación teórica que establece que existen tres categorías genéricas de roles; en el grupo intervenido estas categorías se observaron dentro de su estructura. Al distinguirse entre los miembros a unos con funciones correspondientes

a la tarea, otros relacionados con el mantenimiento del grupo y otros roles individuales, frecuentemente disfuncionales para el grupo.

#### **4.- Con relación a las habilidades del facilitador:**

A continuación se evalúa el manejo grupal por parte de la facilitadora durante el taller, tomando en cuenta las habilidades y destrezas que se evidenciaron y que permitieron el óptimo desarrollo de la intervención. En este sentido, se toman las habilidades de liderazgo propuestas por Corey (1995), quien estableció la clasificación como pautas esenciales para impulsar mejoras grupales.

Se dio cumplimiento a la planificación previamente elaborada y practicada en el salón de clases, en la que se contemplaban las fases del taller (inicio, desarrollo y cierre) y se mantuvo una postura flexible ante las necesidades de los participantes, por ejemplo, dando apertura para superar las inhibiciones por falta de confianza, y familiarización al inicio de la primera sesión cuando los participantes manifestaron que están allí obligados, otorgando tiempo extra para que ellos manifestaran su incomodidad, permitiendo a los participantes la toma de conciencia del por qué la institución les exigió la obligatoriedad en la participación a los talleres.

De este modo, durante los procesamientos se invitó a los participantes, mediante preguntas formuladas desde los principios de la Gestalt, a darse cuenta de las situaciones, a responsabilizarse por sus pensamientos, emociones y acciones, y en especial, a reconocer su propia motivación al logro. Asimismo, se les invitó a integrar y a analizar las actividades prácticas con los conceptos teóricos con el propósito de que logran e internalizaran los aprendizajes previstos para el taller.

De acuerdo a las destrezas de liderazgo propuestas por Corey (1995), la facilitadora empleó las siguientes:

- *Escucha activa.* Se entendió y comprendió a cada uno de los participantes al momento de sus intervenciones, manteniéndose atenta, tanto a las expresiones verbales como al lenguaje corporal y los gestos, con el propósito de mantener una revisión permanente de los estados de ánimo y emociones de los participantes.
- *Parafraseo y clarificación:* se utilizó al inicio en cada una de las actividades, posterior a las instrucciones de la facilitadora.
- *Feedback:* además de informar acerca de conductas específicas de forma directa, se ejercitó en una actividad al final del taller, donde cada uno de los participantes tuvieron la oportunidad de practicarla directamente al compañero.
- *Empatizar y Autorrevelarse:* asumiendo los marcos de referencia de los participantes y compartiendo reacciones propias desde el sentir; se buscaba potenciar la confianza para superar las inhibiciones de los participantes durante los procesamientos, y así promover interacciones más profundas y fluidez en el proceso grupal.
- *Definición de metas:* dando instrucciones precisas de las actividades.
- *Desbloquear:* interfiriendo o llamando la atención de los participantes que mostraban conductas inadecuadas durante el proceso o que irrespetaban las normas del taller.
- *Preguntar:* utilizando la técnica de la pregunta durante los procesamientos de las actividades se invitó a los participantes a hacer, pensar y auto explorar el “que” y “como” de sus conductas. Sin embargo, se considera preciso afinar en la praxis la lectura del grupo en pro de fortalecer el manejo de los procedimientos de las estrategias metodológicas, y en función de que las intervenciones de los

participantes alcancen mayores niveles de participación y profundidad en sus apreciaciones.

Las destrezas antes descritas fueron puestas en práctica desde el respeto, la congruencia y la coherencia, asumiendo el rol de líder para potenciar el desarrollo del proceso grupal; esto permitió estar atenta a las necesidades de los participantes, guiarlos a la reflexión y promover aprendizajes.

6.- Con relación a las fases del grupo:

De acuerdo con el diagnóstico, el grupo se encontraba en la **etapa de transición**. Según Stanford (1981) en esta etapa se presentan titubeos entre la tarea y asuntos socio afectivos del grupo, se plantean nuevas normas y sentimientos individuales. La comunicación se hace con mayor apertura individual y retroalimentación, el proceso de interacción es menos irregular, hay menos clasificación, se establecen patrones y hay poca concentración en el líder.

Lo anterior se corresponde con el establecimiento de roles dentro del grupo, ya que no había un solo líder, sino un liderazgo compartido entre varios participantes; por otra parte, se ofrecían ayuda entre sí durante las actividades manifestaban afecto entre ellos a través del contacto físico (toques en la cabeza, abrazos y palmadas).

Posterior a la aplicación del programa de intervención, el grupo continuó manifestando características propias de la referida etapa, puesto que no se mostraba lucha por liderazgo, había un sentimiento de “nosotros”, cada miembro participaba de forma espontánea, bromeaban afectivamente ente ellos mostrando sentimientos positivos.

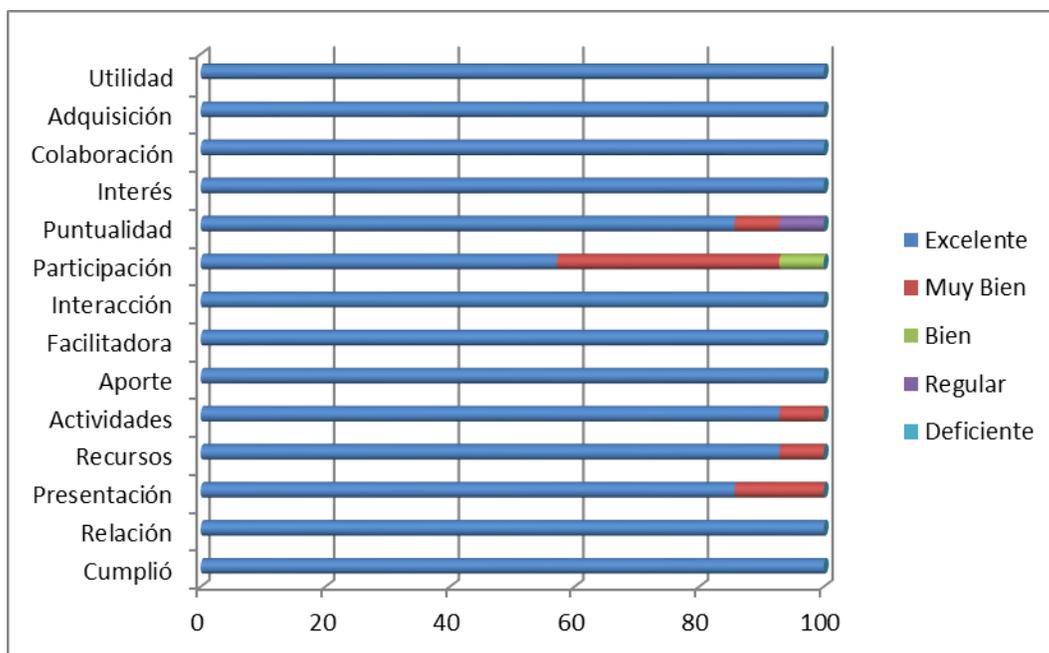
Entre las evidencias observadas, se pudo corroborar que el grupo no avanzó a la etapa de producción, puesto que se tardaron en hacer acuerdos y tomar decisiones, no

estaban concentrados en los objetivos y no estaban muy atentos a seguir las normas. Participante (4) “Uy! vamos a hacerlo, pero...”, participante (10) “No prestamos mucha atención”, participante (7) “No captamos lo que íbamos hacer”, participante (8) “Costó un poco ponernos de acuerdo todos”. Por consiguiente Stanford (1981) opina que la mayoría de las clases no progresan nunca más allá de la etapa de transición. Por el contrario, se orientan al trabajo con algunas características de la etapa de producción. Como ya lo sabemos este grupo de trabajadores intervenidos en área de trabajo funge como un salón de clases.

7. Con relación a la *evaluación del programa* y de *la facilitadora* realizada por los participantes:

Para la evaluación del taller se les proporcionó a los participantes un cuestionario de catorce (14) preguntas cerradas, es decir, con cinco (5) opciones de respuestas previamente establecidas (escala de Licker). Estas opciones, se presentaron en el siguiente orden: “Excelente”, “Muy bien”, “Bien”, “Regular” y “Deficiente”. El instrumento finaliza con una pregunta abierta en las que los participantes pudieron anotar “comentarios y observaciones generales del taller”.

A continuación se presentan los resultados de la evaluación realizada por los participantes acerca del taller; tomando en cuenta el cumplimiento de sus expectativas, la relación de los objetivos con la temática, los recursos utilizados, la eficiencia de las actividades y el desenvolvimiento de la facilitadora.



**Gráfico 2.** Evaluación del Taller.

Para la elaboración del presente análisis se tomaron en cuenta los ítems (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 14), relacionados a la evaluación del taller y de la facilitadora sin incluir los datos referentes a los participantes correspondientes a los ítems (9, 10, 11, 12).

Como se observa en el gráfico 2, todas las respuestas se ubican en las escalas “Excelente” y “Muy bien”; de lo que se puede interpretar que el taller tuvo una alta valoración por parte de los participantes. A continuación se precisan los datos obtenidos:

- El 100% de los participantes opinó que el taller cumplió de forma excelente sus expectativas.
- El 100% de los participantes consideró que los objetivos de taller estuvieron relacionados con los temas tratados en el mismo.

- En cuanto a la claridad y legibilidad del material visual presentado, el 85% de los participantes opinó que estuvo excelente, mientras que el 15% lo evaluó como muy bien.
- El 95% de los participantes evaluó que los materiales y recursos suministrados para el desarrollo de las actividades fueron excelentes, solo el 5% indicó muy bien.
- El 95% de los participantes creyó que la utilidad y la pertinencia de las actividades fue excelente y el 5% consideró muy bien.
- El 100% de los participantes opinó que el taller fue excelente para aportar conocimientos importantes y útiles.
- El 100% de los participantes consideró que la facilitadora estuvo excelente en cuanto a la demostración de conocimientos y preparación teórico-práctica.
- El 100% de los participantes creyó que hubo una excelente interacción por parte de la facilitadora para incitar la participación en las actividades del taller.
- El 100% de los participantes indicó que adquirieron de forma excelente, habilidades y destrezas a lo largo del desarrollo del taller.
- El 100% opinó que los aprendizajes adquiridos les servirán en su desempeño.

Finalmente, comentarios señalados por algunos participantes en la última sección del cuestionario fueron: “Debe repetirse”, “Excelente de gran ayuda para el grupo de trabajo y personalmente”, “Excelente taller, Gracias”, “Fue muy motivador nos ayudo (sic) a desestresarnos y animar esperanzas. Fue dinámico (sic) y divertido”, “Fue un enriquecimiento personal me encantó me llevo una gran experiencia ojala(sic) se repita. Gracias”, “El taller fue excelente; se aprendió(sic) de todo un

poco”, “Agradecida!!!”, “Realizar otras actividades similares. Muy bien!”, “Más que excelente espero que se vuelva a repetir muchas veces más”, “Excelente taller para crecer y poner en practica(sic) todas las herramientas dadas”, “Excelente. Aprendí demasiado. Siga así. No cambie. Excelente Felicitaciones”, “Excelente taller bien desarrollada, tanto teórica como en la práctica, felicitaciones”, “Excelente, muchas gracias y felicitaciones”, “Maravilloso taller”, “Maravilloso taller, que se repita”.

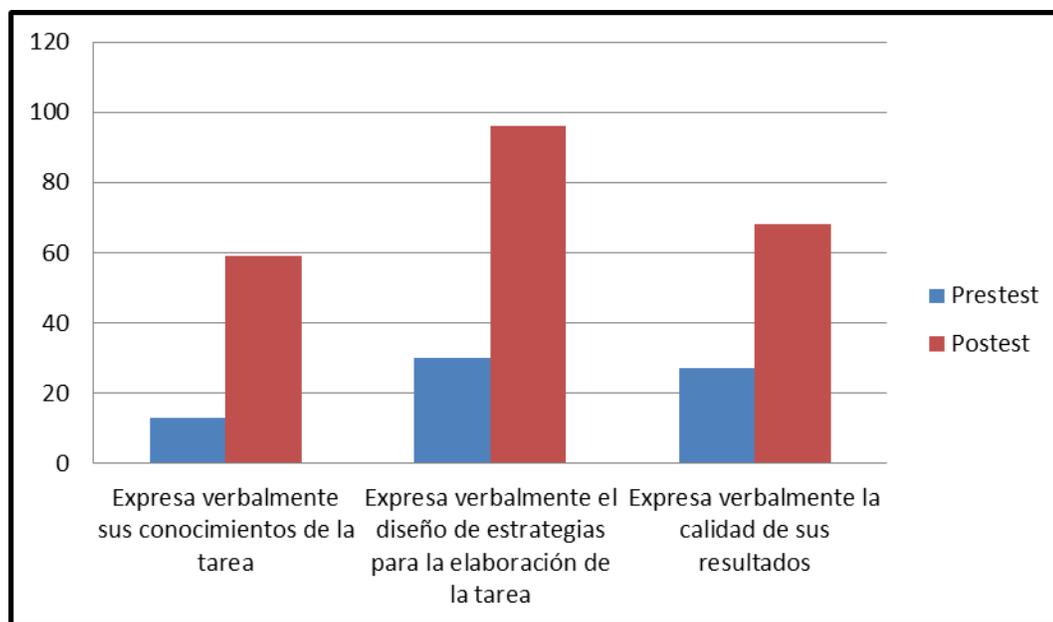
## **Efectos del Programa de Intervención**

### **Presentación de resultados.**

Los resultados obtenidos luego de la aplicación del taller se presentan a continuación en los gráficos 3 y 4 y en las tablas 18 y 19 en las que se muestran los indicadores de cambio que miden la variable motivación al logro, correspondientes a cada una de las subdimensiones de experticia y de eficiencia, desarrollados en dos fases de pretest-postest consideradas para la recolección de los datos.

Se consideraron los siguientes indicadores de cambio para la **Subdimensión experticia**:

- 1) *Expresa verbalmente sus conocimientos dela tarea.*
- 2) *Expresa verbalmente el diseño de estrategia para la elaboración de la tarea.*
- 3) *Expresa verbalmente la calidad de sus resultados.*



**Gráfico 3.** Frecuencia de los indicadores de cambio de la Subdimensión Experticia de la variable Motivación al Logro.

En el gráfico 3 se puede observar la frecuencia grupal de las conductas exhibidas durante el pretest y el posttest obtenidas en la aplicación del Programa de Intervención.

Nótese que a nivel grupal en el posttest se registraron incrementos significativos en todos los indicadores de cambio, observándose que el primer indicador “*Expresa verbalmente sus conocimientos de la tarea*”, con 13 puntos para el pretest y 59 puntos para el posttest, se incrementó en más de 4,5 veces (453,85%) respecto al pretest, lo que indica que más aumentó en estos resultados.

En segundo lugar fue “*Expresa verbalmente el diseño de estrategias para la elaboración de la tarea*” al observarse 30 puntos que corresponden al pretest y 96 puntos para el posttest, significando este último un crecimiento de 3,2 veces (320%) el valor obtenido en el pretest.

Y por último, el indicador “*Expresa verbalmente la calidad de sus resultados*” refleja una frecuencia de 27 puntos en el pretest y de 68 puntos en el postest, lo cual indica un aumento de más del doble (251,85%) en la frecuencia observada en el pretest.

Tabla 16

*Frecuencias individuales y grupales de los indicadores de cambio de la Subdimensión experticia de la variable Motivación al Logro.*

		<b>Indicadores de cambio</b>		
		Expresa verbalmente sus conocimientos de La tarea	Expresa verbalmente el diseño de estrategias para la elaboración de la Tarea	Expresa verbalmente la calidad de sus resultados
<b>Participantes</b>				
1	Pretest	1	0	0
	Postest	3	3	2
2	Pretest	0	2	1
	Postest	3	3	2
3	Pretest	2	2	0
	Postest	5	8	1
4	Pretest	1	0	2
	Postest	4	3	2
5	Pretest	0	0	0
	Postest	1	1	2
6	Pretest	1	3	2
	Postest	5	6	5
7	Pretest	1	2	3
	Postest	3	7	5
8	Pretest	0	1	0
	Postest	2	3	4
9	Pretest	1	1	3
	Postest	4	7	6
10	Pretest	0	3	3
	Postest	0	8	8
11	Pretest	0	1	0
	Postest	3	2	1
12	Pretest	1	0	1
	Postest	4	2	1
13	Pretest	3	3	2
	Postest	5	6	3
14	Pretest	0	3	1
	Postest	3	9	7
15	Pretest	0	1	2
	Postest	4	3	3
16	Pretest	1	2	1
	Postest	2	8	5
17	Pretest	1	4	2
	Postest	5	9	4
18	Pretest	0	1	0
	Postest	2	1	2

19	Pretest	0	1	1
	Posttest	3	6	5
Total grupal	Pretest	13	30	27
	Posttest	59	96	68

En la tabla 16 se presentan los resultados de los indicadores de cambio de la Subdimensión experticia. Con relación al indicador “*Expresa verbalmente sus conocimientos de la tarea*” solamente diez (10) participantes (1, 3, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 16, 17) presentaron la conducta en la actividad del pretest, siendo el participante (13) quien mostró un mayor incremento de la conducta en esa medición. Sin embargo, puede observarse que durante el pretest los diecinueve participantes o sea la totalidad manifestaron la conducta, siendo los participantes (3, 6, 10, 13, 17) cinco en total, los que lograron obtener las más altas frecuencias.

Ahora bien, el indicador “*Expresa verbalmente el diseño de estrategias para la elaboración de la tarea*” quince participantes expresaron sus habilidades para el diseño de estrategias en el pretest, siendo los participantes (6, 10, 13, 14, 17) los que obtuvieron el mayor número de frecuencias. Cabe destacar que sólo cuatro participantes (1, 4, 5, 12) no evidenciaron conductas en esta evaluación. No obstante, durante la actividad del posttest la totalidad de los participantes incrementaron la conducta, siendo los participantes (3, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 16, 17, 19) quienes mostraron una mayor frecuencia en el diseño de estrategias. Sólo el participante (5) presentó una disminución de frecuencias durante la actividad de posttest.

Con relación al tercer y último indicador “*Expresa verbalmente la calidad de sus resultados*” trece participantes presentaron la conducta durante el pretest, siendo los participantes (7, 9, 10) quienes manifestaron un mayor puntaje. Aun cuando los resultados en el posttest demuestran un incremento en todos los participantes; coincidentalmente estos

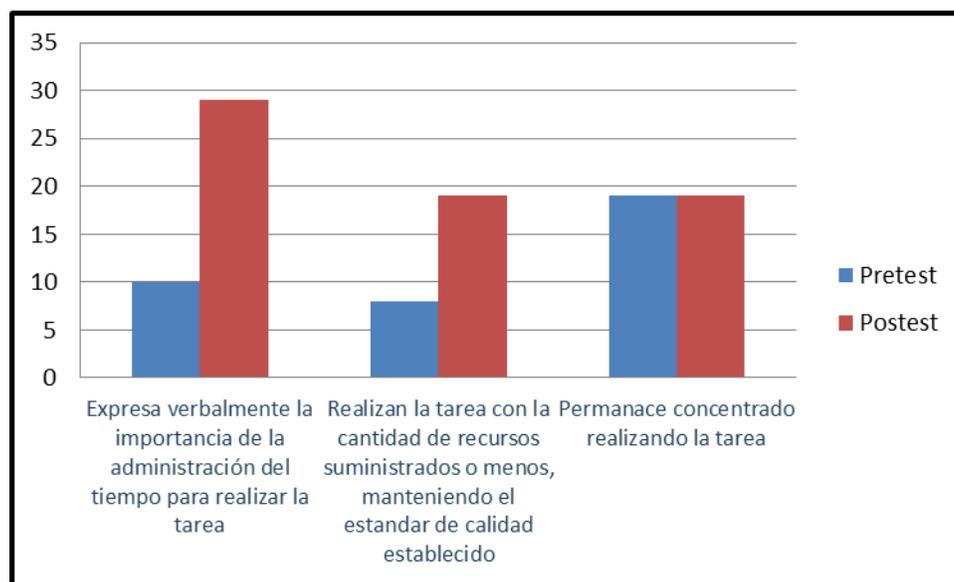
mismos participantes (7, 9, 10) fueron los que expresaron la más alta frecuencia de respuesta, lo que demuestra mayor interés por realizar la actividad con una mejor calidad.

En la **subdimensión eficiencia** se consideraron los siguientes indicadores de cambio:

1) *Expresa verbalmente la importancia de la administración del tiempo para realizar la tarea.*

2) *Realizan la tarea con la cantidad de recursos suministrados o menos, manteniendo el estándar de calidad establecido.*

3) *Permanece concentrado realizando la tarea.*



**Gráfico 4.** Frecuencia de los indicadores de cambio de la subdimensión eficiencia de la variable Motivación al Logro.

En el gráfico 4 se puede observar la frecuencia de las conductas presentadas durante el pretest y posttest obtenidas en la aplicación del Programa de Intervención.

Se puede apreciar que a nivel grupal se registraron incrementos en los tres indicadores de cambio, reflejando que el primer indicador, “*Expresa verbalmente la importancia de la administración del tiempo para realizar la tarea*”, presenta la mayor frecuencia con 9 puntos para el pretest y de 29 puntos para el posttest,

significando un aumento de 3,4 veces (344,44%) la frecuencia obtenida en el pretest.

El segundo indicador “*Realizan la tarea con la cantidad de recursos suministrados o menos, manteniendo el estándar de calidad establecido*”, presenta 8 puntos para el pretest y 24 puntos para el postest, lo cual indica un incremento de 3 veces (300%) el valor obtenido en la evaluación del pretest.

Finalmente, el último indicador “*Permanece concentrado realizando la tarea*” se mantuvo constante en los participantes sin presentar variación a excepción de un solo participante (5) que no se concentró en la actividad.

Tabla 17

*Frecuencias individuales y grupales de los indicadores de cambio de la subdimensión eficiencia de la variable Motivación al Logro.*

		Indicadores de cambio		
		Expresa verbalmente la importancia de la administración del tiempo para realizar la tarea.	Realizan la tarea con la cantidad de recursos suministrados o menos, manteniendo el estándar de calidad establecido.	Permanece concentrado realizando la tarea.
<i>Participantes</i>				
1	Pretest	0	1	1
	Postest	1	0	1
2	Pretest	0	0	1
	Postest	1	1	1
3	Pretest	0	1	1
	Postest	1	2	1
4	Pretest	1	0	1
	Postest	2	1	1
5	Pretest	0	0	0
	Postest	0	1	1
6	Pretest	0	1	1
	Postest	2	1	1
7	Pretest	0	1	1
	Postest	2	3	1
8	Pretest	1	0	1
	Postest	2	1	1
9	Pretest	1	1	1
	Postest	3	1	1
10	Pretest	1	1	1
	Postest	1	1	1

11	Pretest	1	0	1
	Posttest	2	1	1
12	Pretest	0	0	1
	Posttest	1	2	1
13	Pretest	1	0	1
	Posttest	1	1	1
14	Pretest	1	0	1
	Posttest	3	1	1
15	Pretest	0	1	1
	Posttest	4	2	1
16	Pretest	1	0	1
	Posttest	2	1	1
17	Pretest	0	0	1
	Posttest	1	2	1
18	Pretest	1	1	1
	Posttest	1	1	1
19	Pretest	0	0	1
	Posttest	1	1	1
Total grupal	Pretest	9	8	19
	Posttest	31	24	18

En la tabla 17 se presentan los resultados obtenidos en el pretest y en el posttest de los indicadores de cambio de la subdimensión eficiencia. Con relación al indicador “*Expresa verbalmente la importancia de la administración del tiempo para realizar la tarea*” únicamente nueve participantes (4, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 18) manifestaron la conducta en la actividad del pretest. Puede observarse que durante el posttest todos se manifestaron, siendo el participante (15) quien obtuvo la mayor frecuencia.

El segundo indicador “*Realizan la tarea con la cantidad de recursos suministrados o menos, manteniendo el estándar de calidad establecido*” sólo ocho participantes (1, 3, 6, 7, 9, 10, 15, 18) lograron utilizar mejor los materiales para realizar la actividad durante el pretest, Sin embargo, en la evaluación del posttest se puede apreciar una mejoría en este indicador, puesto que, todos los participantes consiguieron hacer un mejor uso de los recursos realizando la actividad con el estándar de calidad establecido.

En este tercer y último indicador “*Permanece concentrado realizando la tarea*”, la mayoría de los participantes a excepción de uno (5), se mostraron perseverantes, desarrollando la actividad propuesta para el momento del pretest y del posttest.

## **Discusión y análisis de los resultados.**

A continuación se realiza el análisis cuantitativo de los resultados de las sesiones del taller de intervención, los cuales se discuten a la luz del enfoque teórico que sustenta esta investigación, apoyándose en el marco de referencia, así como tomando en cuenta que el propósito de la intervención estuvo dirigido a brindar a los participantes herramientas teórico-prácticas sobre la experticia, orientadas a incrementar la Motivación al Logro, basados en el modelo de Romero García.

En el presente estudio, la Motivación al Logro es definida por Romero (1994) como “una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo” (p. 49); exige el uso de sus elementos: experticia y eficiencia.

Partiendo de la definición anterior, se analizarán los resultados obtenidos en el pretest y en el postest de cada subdimensión de la variable.

### **Subdimensión experticia:**

La conceptualización del término *experticia* es definida por Romero (1994), como “es conocimiento profundo de un saber o hacer” (p. 51), evaluadas a través de una serie de conductas donde los participantes logren expresar sus conocimientos sobre saberes o áreas específicas, expresar destrezas en el diseño de estrategias y expresar su opinión sobre la calidad del trabajo realizado.

En el indicador “*Expresa verbalmente sus conocimientos de la tarea*” se hizo presente un incremento en las expresiones, las cuales reflejan que los participantes proporcionaron información, presentaron iniciativas, dieron a conocer sus pensamientos demostrando un saber particular para iniciar la tarea; esta premisa concuerda con la

definición de Romero (1991), quien afirma que el “conocimiento capacita...permite planificar” (p. 71).

Durante el pretest se identificó la baja motivación al logro en los participantes cuando expresaron: participante (1) “Yo no sé jugar dominó”, participante (9) “¡Qué sé yo cómo se hace!”, participante (16) “No tengo la más mínima idea”. Mientras que en el posttest se observaron conductas que demostraron este indicador y en las cuales se manifestó el potencial para hacer y saber realizar la tarea; algunas de estas conductas se indican en las siguientes verbalizaciones: Participante (3) “Es fácil, vamos a organizarnos”, participante (10) “Tranquilos, yo sé cómo hacer las ruedas”, participante (13) “Tenemos suficiente material para hacerlo, comencemos ya”. Estas expresiones están en concordancia con lo planteado por Romero (1994), quien sostiene que “...este trabajo cognitivo tiene que ver con la búsqueda del dominio sobre la tarea, con la adquisición de la experticia” (p.51).

En el indicador “*Expresa verbalmente el diseño de estrategias para la elaboración de la tarea*” se observó un mayor índice de expresiones a nivel grupal, lo que sugiere que las actividades aplicadas favorecieron un cambio de conducta en los participantes. En este orden de ideas, los participantes discutieron y establecieron acuerdos para el diseño de estrategias en la elaboración de la tarea; tales situaciones fueron concretadas en las siguientes expresiones: participante (3) “Colócalo así, está perfecto”, participante (6) “...¿y si lo hacemos un poco más pequeño?”, participante (7) “¿Qué les parece si le ponemos tirro?”, participante (10) “¿Les parece mejor hacerlo así?”, participante (14) “Alcémolo un poco”, participante (17) “No estaría demás que le echemos un poco de color”. Estas verbalizaciones coinciden con Romero (1994) cuando plantea que “La persona experta ...diseña estrategias para alcanzar las metas...lo que realmente cuenta es...la maestría alcanzada en el conocimiento o la ejecución de la tarea” (p. 51). Los

resultados en el diseño de estrategias demuestran que los participantes se preocuparon más por elaborar la tarea que por las relaciones afectivas, lo que supone que fueron responsables de sus propias acciones.

En el indicador de cambio “*Expresa verbalmente la calidad de sus resultados*” se observó un aumento, ya que los participantes opinaban sobre cómo les parecía que iba quedando el trabajo en pro de optimizar la calidad de sus resultados; determinaron la calidad de los que hacían cuando expresaron: participante (3) “¿No les parece que debemos mejorar esta parte?”, participante (6) “Ahora sí está mejor”, participante (9) “Creo que pudo haber quedado mejor”, participante (14) “Tenemos tiempo, podemos mejorarlo”, participante (16) “Quedó un poco choreto”, participante (19) “tenemos tiempo, vamos a mejorarlo”. De acuerdo a estas expresiones, Romero (1991) plantea que “...si el resultado no ha sido el esperado, se experimentará la necesidad de iniciar nuevos intentos que permitan su alcance total” (ps. 28, 29).

En esta misma idea, Romero (1985) advierte que las personas con necesidad de logro aprenden a ser competentes, “es necesario esforzarse...es importante hacer bien las cosas” (p. 17).

### **Subdimensión eficiencia:**

El término *eficiencia*, es definida por Romero (1994) como “hacer la tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo” (p.52), evaluadas a través de una serie de conductas donde los participantes sean capaces de expresar la importancia de administrar el tiempo, realizar la tarea con los recursos proporcionados manteniendo la calidad determinada y permanecer concentrados.

En el primer indicador “*Expresa verbalmente la importancia de la administración del tiempo para realizar la tarea*” se pudo notar un aumento, ya que los participantes estuvieron más conscientes del tiempo que tenían disponible para realizar la actividad, siendo parte de la planificación y la organización del trabajo; pudiendo inclusive superar las expectativas al confeccionar más elementos de los que se les había solicitado. Lo anteriormente descrito se refleja en las expresiones siguientes: participante (4) “batimos record” , participante (9) “¿Cuánto falta?”, participante (14) “ terminamos a tiempo”, participante (15) “nos sobró tiempo”, participante (16) “pudimos haberlo arreglado, lo hicimos menos del tiempo”. Estos resultados se relacionan con el planteamiento de Romero (1994), cuando sostiene que “Es más eficiente quien logra el mismo resultado en el menor tiempo...el tiempo se convierte en un insumo muy apreciado...” (p. 52). El grupo se orientó, de acuerdo a las propuestas realizadas, no sólo a cumplir con la tarea, sino a organizarse para superarla y culminarla en el tiempo establecido.

En el segundo indicador “*Realizan la tarea con la cantidad de recursos suministrados o menos, manteniendo el estándar de calidad establecido*” los participantes en su totalidad utilizaron favorablemente los materiales proporcionados, conservando la calidad determinada. Para el momento de procesar la actividad, los participantes manifestaron: participante (5) “Nos dieron mucho material para trabajar”, participante (12) “Pienso que fueron suficiente los materiales que nos dieron”, participante (17) “Listo, nos sobró material, guárdalo en la bolsita”. Estas conductas corresponden con la opinión de Romero (1994) cuando expresa que “ Pensar en términos de eficiencia es pensar en el uso de los recursos y valorar esos recursos” (p. 52).

En el tercer y último indicador “ *Permanece concentrado realizando la tarea*”, los participantes se distribuyeron las tareas de acuerdo a los que cada uno conocía y tenía la

habilidad de hacer y en función de cumplir con el compromiso de realizar la actividad. Lo anterior lo expresaron de la forma siguiente: participante (5) “¡Esta concentración sorprende!”, participante (2) “Que bien, todos concentrados”, (18) “ Totalmente concentrados”, participante (19) “Lo que más me gustó es que cada uno sabía lo que tenía que hacer”. Siguiendo con la línea de la *eficiencia* , Romero (1994) mantiene que “ La eficiencia también exige concentración...” (p. 52).

De igual forma Romero (1985) señala que “Persistir en la ejecución de la tarea hace que esa tarea sea valorada positivamente... e impide que motivaciones alternativas, perturben” (p. 79). “ ...la persistencia implica una continua revisión de respuestas...una permanente disposición... con la finalidad de lograr la meta propuesta” (p.117).

En este mismo orden de ideas, las expresiones de conductas registradas durante el procesamiento de las actividades se mantienen cónsonas con lo planteado por el enfoque Gestalt, la cual según Perls (1993) el individuo aprende si se brinda una orientación experimental, debe darse cuenta que puede asumir una actitud frente a la vida en el momento presente; es llevarlo a una concientización progresiva, de modo que se proponga ser mejor y cambie su conducta. (Wigozki y cols., 1993). Partiendo de lo anterior, los participantes manifestaron las siguientes expresiones: participante (6) “ Cada uno de nosotros debemos buscar algo que nos motive para poder lograrlo”, participante (9) “ Que interesante este taller de motivación al logro, lo tomaré muy en cuenta”, participante (13) “Vivimos quejándonos de todo y resulta que está en mí el querer mejorar como persona y en el trabajo”, participante (16) “ No me había dado cuenta que para llegar a la meta debo planificar, fijar estrategias reales, llevarlo a cabo y autoevaluarme”, participante (17) “ Me di cuenta que hay que prestar más atención en las instrucciones”. Este enfoque permitió a

los participantes tomar conciencia de sí y de sus formas de interacción con los demás, logrando así facilitar la construcción individual del propio crecimiento.

Se consideraron tres principios básicos del enfoque Gestalt, los mismos se basan en el *darse cuenta* de sí mismo y de sus acciones a través de lo vivenciado, de esta forma los participantes manifestaron lo siguiente: participante (1) " Hay que ser humilde y sincero con lo que se hace, si no está bien se puede mejorar" , participante (4) "Me di cuenta que es muy importante fijar estrategias para lograr excelentes resultados", participante ( 7) "Que importante es evaluar constantemente lo que hago para darme cuenta en que he fallado". Esto nos lleva a la interacción "que puede existir el darse cuenta...el cómo de la experiencia...lo que está pasando ahora" (Wigozki y cols., 1993, p.7).

El segundo principio *aquí y el ahora* es experimentar el momento presente; de esta forma lo expresaron los participantes: participante (3) "Este taller nos lleva a entender que este es el momento de cambiar", participante (4) " Este es el momento de reflexionar que hay que reconocer cuando nos comportamos de forma incorrecta, hay que mejorar", participante (8) "Ahora que veo la presentación me doy cuenta que no hicimos mal la actividad". En este sentido ,Wigoski y cls., (1993) afirman que "sólo el ahora existe...es donde tenemos nuestros pensamientos...conductas...sentimientos que podemos percibir" (p. 16).

El tercer y último principio es *la responsabilidad* significa considerar la propia conducta, sensaciones, pensamientos, como algo que se pertenece y se asume como propio; lo anterior se muestra en las expresiones: participante (9) " Que bueno que todos fuimos responsables en la actividad", participante (13) "Es mi responsabilidad que termine bien el trabajo que comencé, no los otros", participante (17) " Todos debemos ser responsables

para que salga bien la actividad”. Para Wigozki y cols., (1993) responsabilidad es “la capacidad para responder...para involucrarse...y sentir lo que se está haciendo” (p.25).

La variable Motivación al logro en su dimensión interior , a través de sus indicadores de cambio pertenecientes a las subdimensiones de experticia y eficiencia, arrojó cambios significativos luego de la aplicación del taller en sus dos sesiones. Los resultados cualitativos y cuantitativos corroboran lo que plantea la teoría de Romero sobre la Motivación al Logro, la cual indica que en el entorno social de los grupos se aprende a ejecutar funciones específicas, también a evaluar su ejecución y a sentirse orgulloso por la ejecución exitosa; también se generan conductas indicadoras de eficiencia, a través del esfuerzo personal y colectivo. Cada persona hábil sabe lo que puede hacer dentro de los límites compartidos socialmente y se hace responsable, asumiendo el compromiso con lo hecho, estableciéndose metas realistas con el fin de lograrlas (Romero,1985).

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES:

El taller permitió crear un contexto para que el grupo se mostrara participativo, con mucha disposición a trabajar, en un ambiente de compañerismo y camaradería, abiertos a aprender herramientas de motivacional logro. Por lo que cada participante logró integrar herramientas teórico-prácticas-vivenciales que permitieron alcanzar los objetivos propuestos.

Hubo un momento interesante que me gustaría resaltar, fue emotivo cuando dos participantes se dieron el permiso de perdonarse mutuamente de conductas reprimidas que no se habían aclarado y en las actividades buscaron el momento de la reconciliación. Siendo exitosa y motivadora para los demás participantes.

El enfoque Gestáltico fue un inductor de cambios muy notorios en las conductas relacionadas a la motivación al logro, permitiendo fomentar la toma de conciencia, el darse cuenta en el aquí y el ahora, la responsabilidad del propio ser, sentir y hacer.

Se evidenciaron comportamientos en la subdimensión experticia, los cuales se manifestaron en el diseño de estrategias, intercambio de conocimientos y en la evaluación de resultados.

En relación a la segunda subdimensión eficiencia, los participantes elaboraron tareas tomando en cuenta la importancia del tiempo, los recursos, demostrando perseverancia y concentración.

Para el grupo estudiado, las expresiones “*parafraseo*” y “*feedback*” fueron dos elementos que agregaron valor al éxito del taller. Ambas fueron nuevas expresiones y

ejercitaciones para el grupo, obteniendo cada participante la oportunidad de pedirse permiso para que el interlocutor le aclarase duda en las instrucciones y por otra parte poder expresarle al compañero lo que observa, siente de él e invitarlo a bajo otra óptica utilizando una técnica equilibrada y justa que no emite juicios, sino oportunidad de revisión interior.

Los resultados derivados de la aplicación del programa tienen similitud con los estudios de McClelland (1973), el cual señala que los efectos de los programas de entrenamiento en motivación al logro mejoran las habilidades,, en tanto que, las experiencias enseñan a los participantes a planificar mejor sus metas (c.p. Romero, 1985).

De acuerdo con el objetivo general y los objetivos específicos del programa de intervención aplicado a los grupos académicos y a la necesidad de logro, se alcanzó integrar herramientas efectivas cumpliendo favorablemente con la adquisición de competencias inherentes a las subdimensiones de experticia y eficiencia, haciendo uso de estrategias de Dinámicas de Grupo como instrumento que organizara a los participantes en función de alcanzar metas individuales y grupales, así como de crear un espacio para las relaciones interpersonales.

Hay diferencia entre el trabajo rutinario, y el trabajo que demuestra interés y la preocupación por el progreso de cualquier organización. Eses interés, ese “algo más”, es lo que en un momento dado contribuirá a mantener a los trabajadores atentos y productivos, esa franqueza en la comunicación grupal, aunado a la habilidad de dar y recibir retroinformación es lo que motiva a lograr los objetivos planteados.

Se cumplió cabalmente con la planificación de la intervención, ya que se contó con la máxima cooperación de la institución y de los participantes, los cuales siempre se mantuvieron dispuestos a colaborar para la consecución del taller, facilitando todos los

insumos necesarios para llevarlos a cabo, desde la disponibilidad del salón, equipos audiovisuales, técnico audiovisual y refrigerios.

Esta investigación abrió camino para una intervención al cuerpo gerencial del centro de salud, solicitado por la junta directiva de la institución, al percatarse de un cambio significativo al personal que fue intervenido. Este requerimiento permitió abordar situaciones que representan un impacto en el desempeño individual y grupal de toda la organización.

### **LIMITACIONES:**

Durante la aplicación del taller no se presentaron impedimentos que afectaron el desarrollo de las estrategias ni la logística de trabajo.

### **RECOMENDACIONES:**

Para dar continuidad a lo sembrado, recomiendo incluir como parte del proyecto de trabajo especial de grado, en lugar de dos sesiones, recomiendo cuatro sesiones a lo largo del postgrado, una por cada semestre, para obtener mejores resultados para ambas partes. Nosotros como estudiantes debemos experimentar los cambios en el grupo intervenido, siendo la guía para llevar a cabo las intervenciones el propio grupo activo de estudiantes de postgrado. De esta forma se va a la par con el programa de estudios en la teoría y en la práctica con el grupo intervenido, con la intención de detectar cambios en la variable intervenida e ir corrigiendo cada técnica que se va implementando en las intervenciones; lo que ayudaría significativamente a desarrollar un plan y un manual de calidad, para aplicar una intervención productiva y eficiente. Y la cuarta sesión que colide con la preparación de la tesis, que funja como un seguimiento estratégico a las anteriores, de esta manera reforzando a los participantes la variable investigada y para el estudiante de postgrado, un importante valor agregado a la comunidad.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación, Guía para su elaboración. Caracas, Venezuela: Edit. Episteme.
- Benaim, S. (2005). 100 rompehielos para la armonía. Caracas, Venezuela: Edit. Proyecto Armonía.
- Castillo, O. (1995). *Dinámica de Grupo. Curso Práctico*. Valencia, Venezuela. Edit. Universidad de Carabobo.
- Cartwright, D. y Zanders, A. (2007) *Dinámica de grupo: Investigación y Teoría*. España: Edit. Trillas.
- Claret, A. (2015). *Cómo hacer y defender una tesis*. Caracas, Venezuela: Edit. Grupo Impregnáficas.
- Corey, G. (1995). *Teoría y práctica de la terapia grupal*. Bilbao, España: Edit. Descleé De Brouwer.
- Flores, C. (1994), *Motivación, una alternativa para el éxito*. Caracas, Venezuela. Edit. Fedupel
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México: Edit. Mc Graw Hill.
- Hochman, E. y Montero, M. (1980) *Técnicas de Investigación documental*. Edit. Trillas. México

- Hurtado, J. (2006) *Procesos grupales y la psicología de la integración*. Bogotá, Colombia: Edit. Edbano.
- Napir, R. Gershenfeld, M. (1993) *Grupo: Teoría y Experiencia*. Trillas. México.
- Romero, O. (1985) *Motivación y Rendimiento Académico: Reportes de investigación*. Mérida. Venezuela: Edit. Logro.
- Romero, O. (1991). *Crecimiento organizacional*. (7 Ed.) México: Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Romero, O. (1994). *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales*. Mérida. Edit: ROGYA, C. A.
- Sabino C. (2000). *El proceso de investigación*. Caracas. Venezuela. Edit. Panapo.
- Shaw, M. (1980). *Dinámica de grupos*. Barcelona, España: Edit. Herder.
- Stanford, G. y Roark, A. (1981). *Interacción humana en la educación*. México; Edit. Diana
- Stanford, G. (1982) *El desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad*. México. Edit. Trillas.
- Enríquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión de México*. Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de Maestría en Administración de la Universidad de Montemorelos , México.
- García, V. (2012). *La Motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables*. Trabajo de fin de grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Valladolid, España.
- Tovar, D. (2013). *Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa FEBECA, C. A.* Investigación realizada con apoyo de la Universidad José Antonio Páez. Edo. Carabobo. Venezuela.

OIT. Cierre del año 2012: Motivación y trabajo en equipo de la OIT. Recuperado de [http://www.ilo.org/sanjose/sala-de-prensa/wcms\\_200886/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/sanjose/sala-de-prensa/wcms_200886/lang--es/index.htm).

Varna, J., Quintana L., Díaz, R., Torres, G. y Mederos, N. (2006). Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad de servicio existente en el Hospital Mario Muñoz Monroy. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4574?show=full>.

Pey, S. y Ruiz, J. (1981). *Diccionario de Dinònimos y contrarios*. Edit. Teide. Barcelona, España.

García-Pelayo y Gross, F. *Pequeño Larousse ilustrado*. Edit. Larousse. Madrid, España y otros.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Instrumento de recolección de información.

#### Cuestionario de preguntas abiertas.

Buen día, a continuación les presentamos una serie de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, para alcanzar los objetivos propuestos en un proyecto de investigación, que nos permitirá analizar el contenido de las respuestas; las mismas arrojarán los indicadores que nos conducirán a la necesidad detectada en su grupo de trabajo. Los datos suministrados por usted, apoyarán la implementación de talleres teóricos, prácticos y vivenciales de esas necesidades detectadas.

La información que se obtenga es absolutamente confidencial y anónima; es por este motivo que le agradecemos toda la colaboración que puedan brindarnos. Por ser preguntas abiertas no hay límite en cuanto a la cantidad de información que desee suministrar en cada una de sus respuestas. Así mismo, no hay respuestas correctas o incorrectas; la mejor es aquella que realmente refleje su sincera opinión.

Favor tome en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Lea detenidamente cada pregunta antes de responder.
2. Responda lo más clara y sinceramente posible.
3. Escriba lo más claro y legible posible.
4. En caso de dudas consulte a la facilitadora.

Tendrá a la disposición papel y lápiz para contestar las preguntas.

Responda individualmente y en completo silencio.

Muchas gracias por su colaboración!

Cargo: \_\_\_\_\_ Rama de la Empresa: \_\_\_\_\_

Tiempo en la Empresa \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS

1. ¿Qué características positivas tiene su grupo de trabajo que propician las buenas relaciones entre compañeros? Describa.
2. ¿Qué características de sus compañeros de trabajo, afectan negativamente las relaciones en su grupo de trabajo? Describa.
3. ¿Qué características tuyas obstaculizan las relaciones interpersonales en tu grupo de trabajo?
4. Describa las debilidades de sus compañeros que le afectan el desarrollo o desempeño de su grupo de trabajo.
5. Indique las características tuyas que afectan negativamente el desempeño de su grupo de trabajo.
6. Indique las características tuyas que favorecen el alcance del cumplimiento de metas en su grupo de trabajo.
7. ¿Cómo describiría la relación que tiene usted con sus compañeros de trabajo?
8. ¿Estaría dispuesto a participar en un taller para potenciar el desarrollo de su grupo de trabajo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_\_. De ser positiva su respuesta, ¿Qué tema le gustaría que se tratara?
9. Ha respondido una serie de preguntas acerca de usted y su grupo de trabajo; ¿Quisiera agregar algo más?.

¡Gracias por su participación!

## Anexo 2

### Guion entrevista informante clave

Departamento: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Número de personas bajo su supervisión: \_\_\_\_\_

Tiempo en la Empresa \_\_\_\_\_

Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

### Entrevista

1. ¿Cuál es su opinión con respecto a las relaciones interpersonales de los trabajadores en el grupo de trabajo?.
2. ¿En términos generales, cuáles son las debilidades, según su apreciación, que presenta el grupo de trabajo?
3. ¿En términos generales, cuáles son las fortalezas, según su apreciación, que tiene el grupo de trabajo?
4. ¿Qué tema le gustaría a usted sea incluido en el Taller de Intervención para los trabajadores?

¡Gracias por su colaboración!

### Anexo 3

Datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los estudiantes que conforman el grupo en estudio.

Tabla 18

*Respuesta a la primera parte de la pregunta N° 8: Estaría dispuesto a participar en un taller para potenciar el desarrollo de su grupo de trabajo de trabajo.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	95%
No	1	5%

Tabla 19

Respuestas a la segunda parte de la pregunta N° 8: De ser positiva su respuesta, que tema te gustaría que se trataran

Temas	Respuestas	Frecuencia
Indiferencia	Me es indiferente	1
Aprendizaje	Aprender cosas nuevas Mejorar algún conocimiento es de mucha importancia y bueno para uno Cualquier tema es bueno para aprender Todo en la vida es un completo aprendizaje Claro que me gustaría	5
Atención	Atención al paciente (4) Atención al cliente Atención al cliente en general	6
Autoestima	Autoestima	1
Motivación al logro	Lograr bien lo que hago Motivación personal (6) Incentivo laboral(2) Motivación al éxito Que me motive venir al trabajo No nos regañen sino que nos motiven Que nos enseñen a atender al público con calidad con algunos de mis compañeros	13
Relaciones	Relaciones interpersonales (2)	2
Solidaridad	Solidaridad	1
Recreación	Recreación(2)	2
Trabajo en equipo	Acercamiento al grupo Compromiso	3

Tabla 19 ( continuación)

<b>Categorías</b>	<b>Respuesta Textual</b>	<b>Frecuencia</b>
Comunicación	Comunicación	1
Decisiones	Toma de decisiones	1
Total		55

## Anexo 4

### FORMULARIO DE EVALUACION DEL TALLER

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

A continuación quisiéramos que nos des tu opinión acerca del taller, por favor marca con una (x) la casilla que represente tu opción. La información que nos proporciones será utilizada de forma confidencial.

		Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Deficiente
1	El taller cumplió tus expectativas					
2	Los objetivos del taller se relacionaron con los temas tratados					
3	Las representaciones visuales del material teórico mostraron claridad conceptual y legibilidad					
4	Los materiales y recursos proporcionados fueron apropiados en el desarrollo de las actividades					
5	Las actividades fueron pertinentes y útiles.					
6	El taller aportó conocimientos relevantes y útiles que pueden ser aplicados					
7	La facilitadora demostró conocimientos y preparación teórico-práctica					
8	Hubo una interacción adecuada por parte de la facilitadora que incentivó la participación					
9	Tu participación en las sesiones fueron activas					
10	Asististe puntualmente al taller					
11	Tuviste interés por aprender					
12	Realizaste activamente trabajos en colaboración con tus compañeros					
13	Adquiriste conocimientos, habilidades, destrezas, conceptos y estrategias relevantes durante el desarrollo del taller					
14	Los aprendizajes adquiridos te servirán en tu desempeño laboral					

Comentarios y observaciones generales del taller:

---



---



---



---

¡Gracias por tu asistencia y participación!

## Anexo 5

SESION I  
HOJA DE REGISTRO  
SUBDIMENSION EXPERTICIA

PARTICIPANTE	EXPRESA VERBALMENTE SUS CONOCIMIENTOS DE LA TAREA		EXPRESA VERBALMENTE EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA ELABORACION		EXPRESA VERBALMENTE LA CALIDAD SUS RESULTADOS DE LA TAREA	
	PRETEST	POSTEST	PRETEST	POSTEST	PRETEST	POSTEST
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						

**NOTA: FAVOR TOMAR NOTA DEL NUMERO DE INTERVENCIONES PARA LUEGO COTEJAR CON LOS VIDEOS Y AUDIO**

**SESION II****HOJA DE REGISTRO****SUBDIMENSION EFICIENCIA**

**EXPRESA VERBALMENTE LA  
IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION  
DEL TIEMPO PARA REALIZAR LA TAREA**

**REALIZAN LA TAREA CON LA CANTIDAD  
DE RECURSOS SUMINISTRADOS O MENOS  
MANTENIENDO EL ESTÁNDAR DE CALIDAD  
ESTABLECIDO**

**PERMANECE CONCENTRADO REALIZANDO  
LA TAREA**

<b>PARTICIPANTE</b>	<b>PRETEST</b>	<b>POSTEST</b>	<b>PRETEST</b>	<b>POSTEST</b>	<b>PRETEST</b>	<b>POSTEST</b>
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						

**NOTA: FAVOR TOMAR NOTA DEL NUMERO DE INTERVENCIONES PARA LUEGO COTEJAR CON LOS VIDEOS Y AUDIO**

## Anexo 6

### MANUAL DEL FACILITADOR SESION I

Momento de la sesión en que se aplica: INICIO (Actividad N° 1)

Objetivo Específico	Contenido	Nombre de la Técnica	Fuente	Tiempo	DESCRIPCION DE LA TECNICA
Formular expectativas y normas para el desarrollo del Taller.	Presentación de la facilitadora. Revisión de expectativas. Planteamiento de normas.	<b>“Expectación”</b>	De la facilitadora.	<b>45 min.</b>	La apertura del Taller comienza realizando una bienvenida al grupo, con la presentación de la facilitadora y puntualizando el nombre y objetivos de la sesión. Seguidamente se tomará un tiempo para que los participantes puedan expresar sus expectativas en cuanto a los que esperan dar y recibir de ellos mismos y de la sesión. Finalmente se realizarán acuerdos con los integrantes, pautando las normas que contribuyan al buen funcionamiento y logro de los objetivos en el desarrollo de las actividades.

#### INSTRUCCIONES A LA FACILITADORA:

- De la bienvenida a los participantes, preséntese con el grupo y puntualice el nombre y objetivo del Taller.
- Invite a los participantes a permanecer en sus asientos.
- Indique las instrucciones a los participantes
- Entregue a cada participante un número para que sea colocado en el pecho de lado izquierdo y una tarjeta para que escriban su nombre y se lo coloquen en el pecho lado derecho con un alfiler.
- Solicite a los participantes que se presenten y expresen sus expectativas relativas a lo que esperan del Taller.
- Anote en una hoja para rotafolio los comentarios expresados por los participantes acerca de sus expectativas.
- Invite a los participantes a que planteen las normas y los acuerdos que regirán el buen funcionamiento de las actividades a desarrollar.
- Anote en el rotafolio, los comentarios elaborados por los participantes acerca de las normas y acuerdos,
- Pida a los participantes que mantengan sus acuerdos y reflexiones durante el desarrollo del Taller
- Invite a los participantes a parafrasear las instrucciones y preguntarles si saben el significado de “parafrasear”.

## Manual del Facilitador Sesión I (*Continuación*)

### **INSTRUCCIONES AL PARTICIPANTE:**

- Les entrego a cada uno un número para que sea colocado en el pecho de lado izquierdo y una tarjeta para que escriban su nombre y se lo coloquen en el pecho al lado derecho con un alfiler.
- Expresen uno a uno su nombre y expectativas de lo que podrían dar al grupo y recibir de él y del Taller. Por ejemplo: comentar lo mejor o lo por que me podría pasar, lo que quiero o voy a aprender.
- Ahora los invito a elaborar las normas y los acuerdos que mantendrá el buen funcionamiento de las actividades a desarrollar en el transcurso de la sesión. Ejemplo: acordamos escuchar activamente, respetar los turnos de palabra, realizar todas las actividades concentrarnos, respetar los comentarios expresados por los demás.
- Por favor, mantengan sus compromisos y reflexiones durante el desarrollo del Taller.
- ¿Alguien conoce el significado de parafrasear?
- ¿Quién desea parafrasear las instrucciones?

### **PROCESAMIENTO DE EXPERIENCIA:**

- No se procesa

### **RIESGO:**

- Asistencia y puntualidad
- Indisposición para realizar la actividad
- Poca involucración individual
- Mecanismos de defensa (evasión, risa).

Manual del Facilitador Sesión I (*Continuación*)**Momento de la sesión en que se aplica: DESARROLLO (Actividad N° 2) Pre-test**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Nombre de la Técnica</b>	<b>Fuente</b>	<b>Tiempo</b>	<b>DESCRIPCION DE LA TECNICA</b>
Mostrar sus habilidades para manejar recursos y destrezas personales relacionadas con la experticia a través de la construcción de un carrito con cuatro ruedas, usando las piezas del dominó.	Motivación al Logro. Dimensión interior. Experticia: conocimientos, diseño de estrategias y autoevaluación de resultados.	<b>“Carrito Dominoes”</b>	Benaim, S. (2005) “100 rompehielos para la armonía”. Adaptación de la facilitadora.	<b>45 min.</b>	Los participantes se colocarán en tres (3) subgrupos con igual número de integrantes para armar con las piedras del nomino un carro que sea soportado por cuatro ruedas y quede bien presentable. Se trata que los mismos se organicen en equipos y diseñen una metodología para trabajar, aporten ideas y conocimientos para luego evaluar los resultados del trabajo realizado..

**INSTRUCCIONES A LA FACILITADORA:**

- Solicite a los participantes que tomen de la cesta una ficha de color
- Explique las instrucciones a los participantes
- Proporcione a cada grupo los materiales a utilizar
- Observe y guíe el desarrollo de la actividad
- Invite a un participante a parafrasear las instrucciones

**INSTRUCCIONES AL PARTICIPANTE:**

- Distribúyanse en tres grupos con igual número de integrantes según el color de la ficha elegida
- Cada equipo va a contar con un juego de dominó, con el cual van a armar una figura de un carro. La carrocería debe ser soportada por las 4 ruedas y bien presentable.
- Tendrán 15 minutos para desarrollar la actividad
- Al finalizar los invito a comentar la actividad
- ¿Quién desea parafrasear las instrucciones?

Manual del Facilitador Sesión I (*Continuación*)

**PROCESAMIENTO DE EXPERIENCIA:**

- ¿Hubo algún conocimiento que les facilitó la elaboración del carro?
- ¿Cómo fue la distribución de las tareas mientras lo construían?
- ¿Cuál fue la responsabilidad de cada uno para lograr armarlo?
- ¿A qué acuerdos llegaron para diseñar, cómo hacerlo?
- ¿Qué acciones ayudaron a elaborarlo?
- ¿De qué se dan cuenta al observar los resultados del trabajo realizado?

**RIESGO:**

- Indisposición para realizar la actividad
- Energía grupal
- Poca involucración individual
- Que se abra un proceso individual o grupal
- Mecanismos de defensa (evasión, risa).

Manual del Facilitador Sesión I (*Continuación*)**Momento de la sesión en que se aplica: DESARROLLO (Actividad N° 3)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Nombre de la Técnica</b>	<b>Fuente</b>	<b>Tiempo</b>	<b>DESCRIPCION DE LA TECNICA</b>
Caracterizar los contenidos teóricos relacionados con Motivación al logro en su dimensión interior y Subdimensión experticia.	Motivación al Logro. Dimensión interior. Experticia: conocimientos, diseño de estrategias y autoevaluación de resultados.	<b>“Interactuando con la teoría”</b>	Romero, O. (1994). <i>Crecimiento psicológico y motivaciones sociales.</i>	<b>60 min.</b>	La facilitadora expondrá de forma interactiva los conceptos teóricos involucrados sobre la Motivación al Logro. Dimensión interior. Elementos de experticia.

**INSTRUCCIONES A LA FACILITADORA:**

- Presente y exponga los conceptos con la ayuda del material preparado
- Interactúe y explique a los participantes las diapositivas con el contenido teórico.
- Solicite a los participantes que expresen sus opiniones o dudas
- Replantee y aclare las inquietudes expresadas por los participantes

**INSTRUCCIONES AL PARTICIPANTE:**

- En este momento vamos a realizar un intercambio de comentarios acerca de la Motivación al Logro, la Dimensión Interior y los elementos de experticia, y su importancia en la realización de las tareas. Tu participación es importante.
- Escuchen y presten atención.
- Pueden preguntar e intercambiar impresiones a lo largo de la presentación.

**PROCESAMIENTO DE EXPERIENCIA:**

- Utilizando el concepto de la Motivación al Logro, ¿De qué se dan cuenta cuando se sienten motivados a realizar una tarea?
- ¿Ha estado presente la motivación al logro durante las actividades realizadas?, ¿Quién me da un ejemplo?.
- ¿Cómo han hecho uso de los elementos de la experticia: conocimiento, diseño de estrategias y evaluación para alcanzar metas individuales y grupales en la elaboración de asignaciones dentro de este grupo? ¿Quién me da un ejemplo?.
- Y ¿la calidad? ¿Es tomada en cuenta?

Manual del Facilitador Sesión I (*Continuación*)**RIESGO:**

- Indisposición para realizar la actividad
- Energía grupal
- Poco entendimiento de la teoría
- Mecanismos de defensa (evasión, risa).

**Momento de la sesión en que se aplica: DESARROLLO (Actividad N° 4)**

Objetivo Específico	Contenido	Nombre de la Técnica	Fuente	Tiempo	DESCRIPCION DE LA TECNICA
Aplicar las herramientas teóricas de la motivación al logro, en su dimensión interior y los elementos de experticia para la resolución de una situación laboral..	Motivación al Logro. Dimensión interior. Experticia: conocimientos, diseño de estrategias y autoevaluación de resultados.	<b>“Estrellas y luceros”</b>	Torres C. y Pérez M. (1999) “Dinámica de grupos en formación de formadores: casos prácticos”. Adaptación de la facilitadora.	<b>45 min.</b>	Se formarán subgrupos y cada uno dará una solución al estudio de un mismo caso en donde se evidencia baja motivación al logro desde su dimensión interior y subdimensión experticia. La actividad consiste en que los grupos de trabajos pueden resolver este caso expresando verbalmente sus conocimientos, el diseño de estrategias y autoevaluación las soluciones y los resultados en plenaria.

**INSTRUCCIONES A LA FACILITADORA:**

- Invite a los participantes a enumerarse del 1 al 4
- Distribuya a los participantes en grupos de 4 miembros aproximadamente.
- Explique las instrucciones a los participantes
- Distribuya a cada grupo los materiales a utilizar
- Observe y guie el desarrollo de la actividad
- Al finalizar la experiencia invite a los participantes a procesar la actividad, vinculando los contenidos teóricos y las vivencias de cada integrante.
- Invite a un participante a parafrasear las instrucciones

## Manual del Facilitador Sesión I (*Continuación*)

### **INSTRUCCIONES AL PARTICIPANTE:**

- Enumérense del 1 al 4 y se organizan según el número correspondiente.
- Cada grupo buscará una solución para el caso que se plantea, aplicando sus conocimientos y estrategias (se hace entrega del material fotocopiado, ver anexo al final de la Sesión I).
- Una vez que se haya resuelto el caso propuesto se analizarán las posibles consecuencias de cada una de las soluciones propuestas.
- Tienen 20 minutos para desarrollar la actividad y 25 para discutirla en plenaria.
- ¿Quién desea parafrasear las instrucciones?

### **PROCESAMIENTO DE EXPERIENCIA:**

- ¿Cómo se pusieron de acuerdo para comenzar la actividad?
- ¿Qué aspectos de la teoría tomaron en cuenta para resolver el caso planteado?
- ¿Cómo pudieron integrar la actividad con sus vivencias actuales como trabajadores? ¿De qué se dan cuenta?.
- ¿Creen que las soluciones propuestas para el caso son las más adecuadas? ¿Qué le cambiarían o le agregarían desde la teoría?.

### **RIESGO:**

- Indisposición para realizar la actividad
- Energía grupal
- Poco involucración individual
- Mecanismos de defensa (evasión, risa).

Manual del Facilitador Sesión I (*Continuación*)**Momento de la sesión en que se aplica: DESARROLLO (Actividad N° 5) Pos-test**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Nombre de la Técnica</b>	<b>Fuente</b>	<b>Tiempo</b>	<b>DESCRIPCION DE LA TECNICA</b>
Demostrar los indicadores relacionados con la experticia a través de una elaboración de un sombrero singular con materiales de desecho.	Motivación al Logro. Dimensión interior. Experticia: conocimientos, diseño de estrategias y autoevaluación de resultados.	<b>“Sombrero singular”</b>	Benaim, S. (2005) “100 rompehielos para la armonía”. Adaptación de la facilitadora.	<b>45 min.</b>	Los participantes se colocarán en 3 equipos con igual número de integrantes para elaborar un sombrero de su preferencia, solo que debe ser usado por uno de sus miembros y el mismo quede bien presentado. Se trata que los participantes se organicen en grupo y diseñen una metodología para trabajar, aporten ideas y conocimientos para luego evaluar los resultados del trabajo realizado.

**INSTRUCCIONES A LA FACILITADORA:**

- Solicite a los participantes que tomen una carta de la cesta y formen tres equipos con la pinta igual que seleccionó cada miembro.
- Explique las instrucciones a los participantes
- Proporcione a cada grupo los materiales a utilizar
- Observe y guíe el desarrollo de la actividad
- Explique las instrucciones a los participantes
- Al finalizar la experiencia se procesa la actividad
- Invite a un participante a parafrasear las instrucciones

**INSTRUCCIONES AL PARTICIPANTE:**

- Tomen una carta de la cesta y formen tres equipos con la pinta igual que seleccionó cada miembro
- Cada grupo contará con un kit de materiales y herramientas
- Elaborará cada grupo un sombrero de su preferencia, que sea utilizado por uno de los participantes. Tendrán 15 minutos para desarrollar la actividad
- Al finalizar son invitados a comentar la actividad.
- ¿Quién desea parafrasear las instrucciones?

Manual del Facilitador Sesión I (*Continuación*)

**PROCESAMIENTO DE EXPERIENCIA:**

- ¿Hubo algún conocimiento que les facilitó la elaboración del sombrero?
- ¿Cómo fue la distribución de las tareas mientras elaboraban el sombrero?
- ¿Cuál fue la responsabilidad de cada uno para crear el sombrero?
- ¿A qué acuerdos llegaron para diseñar el sombrero?
- ¿Qué acciones ayudaron a elaborar el sombrero?
- ¿De qué se dan cuenta al observar los resultados del trabajo realizado?
- ¿Cómo crees que se relaciona esta actividad con el tema del Taller?

**RIESGO:**

- Indisposición para realizar la actividad
- Energía grupal
- Poca involucración individual
- Que se abra un proceso individual o grupal
- Mecanismos de defensa (evasión, risa).

Manual del Facilitador Sesión I(*Continuación*)**Momento de la sesión en que se aplica: CIERRE (Actividad N° 6)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Nombre de la Técnica</b>	<b>Fuente</b>	<b>Tiempo</b>	<b>DESCRIPCION DE LA TECNICA</b>
Integrar los conocimientos y habilidades adquiridas durante la sesión.	Motivación al logro. Dimensión Interior. Experticia: conocimientos, diseño de estrategias y autoevaluación de resultados.	<b>“Si yo fuera ...”</b>	Benaim, S. (2005) “100 rompehielos para la armonía”. Adaptación de la facilitadora.	<b>60 min.</b>	Los participantes pensarán en las herramientas para motivar al logro que han adquirido durante la sesión y luego escribirán de forma análoga una relación con las herramientas de uso doméstico escogida (rodillo, taladro, clavos).

**INSTRUCCIONES A LA FACILITADORA:**

- Solicite a los participantes que formen tres (3) grupos con igual número de integrantes o lo más equitativo posible.
- Explique las instrucciones a los participantes
- Proporcione a cada grupo los materiales a utilizar
- Observe y guíe el desarrollo de la actividad
- Al finalizar la experiencia, procese la actividad.
- Invite a un participante a parafrasear las instrucciones

**INSTRUCCIONES AL PARTICIPANTE:**

- Agrúpanse en tres grupos con igual número de integrantes o lo más equitativo posible.
- Invítelos a tomar asiento.
- Comuníquele las instrucciones y facilítele el material a utilizar.
- Invite a los participantes a evaluar sus aprendizajes significativos, así como el desempeño de la facilitadora.
- ¿Quién desea parafrasear las instrucciones?

Manual del Facilitador Sesión I (*Continuación*)

**PROCESAMIENTO DE EXPERIENCIA:**

- No se procesa.

**RIESGO:**

- Indisposición para realizar la actividad
- Energía grupal
- Poca involucración individual
- Que se abra un proceso individual o grupal.
- Mecanismos de defensa (evasión, risa).

## **ANEXOS DEL MANUAL DEL FACILITADOR DE LA SESION I**

### **ACTIVIDAD 4**

Imaginemos que un (a) analista que conforma el CAI carece de motivación al logro y no se interesa por atender con calidad a los pacientes, no escucha a la Supervisora, no prestan atención a los médicos, ni a las exigencias de la Dirección. Su síntesis curricular es brillante pero su comportamiento no es congruente con lo que está plasmado en el papel. Rara vez cumple la meta del día, (en atender un número determinado de pacientes), llega tarde, algunas veces no trae el uniforme, le fastidia llamar a las aseguradoras y siempre pide ayuda a otro compañero. Interrumpe a los compañeros y pide mucho permiso. Por lo que da a entender, se pasa el día esperando que llegue la hora de la culminación de la jornada para salir apurado.

### **ACTIVIDAD 6**

#### **Si yo fuera...**

- 1) Taladro
- 2) Brocha
- 3) Carretilla
- 4) Alambre
- 5) Lámpara
- 6) Martillo
- 7) Pinza
- 8) lima
- 9) Tornillo
- 10) Destornillador
- 11) Alicata
- 12) Llave inglesa
- 13) Clavo
- 14) Sierra
- 15) Rodillo
- 16) Caja
- 17) Pistola de  
Silicón
- 18) Caladora
- 19) Sierra

## MANUAL DEL FACILITADOR SESION II

### Momento de la sesión en que se aplica: INICIO (Actividad N° 1)

Objetivo Específico	Contenido	Nombre de la Técnica	Fuente	Tiempo	DESCRIPCION DE LA TECNICA
Preparar un clima propicio para el desarrollo de la sesión.	Motivación al Logro. Dimensión Interior. Eficiencia: administración del tiempo, administración de recursos y concentración.	<b>“Bailando sobre papel”</b>	De la facilitadora.	<b>20 min.</b>	En parejas, los participantes tendrán una hoja de papel periódico donde bailarán al ritmo de la música. Cuando la música esté en pausa los participantes doblan el papel por la mitad y siguen bailando al compás de la música y así sucesivamente, situación que cada vez se torna más difícil pararse dos personas en el papel. Las parejas que rompan el papel al bailar deben comenzar de nuevo con otro papel. La idea fundamental es que se concentren, usen menos papel y respeten el tiempo para llevar a cabo el ejercicio.

#### INSTRUCCIONES A LA FACILITADORA:

- De la bienvenida a los participantes, preséntese con el grupo y puntualice el nombre y objetivo del Taller.
- Invite a los participantes a formar parejas.
- Explique la actividad
- Entregue a cada pareja una hoja de papel periódico.
- Colocar la música
- Hacer las pausas respectivas y estar atento
- Solicitar parafrasear las instrucciones

#### INSTRUCCIONES AL PARTICIPANTE:

- Formen parejas al azar.
- La actividad consiste en bailar al compás de la música sobre el papel y en cada pausa deben parar y doblar el papel por la mitad. Seguir bailando al escuchar la música. La pareja que rompa el papel debe comenzar de nuevo.
- Tienen una hoja de papel periódico para cada pareja.
- ¿Quién desea parafrasear las instrucciones?

#### PROCESAMIENTO DE EXPERIENCIA:

- No se procesa

Manual del Facilitador Sesión II (*continuación*)**RIESGO:**

- Asistencia y puntualidad
- Indisposición para realizar la actividad
- Poca involucración individual
- Mecanismos de defensa (evasión, risa).

**Momento de la sesión en que se aplica: IDESARROLLO (Actividad N° 2) Pre-test**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Nombre de la Técnica</b>	<b>Fuente</b>	<b>Tiempo</b>	<b>DESCRIPCION DE LA TECNICA</b>
Mostrar a través de la elaboración de una computadora espacial sus habilidades para el manejo eficiente de los recursos y tiempo.	Motivación al Logro. Dimensión interior. Eficiencia: administración del tiempo, administración de los recursos y concentración.	<b>“Computadora 2020”</b>	De la Facilitadora.	<b>45 min.</b>	Los participantes se colocarán en tres (3) subgrupos con igual número de integrantes para crear una computadora futura con material de desecho. Los participantes tendrán 15 minutos para crear como mínimo un CPU, un monitor, un teclado y un mouse. Pasados los 15 minutos cada grupo explicará cómo se distribuyeron la tarea, el diseño de estrategias, el uso de recursos entregados por la Facilitadora y el tiempo..

**INSTRUCCIONES A LA FACILITADORA:**

- Solicite a los participantes que tomen de la cesta una ficha
- Los a que formen tres (3) grupos según el color elegido (tratar que sea igual número de integrantes o lo más equitativo posible).
- Explique las instrucciones a los participantes
- Proporcione a cada grupo los materiales a utilizar
- Observe y guíe el desarrollo de la actividad
- Al finalizar la experiencia, procese la actividad.
- Invite a un participante a parafrasear las instrucciones

## Manual del Facilitador Sesión II (*continuación*)

### INSTRUCCIONES AL PARTICIPANTE:

- Tomen al azar una ficha de color ubicada en una cesta
- Ahora organicéense por color, según el elegido
- Cada equipo va a contar con un kit contentivo de materiales y herramientas para crear una computadora futura con material de desecho. Tendrán 15 minutos para crear como mínimo un CPU, un monitor, un teclado y un mouse.
- Quién desea parafrasear las instrucciones?.

### PROCESAMIENTO DE EXPERIENCIA:

- ¿Tienen alguna reflexión que desean compartir?
- ¿Fue suficiente el tiempo?
- ¿Utilizaron todos los materiales?
- ¿Podrías dar ejemplo tomando en cuenta la actividad anterior?
- ¿De qué se dan cuenta al observar los resultados del trabajo realizado?

### RIESGO:

- Energía grupal
- Indisposición para realizar la actividad
- Mecanismos de defensa (evasión, risa).

### Momento de la sesión en que se aplica: DESARROLLO (Actividad N° 3)

Objetivo Específico	Contenido	Nombre de la Técnica	Fuente	Tiempo	DESCRIPCION DE LA TECNICA
Caracterizar los contenidos teóricos relacionados con motivación al logro en su dimensión interior y subdimensión eficiencia.	Motivación al Logro. Dimensión interior. Eficiencia: administración del tiempo, administración de los recursos y concentración.	<b>“Interactuando con la teoría”</b>	Romero, O. (1994). <i>Crecimiento psicológico y motivaciones sociales.</i>	<b>60 min.</b>	La facilitadora expondrá de forma interactiva los conceptos teóricos involucrados sobre la Motivación al Logro. Dimensión interior. Elementos de Eficiencia.

## Manual del Facilitador Sesión II (*continuación*)

### **INSTRUCCIONES A LA FACILITADORA:**

- Presente y exponga los conceptos con la ayuda del material preparado
- Interactúe y explique a los participantes las diapositivas con el contenido teórico.
- Solicite a los participantes que expresen sus opiniones o dudas
- Replantee y aclare las inquietudes expresadas por los participantes

### **INSTRUCCIONES AL PARTICIPANTE:**

- En este momento vamos a realizar un intercambio de comentarios acerca de la Motivación al Logro, la Dimensión Interior y los elementos de eficiencia, y su importancia en la realización de las tareas. Tu participación es importante.
- Escuchen y presten atención.
- Pueden preguntar e intercambiar impresiones a lo largo de la presentación.

### **PROCESAMIENTO DE EXPERIENCIA:**

- ¿Tienen alguna reflexión que quieran compartir?
- ¿Podrías dar algún ejemplo concreto tomando en cuenta la actividad anterior?.
- ¿Algo más que agregar?.
- Pregunta, duda o aclaratoria?

### **RIESGO:**

- Indisposición para realizar la actividad
- Energía grupal
- Poco entendimiento de la teoría
- Mecanismos de defensa (evasión, risa).

Manual del Facilitador Sesión II (*continuación*)**Momento de la sesión en que se aplica: IDESARROLLO (Actividad N° 4)**

Objetivo Específico	Contenido	Nombre de la Técnica	Fuente	Tiempo	DESCRIPCION DE LA TECNICA
Emplear habilidades y destrezas relacionadas con la eficiencia en la elaboración de un árbol con la técnica collage	Motivación al Logro. Dimensión interior. Eficiencia: administración del tiempo, de los recursos y concentración..	<b>“Árbol motivacional”</b>	De la Facilitadora.	<b>45 min.</b>	Los participantes se reúnen en cuatro grupos y elaboran una historia relacionada con la motivación al logro del grupo, representándola a través de un árbol elaborado con la técnica collage. Cada grupo debe ponerse de acuerdo para confeccionar el árbol y contar la historia de manera que todos participen..

**INSTRUCCIONES A LA FACILITADORA:**

- Invite a los participantes a enumerarse del 1 al 4
- Distribuya a los participantes en grupos de 4 miembros aproximadamente.
- Explique las instrucciones a los participantes
- Distribuya a cada grupo los materiales a utilizar
- Observe y guíe el desarrollo de la actividad
- Al finalizar la experiencia invite a los participantes a procesar la actividad, vinculando los contenidos teóricos y las vivencias de cada integrante.
- Invite a un participante a parafrasear las instrucciones

**INSTRUCCIONES AL PARTICIPANTE:**

- Enumérense del 1 al 4 y se organizan según el número correspondiente.
- Cada grupo elaborará una historia relacionada con la motivación al logro, representada a través de un collage artístico.
- Cada equipo al finalizar contará su historia
- parafrasear las instrucciones?

**RIESGO:**

- Indisposición para realizar la actividad
- Energía grupal
- Poco involucración individual

- Mecanismos de defensa (evasión, risa).

Manual del Facilitador Sesión I (*Continuación*)

**Momento de la sesión en que se aplica: IDESARROLLO (Actividad N° 5) Pos-test**

Objetivo Específico	Contenido	Nombre de la Técnica	Fuente	Tiempo	DESCRIPCION DE LA TECNICA
Mostrar a través de la elaboración de un teléfono público sus habilidades para el manejo eficiente de los recursos y tiempo.	Motivación al Logro. Dimensión interior. Eficiencia: administración del tiempo, los recursos y la concentración.	<b>“Llamada urbana”</b>	De la Facilitadora.	<b>45 min.</b>	Los participantes se colocarán en 3 equipos con igual número de integrantes para moldear con la masa flexible un árbol que debe contener cómo mínimo el tallo, las ramas, las flores y frutos, ayudados con los materiales entregados. Tendrán 15 minutos para la elaboración..

**INSTRUCCIONES A LA FACILITADORA:**

- Solicite a los participantes que tomen un naipe de la cesta y formen tres equipos con la pinta igual que seleccionó cada miembro.
- Explique las instrucciones a los participantes
- Proporcione a cada grupo los materiales a utilizar
- Observe y guíe el desarrollo de la actividad
- Explique las instrucciones a los participantes
- Al finalizar la experiencia se procesa la actividad
- Invite a un participante a parafrasear las instrucciones

**INSTRUCCIONES AL PARTICIPANTE:**

- Tomen un naipe de la cesta y formen tres equipos con la pinta igual que seleccionó cada miembro
- Cada grupo contará con un kit de materiales y herramientas
- Elaborará cada grupo un árbol, mínimo con el tallo, rama, flores y frutos.
- Al finalizar son invitados a comentar la actividad.
- ¿Quién desea parafrasear las instrucciones?.

Manual del Facilitador Sesión II (*continuación*)**PROCESAMIENTO DE EXPERIENCIA:**

- ¿Moldearon más piezas de las solicitadas?
- ¿Fue suficiente el material entregado?
- ¿El tiempo dispuesto alcanzó para realizar la actividad?
- ¿Qué me dicen de la concentración para realizar la tarea?
- Que se abra un proceso individual o grupal
- Mecanismos de defensa (evasión, risa).

**RIESGO:**

- Indisposición para realizar la actividad
- Energía grupal
- Poco involucración individual
- Mecanismos de defensa (evasión, risa).

**Momento de la sesión en que se aplica: CIERRE (Actividad N° 6)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Nombre de la Técnica</b>	<b>Fuente</b>	<b>Tiempo</b>	<b>DESCRIPCION DE LA TECNICA</b>
Integrar los conocimientos y habilidades adquiridas durante la sesión, evaluación del taller y el desempeño de la facilitadora.	Motivación al logro. Dimensión Interior. Eficiencia: administración del tiempo, administración de recursos y concentración.	<b>“Telaraña y Feed-back”</b>	De la Facilitadora.	<b>85 min.</b>	Permite compartir observaciones y sugerencias, con la intención de recabar información a nivel individual o grupal, para intentar mejorar su funcionamiento. Los participantes sentados en círculo, evaluarán sus aprendizajes significativos, utilizando un pabito que pasarán en la primera ronda uno al otro formando una telaraña, expresando sus comentarios, incluyendo la facilitadora y una segunda ronda donde cada participante, manteniéndose sentado, elegirá a un compañero para darle un feedback y de igual forma a la facilitadora. Al finalizar el ejercicio la facilitadora realizará una breve reflexión sobre su experiencia en ambas sesiones sobre la motivación del logro en el ambiente laboral y entregará a cada participante un certificado de participación y un marca libros como recuerdo de la actividad.

## Manual del Facilitador Sesión II (*continuación*)

### **INSTRUCCIONES A LA FACILITADORA:**

- Solicítela atención de los participantes.
- Invite a sentarse en forma circular a los participantes
- Solicite que evalúen sus aprendizajes significativos, así como a la Facilitadora, indicando los aspectos positivos y aspectos a mejorar
- Al finalizar exponga una reflexión sobre motivación del logro en el ambiente laboral
- Entregue los certificados y marca libros a cada participante

### • **INSTRUCCIONES AL PARTICIPANTE:**

- Con este pabilo vamos a formar una telaraña
- Comenzamos al azar y termina la facilitadora
- Son dos rondas para lanzar el pabilo
- En la primera ronda, al lanzar el pabilo al otro compañero, éste compartirá su aprendizaje y hará un comentario si se cumplieron o no sus expectativas.
- En la segunda ronda, al lanzar el pabilo al compañero escogido, le darán un feedback, utilizando el “observo, “siento” y “te invito” y el feedback a la facilitadora.
- ¿Quién desea parafrasear las instrucciones?
- Les expondré un breve mensaje sobre la motivación del logro en el ámbito laboral
- Les entregaré un certificado de asistencia al Taller y un marca libros
- Al finalizar favor evaluar el Taller a través de un formato que les suministraré

### **PROCESAMIENTO DE EXPERIENCIA:**

- No se procesa.

### **RIESGO:**

- Indisposición para realizar la actividad
- Energía grupal
- Poca involucración individual
- Que se abra un proceso individual o grupal.
- Mecanismos de defensa (evasión, risa).

**Anexo 8**

Certificado

Que se le concede a:

---

Por su participación en el Taller:

# Motivación al logro

16 horas de duración

Caracas, enero 2017

Gerente de Recursos Humanos

Facilitadora