

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN



Comisión de Estudios de Postgrado

Área de Psicología

Dinámica de Grupos



**INTERVENCIÓN SOBRE MOTIVACION AL LOGRO EN UN GRUPO DE
TRABAJADORES DE LA FUNDACIÓN INSTITUTO VENEZOLANO DE
PLANIFICACIÓN APLICADA**

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

Tutora: Prof. Castarlenas, Daniella

Autoras: Moreno, Diana

C.I.V.-18.691.135

Ruiz, Asdrick

C.I.V.-20.678.279

Caracas, septiembre de 2019

Dedicatoria

A Dios, por permitirme estar y vivir cada día como una oportunidad para hacerlo mejor.

A mi madre, Milda Aleida Sorett, que partió de este plano terrenal pero que la llevo conmigo siempre, gracias por todo lo que me enseñaste, con tus errores y aciertos. Siempre recuerdo una frase tuya “Haz lo que te haga feliz hija” y en esa búsqueda estoy, este es parte del camino.

A mi padre, Freddy Moreno Doudiers, por enseñarme con su ejemplo a ser una persona paciente, dedicada y de servicio.

A mi hermana, por su compañía y apoyo incondicional, sin ti no lo hubiese logrado.

Diana Ivanova Moreno Sorett

Agradecimientos

A mi compañera de tesis y amiga, por su alegría, su dedicación, experiencia, su disciplina y entrega durante todo este tiempo. Gracias por tu amistad, por todas las cosas compartidas y las que vendrán, gracias por ser parte de la familia elegida.

A águila por hacerme feliz en todo este proceso de estudio y dedicación a esta meta, gracias por ser parte de la familia elegida.

A las profesoras Claudia, Daniela, Sixta y Gloria por sus enseñanzas, por su mística de trabajo y por todas las vivencias en las que me acompañaron.

A mis compañeros de clases, los que iniciaron y los resilientes que nos quedamos, sin ustedes imposible lograr esta meta. Gracias por cada una de las vivencias compartidas, por la confianza y por hacerme crecer como persona.

Al Instituto Venezolano de Planificación Aplicada (IVPA) por todo el apoyo que nos brindaron y por la apertura y compromiso de todos los asistentes al taller, quienes en todo momento nos brindaron su confianza, creatividad y entrega en cada una de las actividades que realizamos.

A mis compañeros de trabajo de la Dirección Ejecutiva de Desarrollo Territorial por todo el apoyo que me brindaron en todo este proceso de aprendizaje.

Diana Ivanova Moreno Sorett

Dedicatoria

A ti Haydee del Carmen Miranda Bastidas, mi madre, que te fuiste antes de tiempo y justamente en el momento adecuado, te dedico mi vida, te honro y pido tu permiso y bendición para hacerlo diferente.

A ti madre mía, que, aunque estas ausente físicamente, siempre has estado presente, te siento, te escucho y te agradezco enormemente todos los aprendizajes y enseñanzas que me diste en tan corto período de tiempo.

A ti sacerdotisa mágica, poderosa y segura de sí misma, que lograste todas tus metas y fuiste y eres una joya para muchos, te dedico este logro desde el centro de mi corazón y alzo mis brazos en alabanza por haber sido hoy y siempre tu única hija hembra, tu muñequita de torta.

Y a ti, querida niña interna, que hemos andado toda esta vida juntas, te dedico este logro para que sepas y sientas que siempre estaremos sostenidas por nuestra madre interna, te amo, te protejo y sigo el camino de tu corazón.

Asdrick Nazareth Ruiz Miranda.

Agradecimientos

A Dios, Padre, Madre, Creador de todo lo que es, por concederme mis dones, mis talentos y mis mayores pruebas de vida para ser quien soy hoy.

A todos mis ancestros, linaje femenino y masculino.

Gracias, mamá, por ser mi primera proveedora de amor, atención y cuidados, por haberme tenido en tu vientre y haberme cultivado como una suave y delicada planta.

Gracias, papá por haber sido el donante de esta hermosa y fértil semilla, gracias por tu música, por tus alegrías, tu belleza y tu particularidad.

Gracias Herick y Hasdrubal por ser mis otros padres, mis protectores, proveedores y guardianes.

Gracias a todas las mujeres que han pasado por mi vida que de una u otra forma ocuparon el rol de mi madre, todas a su manera y con el amor del corazón y del útero.

Gracias a la familia Rodríguez Valiente por haberme acogido en su casa, protegido, apoyado y sostenido en todo este proceso y muchos otros, los amo, honro y agradezco infinitamente.

Gracias Daniella, Gloria, Claudia y Sixta, por demostrarme que haciendo lo que se ama se es realmente feliz, y siendo feliz apoyamos al otro en su felicidad.

Gracias Diana, por ser mi confidente, mi amiga, mi hermana, mi protectora y mi amada compañera de trabajo de grado, desde que te vi supe que eras la indicada para este proceso, juntas empezamos, juntas cerramos el ciclo.

Gracias IVPA por abrirnos sus puertas para trabajar su grupo desde la ética y el respeto.

Gracias a Huawei, Carlos Mendoza, Heinkel, Miguelys por su apoyo incondicional y recursos para hacer posible este logro.

Gracias Miguel Ángel Medina Cornejo por mostrarme la lealtad, el amor a mí misma y por tus brazos que son mi sostén y mi apoyo incondicional.

Gracias Jhanan Naime, por mostrarme cosas que ni yo misma se, gracias por ser, por estar y por confiar absolutamente en mí.

Y gracias colibrí por posarte en todas mis flores internas y hacer florecer mis mejores virtudes.

Asdrick Nazareth Ruiz Miranda.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN



Comisión de Estudios de Postgrado

Área de Psicología

Dinámica de Grupos



**INTERVENCIÓN SOBRE MOTIVACION AL LOGRO EN UN GRUPO DE
TRABAJADORES DE LA FUNDACIÓN INSTITUTO VENEZOLANO DE
PLANIFICACIÓN APLICADA**

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

Tutora:

Prof. Castarlenas, Daniella

Autoras: Moreno, Diana
C.I.V.-18.691.135
Ruiz, Asdrick
C.I.V.-20.678.279

Caracas, septiembre de 2019.

Índice de contenidos

Resumen	xi
Introducción	10
CAPÍTULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	¡Error! Marcador no definido.
Contexto organizacional	12
Descripción del grupo	13
Diagnóstico	14
Fuentes de información.....	14
Instrumentos y procedimientos de recolección.....	14
Síntesis de la información recabada.....	15
Objetivo de la investigación	29
Justificación de la investigación	29
CAPITULO II	30
MARCO DE REFERENCIA	30
Antecedentes	30
Marco teórico o referencial.....	31
CAPITULO III	46
MARCO METODOLÓGICO	46
Tipo de Investigación.....	46
Tipo de diseño de evaluación.....	46
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	47
Tipos de análisis.....	47
CAPITULO IV	48
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	48
Variable dependiente	48
Variable independiente	53
CAPITULO V	63
Resultados de la intervención.....	63
Resumen del Proceso de Intervención	63

Efectos del programa de intervención	99
Análisis y discusión de resultados	117
CAPITULO VI.....	122
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	122
Referencias.....	125
ANEXOS	127

Índice de tablas

Tabla 1 Categorización a las respuestas a la pregunta 1: ¿Cómo percibes a tus compañeros de trabajo a la hora de desarrollar una tarea?.....	16
Tabla 2 Categorización a las respuestas a la pregunta 2: ¿Cómo crees que te perciben tus compañeros de trabajo cuando desarrollas una tarea?.....	16
Tabla 3 Categorización a las respuestas a la pregunta 3: ¿Qué cualidades poseen tus compañeros de trabajo que contribuyen a la realización eficiente de las tareas que les asignan?.....	17
Tabla 4 Categorización a las respuestas a la pregunta 4: ¿Qué debilidades poseen tus compañeros de trabajo que obstaculizan la realización eficiente de las tareas que les asignan?.....	18
Tabla 5 Categorización a las respuestas a la pregunta 5: Describe como son las relaciones interpersonales en tu grupo de trabajo.	19
Tabla 6 Categorización a las respuestas a la pregunta 6: ¿Qué características o comportamientos poseen tus compañeros de trabajo que facilitan las relaciones interpersonales en el grupo?.....	20
Tabla 7 Categorización a las respuestas a la pregunta 7: Explica ¿Qué características poseen tus compañeros de trabajo que obstaculizan las relaciones interpersonales en el grupo?.....	21
Tabla 8 Categorización a las respuestas a la pregunta 8: Describe que características tuyas contribuyen a que se logren los objetivos de tu grupo de trabajo.....	22
Tabla 9 Categorización a las respuestas a la pregunta 9: Describe que características tuyas afectan el logro de los objetivos de tu grupo de trabajo.	23

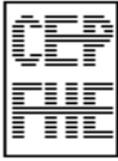
Tabla 10 Categorización a las respuestas a la pregunta 10: Has respondido a un conjunto de preguntas acerca de ti mismo y de tu grupo. ¿Hay alguna otra información que desees agregar?	23
Tabla 11 Focalización de la variable.....	24
Tabla 12 Mapa de variables	51
Tabla 13 Plan de sesión. Subdimensión experticia.	54
Tabla 14 Frecuencias de los indicadores de la sub-dimensión experticia.....	101
Tabla 15 Frecuencias del indicador manifiesta conocimiento sobre hechos, herramientas y como emplearlos.....	103
Tabla 16 Frecuencias del indicador identifica recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción.	104
Tabla 17 Frecuencias del indicador establece metas y planes de acción para alcanzarlos.....	106
Tabla 18 Frecuencias de los indicadores de la sub-dimensión eficiencia.....	110
Tabla 19 Frecuencias del indicador ejecuta metas con un máximo de economía en recursos, haciendo uso de los que le fueron asignados o utilizando menos.....	112
Tabla 20 Frecuencias del indicador establece metas que sean accesibles, que consideren los recursos disponibles.	113
Tabla 21 Frecuencias del indicador utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea y obtiene el mismo resultado.....	115

Índice de gráficos

Gráfico 1 Focalización de la variable.....	25
Gráfico 2 Evaluación de un lenguaje acorde con el grupo.....	92
Gráfico 3 Evaluación del diseño del programa	93
Gráfico 4 Evaluación en relación con lo aprendido	94
Gráfico 5 Evaluación de la duración del taller.....	95
Gráfico 6 Evaluación a los facilitadores	97
Gráfico 7 Evaluación de la presentación de contenidos del taller.....	98

Gráfico 8 Comparación de totales pre-test y post-test dimensión experticia..... 100

Gráfico 9 Comparación de totales pre-test y post-test dimensión eficiencia 108



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



**INTERVENCIÓN SOBRE MOTIVACION AL LOGRO EN UN GRUPO DE
 TRABAJADORES DE LA FUNDACIÓN INSTITUTO VENEZOLANO DE
 PLANIFICACIÓN APLICADA**

Trabajo de grado presentado para optar al Título de
 Especialista en Dinámicas de Grupo

Tutor: Castarlenas, Daniella
 Autores: Moreno, Diana
 Ruiz, Asdrick

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar los efectos de un programa de intervención para mejorar la motivación al logro en un grupo de trabajadores de la Fundación Instituto Venezolano de Planificación Aplicada (IVPA). Asimismo se plantearon, como objetivos específicos, diseñar, aplicar y evaluar la efectividad de la intervención. El diseño del programa estuvo basado en el diagnóstico, efectuado a partir de la aplicación de una entrevista semi-estructurada al informante clave y, un cuestionario auto-administrado al grupo foco; ambos instrumentos arrojaron como resultado un conjunto de comportamientos asociados a bajos niveles de motivación al logro. La variable dependiente se definió según los planteamientos teóricos de Oswaldo Romero García (1999) quien plantea que la dimensión interior de logro está constituida por tres sub-dimensiones: experticia, eficiencia y excelencia, las primeras dos serán las abordadas en esta investigación. Metodológicamente se trata de un experimento de campo de carácter evaluativo, con un diseño cuasi-experimental de pre y pos-test. El programa de intervención se llevó a cabo en dos sesiones de ocho horas. El procesamiento de las actividades se realizó bajo el enfoque gestáltico. Los resultados fueron abordados cualitativa y cuantitativamente, a través del conteo de frecuencias y el análisis del cumplimiento de los objetivos cada sesión. La intervención consistió en contribuir al proceso de cambio que vive la organización a través de la motivación al logro de sus trabajadores.

Palabras claves: motivación al logro, dimensión interna de logro, experticia y eficacia.

Introducción

La presente investigación partió de la necesidad planteada por uno de los líderes de la Fundación Instituto Venezolano de Planificación Aplicada (IVPA), institución pública adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Planificación, quien manifestó la importancia de realizar un diagnóstico y acompañamiento al grupo de las áreas de apoyo de dicha institución.

Producto de esta necesidad se realizaron entrevistas a informantes claves y se aplicó un cuestionario, de manera de poder identificar la variable a trabajar y diseñar una intervención que se ajustara a las necesidades del grupo.

Como resultado del diagnóstico se identificó la variable de motivación al logro, en su dimensión interna y sus sub-dimensiones experticia y eficiencia. En la revisión conceptual de esta variable se lograron identificar los indicadores de cambio que se esperan medir en cada una de las sub-dimensiones, como resultado de la intervención grupal. Así como las definiciones y el enfoque conceptual de la investigación. Siendo los planteamiento de Romero García, los más idóneos para las variable y sub-dimensiones a trabajar, debido a las investigaciones que tiene este autor en el país con dicho tema, específicamente en al ámbito laboral. Así, como las diversas intervenciones que se han realizado bajo este enfoque, las cuales han mostrado resultados positivos el aumento de la motivación al logro en su sub-dimensiones experticia y eficiencia. De igual forma, los planteamientos de dinámica de grupo vinculados a la composición, estructura del grupo (roles, normas, estatus, liderazgo, tamaño del grupo, entre otros) y sus diferentes etapas, así como el enfoque de procesamiento y análisis grupal propuesto por la teoría Gestalt, fueron elementos conceptuales que se abordaron en el análisis de los resultados obtenidos luego de aplicación del programa de intervención.

Por último, es importante mencionar que en términos de estructura, la presente investigación está compuesta por los siguientes aspectos: a) el planteamiento del problema, en donde se especifica el contexto de la organización, la descripción del grupo, así como las fuentes de información consultadas para realizar el diagnóstico. Los instrumentos utilizados y el resultado obtenido, b) el marco teórico,

en donde se define el enfoque con el que se trabajará la variable detectada en el diagnóstico, detallando la definición de la misma, sus dimensiones, sub-dimensiones e indicadores, c) el marco metodológico, en donde se detalla el tipo de investigación, el diseño de evaluación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los tipos de análisis utilizados y d) la propuesta de intervención que se aplicó, el cronograma de la intervención y los anexos que se generaron como parte de la realización del diagnóstico, así como las referencias utilizadas.

Capítulo I

Planteamiento del problema

La presente investigación surgió de la necesidad planteada por uno de los líderes de la Fundación Instituto Venezolano de Planificación Aplicada (IVPA), institución pública adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Planificación, quien manifestó la importancia de realizar un diagnóstico y acompañamiento al grupo de las áreas de apoyo de dicha institución.

Como resultado del diagnóstico se identificó la variable de motivación al logro, en su dimensión interna y sus sub-dimensiones experticia y eficiencia, las cuales fueron abordadas desde la perspectiva conceptual de Romero García (1999). En la revisión conceptual de esta variable se lograron identificar los indicadores de cambio que fueron medidos en cada una de las sub-dimensiones, como resultado de la intervención grupal.

A continuación, se describen los aspectos empleados para la elaboración del diagnóstico, como son el contexto organizacional, la descripción del grupo, las fuentes de información consultadas, los métodos de recolección de información, el análisis de la información recabada, la formulación de la pregunta de investigación, los objetivos tanto generales como específicos que permitieron conocer la variable a intervenir.

Contexto organizacional

La institución en donde se realizó la intervención es la *Fundación Instituto Venezolano de Planificación Aplicada (IVPA)* institución pública adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Planificación, se encuentra ubicada en el municipio Chacao del Estado Miranda.

El vínculo con esta organización nació a partir del conocimiento personal de uno de los directores de la misma, quien manifestó la necesidad de realizar un trabajo a nivel grupal, que involucrará a varios equipos que, desde su punto de vista, contaban

con mayores dificultades en su funcionamiento. Es importante mencionar que esta organización, desde hace aproximadamente un año, se encuentra en un proceso de reestructuración al pasar de, Escuela de Gerencia Social (institución de 27 años de fundada cuya misión estaba centrada en la formación) al *IVPA*, organización que tiene como visión contribuir al proceso de consolidación de la planificación pública y popular en el país, de manera que la actuación desplegada por el Estado venezolano tenga el mayor impacto posible. Mientras que su misión es generar actividades de investigación, formación, asistencia técnica y difusión, orientadas al apoyo de la administración pública y la participación popular en el campo de la planificación, teniendo como marco de actuación a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el Plan de la Patria 2013-2019 y la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.

En la actualidad esta organización cuenta con un total de 60 trabajadores distribuidos entre áreas medulares o sustantivas (Investigación, Sistematización y Documentación) y las de apoyo (Recursos Humanos, Administración y Planificación y servicios generales). La mayoría del personal es de género femenino, con un pequeño porcentaje de hombres. En cuanto a la edad de los trabajadores, existe una predominancia de personas mayores de 40 años, seguido de una población que está entre los 30 y 40 años y un pequeño porcentaje menor a 30 años. El perfil profesional de la organización se relaciona con las áreas de las ciencias sociales (sociólogos, educadores, archivólogos, entre otros). Aunque también hay un número significativo de bachilleres en las áreas de apoyo.

Descripción del grupo

El grupo al que se le realizó la intervención está vinculado a las áreas de apoyo de la institución y está conformado por 18 trabajadores distribuidos entre las áreas de Recursos Humanos, Administración y Planificación y servicios generales. Tres (3) hombres y (15) mujeres. La mayoría del personal de estas áreas son bachilleres y el resto son profesionales de las áreas de administración, recursos humanos y finanzas.

Desde la perspectiva de Sbandi (1977), se trata de un grupo estructurado y formal ya que existen normas fijas que rigen su funcionamiento y se especifican roles y funciones. Es primario, ya que la naturaleza de la interacción es cara a cara; abierto, ya que se pueden incorporar al grupo diversos actores en diferentes momentos; propio, debido a que existe un proceso de identificación del grupo con la organización; de pertenencia, *al haber* un nexo afectivo y de identificación con los valores y normas de la organización; heterogéneo, ya que coexisten personas de ambos sexos, de diferentes edades y grados de preparación académica; permanente, debido a la antigüedad de sus miembros y; de trabajo ya que su principal objetivo es realizar investigaciones, a través de la elaboración de proyectos y actividades diversas.

Diagnóstico

Fuentes de información

Para la elaboración del diagnóstico se emplearon dos fuentes de información, un grupo de informantes claves (constituido por los gerentes y coordinadores del área de apoyo de la institución) quienes tuvieron la disposición para conversar y brindar información del grupo a intervenir. Y, como segunda fuentes de información, se aplicó un cuestionario de preguntas abiertas a todos los miembros del grupo.

Instrumentos y procedimientos de recolección

En el caso de los informantes claves se utilizó como instrumento o técnica de recolección de información la entrevista semi-estructurada en donde, mediante una conversación, se obtiene información de interés para el diagnóstico del grupo. El tipo de entrevista desarrollada fue la “no estructurada”, en la cual se pueden plantear preguntas abiertas y cerradas y que, adicionalmente tienen un guión temático flexible que orienta al entrevistador para ir captando y comprendiendo el significado que exprese el entrevistado (Ruiz, 1996).

En el caso de los miembros del grupo se aplicó un cuestionario, que según Palella (2010) consiste en un instrumento de recolección de información claro y preciso, en donde se colocan una serie de preguntas abiertas que suministran

opiniones, juicios, expectativas de los sujetos de la investigación. Para efectos de esta investigación, se aplicó un cuestionario de diez preguntas, segmentadas por áreas que, buscaban indagar las percepciones y opiniones del grupo acerca de su funcionamiento, las tareas que realizan, las relaciones interpersonales y las características de personalidad que afectan o contribuyen al trabajo grupal.

Síntesis de la información recabada

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos de recolección de información empleados para la elaboración del diagnóstico de la variable a intervenir.

Entrevista a la informante clave

Se realizó una entrevista semi-estructurada a los gerentes y coordinadores del área de apoyo de la institución. Entre los aspectos señalados, por los entrevistados, estos plantearon “la necesidad de trabajar la desmotivación del grupo” que la asociaban con “el ausentismo laboral”, “la falta de iniciativa para realizar las actividades”, “el desconocimiento de los procesos o actividades que debe desarrollar cada área de apoyo” y “la falta de trabajo en equipo”. Del mismo modo, mencionaron como todos estos elementos pueden estar relacionados con el proceso de cambio que vive la institución, producto de la transformación de su misión, visión y valores.

Aplicación del cuestionario

La aplicación se realizó a 18 trabajadores distribuidos entre las áreas de Recursos Humanos, Administración y Planificación y servicios generales. Tres (3) hombres y (15) mujeres. Para el análisis de la información recolectada se procedió a reagrupar las respuestas textuales por pregunta, a partir de la construcción de categorías mediante la metodología del análisis de contenido. Para determinar las necesidades susceptibles a ser intervenidas, se seleccionaron aquellas categorías de valencia negativa con mayor frecuencia de reporte por pregunta. A continuación se presenta el análisis realizado por pregunta:

Tabla 1 Categorización a las respuestas a la pregunta 1: ¿Cómo percibes a tus compañeros de trabajo a la hora de desarrollar una tarea?

CATEGORIA	RESPUESTAS	Fr.
Responsables y trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • “Responsables” • “Empeño” • “Trabajadores”... “Deseos de trabajar” • “Disposición” 	4
Apatía y desmotivación	<ul style="list-style-type: none"> • “Sin ánimo” • “Apático” • “Desmotivados” • “Desinteresados” • “Por salir de las actividades” 	5
Apoyo mutuo	<ul style="list-style-type: none"> • Todos nos apoyamos mutuamente 	1
Desorganización	<ul style="list-style-type: none"> • “Desorganización” • “Descontrolado... No hay una buena organización” 	2
Poca comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación 	1
Desconfianza	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza en la tarea del otro 	1
Poco apoyo durante la ejecución de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo de Recursos Humanos tratan como de pasarse la pelota y no dan explicación exacta o brindan el apoyo. 	1
Lentitud y obstáculos en los tiempos de respuesta y manejo de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades en ejecución de ciertos procesos (manual) lo cual obstaculiza los tiempos de respuesta. • La directora de administración... No sabe delegar...no se da una solución o respuesta efectiva. • ...Lentitud o estancamiento”... Por lo cual al momento de dar respuesta nadie sabe eso o simplemente dicen eso... 	3
Poca distribución de responsabilidades entre las áreas.	<ul style="list-style-type: none"> • “Dejar que las otras áreas asuman responsabilidades” 	1
Poco compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • No todo el personal siente el compromiso con la institución 	1
Debilidades en el seguimiento de normas	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades al momento de realizar trabajos de acuerdo a las normas 	1
Total		21

Tabla 2 Categorización a las respuestas a la pregunta 2: ¿Cómo crees que te perciben tus compañeros de trabajo cuando desarrollas una tarea?

CATEGORIA	RESPUESTAS	Fr.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Son responsables 	3
Compromiso y disposición	<ul style="list-style-type: none"> • Dispuesto... siempre tratamos de trabajar en grupo... • Compromiso y vocación • Dispuestos 	3
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto 	2
Compromiso y lealtad	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Vocación • Lealtad 	4
Desorganización (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganización 	1
Dispersión	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersión 	1
Predisposición (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición 	1
Flojera (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Flojos 	1
Muy bien	<ul style="list-style-type: none"> • Muy bien • Buenos comentarios 	2
Trabajamos mucho	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajamos mucho • No hay limitantes 	2
No me hago entender (-)	<ul style="list-style-type: none"> • No me hago entender 	1
Negativamente (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Negativamente... trato de realizar mis labores lo más eficiente posible para así no entorpecer las tareas de los demás. 	1
Incómoda a la hora de cambiar algún proceso (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Incómoda a la hora de cambios de algún proceso. 	1
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía 	4
Total		27

Tabla 3 Categorización a las respuestas a la pregunta 3: ¿Qué cualidades poseen tus compañeros de trabajo que contribuyen a la realización eficiente de las tareas que les asignan?

CATEGORIA	RESPUESTAS	Fr.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables • Responsables • Responsabilidad • Trabajan con responsabilidad 	4
Dispuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición • Disposición e inmediatez. • Disposición a trabajar. 	6

Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por hacer bien las cosas. • Entusiasmo a la hora de trabajar • Disponibilidad y servicio. • Existe compromiso con la institución. • Cumplen con las tareas que se asignan. • Compromiso con las labores. • Compromiso en ejecución de actividades. 	4
Apoyo mutuo	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración • Ayudarnos entre sí. • Integración. 	3
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto 	1
Falta de comunicación (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Pienso que debemos tener más comunicación. 	1
Lealtad	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad con el líder 	1
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad formativa. • Educación. • Conocimientos. • Manejo súper desarrollado de herramientas técnicas e informáticas. • Conocimiento. • Profesionales formados en las áreas que ocupan. 	6
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Larga trayectoria. • Experiencia. • Experiencia. 	3
Total		29

Tabla 4 Categorización a las respuestas a la pregunta 4: ¿Qué debilidades poseen tus compañeros de trabajo que obstaculizan la realización eficiente de las tareas que les asignan?

CATEGORIA	RESPUESTAS	Fr.
Falta de orientación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • No ejemplifica el trabajo y eso atrasa el desarrollo del mismo 	1
Fragilidad emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Frágiles de emociones y alegría 	1
Impuntualidad y ausentismo	<ul style="list-style-type: none"> • Impuntualidad • Ausentismo laboral • Ausencia de jornada laboral 	3
Desconfianza	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza 	1
inflexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Inflexibilidad 	1
Egoísmo y poco apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Egoísmo • Muy egoístas 	4

	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrados para darle conocimiento a otros • No dejan que otras personas los apoyen 	
Desorganización	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganización 	1
El trabajo no se hace como debería	<ul style="list-style-type: none"> • Relajación al momento de dar respuestas • No sale el trabajo como debería salir 	2
Falla en los canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación • Posibles fallas en los canales de comunicación 	2
Desmotivación y apatía	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación • Una reinante apatía • Son apáticos 	3
Poco compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor compromiso 	1
Poca participación	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre tienen una excusa para no participar 	1
Desconocimiento de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de ciertos procesos • Desconoce todo el ámbito en cuanto a lo laboral... los procesos no eran hechos de manera correcta. • No existen manuales administrativos que establezcan procedimientos a seguir. 	3
Poco trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • No saben trabajar en equipo 	1
Total		25

Tabla 5 Categorización a las respuestas a la pregunta 5: Describe como son las relaciones interpersonales en tu grupo de trabajo.

CATEGORIA	RESPUESTAS	Fr.
Amables y respetuosas	<ul style="list-style-type: none"> • Amables • Respetuosas • Fluidas • Amenas 	3
Buenas	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas • Excelentes 	3
Falta de compañerismo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compañerismo 	1
Poco trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • No existe mentalidad de equipo 	1
Hay subgrupos	<ul style="list-style-type: none"> • En mi grupo la relación es muy buena y jugamos en llave • Bien con mi equipo de trabajo • Con algunos compañeros bien, con otros no muy bien. 	3
Tolerancia (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Con mi grupo de trabajo he tenido buen trato, pero hay una persona en la oficina con 	1

	la que no tengo comunicación... por falta de conocimiento de ambas partes... No nos toleramos	
Hermandad	• Son como mis hermanos	1
Relaciones mejorando	• Las relaciones están mejorando	1
Relaciones poco productivas	• No siempre productivas	1
Regulares (-)	• Regulares • Cerradas • No hay ningún tipo de comunicación con ninguno de nuestros compañeros • Netamente laborales • Son de carácter fuerte	1
Total		16

Tabla 6 Categorización a las respuestas a la pregunta 6: ¿Qué características o comportamientos poseen tus compañeros de trabajo que facilitan las relaciones interpersonales en el grupo?

CATEGORIA	RESPUESTAS	Fr.
Respeto	• Respeto • Respetuosos	3
Amabilidad	• Personas respetuosas • Amabilidad. • Calidad humana • Relaciones amables • Agradables • Amables, cariñosos. • Se llevan bien entre sí.	6
Responsabilidad	• Responsabilidad.	1
Apoyo mutuo	• Brindan gran apoyo y compañerismo. • Colaboradoras.	2
Empatía	• Compañeros extrovertidos y empáticos.	1
Formación académica	• Educación. • Nivel de formación.	2
Falta de cohesión (-)	• Siempre andan por su lado, o metidos en su trabajo. Pocas reuniones. • Tengo buena relación en mi área. • Cada quien en lo suyo o en su grupo.	3
Falta de comunicación (-)	• En cada grupo existe un intermediario que logra hacer fluir la comunicación para medio lograr los objetivos. • No hay buena comunicación.	2

Abiertos a mejorar	• Bastante abiertas a mejorar	1
Inteligentes	• Son inteligentes.	1
Total		21

Tabla 7 Categorización a las respuestas a la pregunta 7: Explica ¿Qué características poseen tus compañeros de trabajo que obstaculizan las relaciones interpersonales en el grupo?

CATEGORIA	RESPUESTAS	Fr.
Impuntualidad	• Siempre llegan tarde	1
Incumplimiento y atraso en el trabajo	• No cumplen con el desempeño del trabajo • Obstaculizan procesos y el trabajo no sale • Quitar los celulares... el trabajo no sale al momento y mi trabajo en administración no sale a tiempo.	3
Resistencia al cambio al establecer nuevos parámetros laborales (-)	• Resistencia al cambio • Resistencia al cambio puede afectarnos al momento de establecer las normas y cumplir con los parámetros de cada una de las áreas. • Cambiar hábitos y costumbres de realizar actividades.	3
Desinterés	• Desinterés en algunos temas	1
Individualismo y egoísmo (-)	• Individualismo • Egoísmo	2
Poco compañerismo	• No hay compañerismo	1
Desunión	• Ni unidad	1
Ninguna	• Ninguna	1
Características de personalidad	• Mal carácter • Ego • Solo existe una persona que es conflictiva, no está comprometida con mejorar los procesos, no se le nota la actitud positiva, es déspota con muchos.	4
Poca comunicación dificulta la ejecución de procesos y el trabajo en equipo	• Comunicación... Se cambian las asignaciones de trabajo muy frecuentemente... sin notificar al resto del grupo • La comunicación, todo es a puerta cerrada, que ocasiona incomodidad en otras áreas por falta de información para	3

	dar respuestas	
	<ul style="list-style-type: none"> Falta de trabajo en equipo, concentración del trabajo, creando una falta de análisis a la hora de realizar sus tareas generando diferencias en cuanto a la comunicación. 	
Desacato de las normas	<ul style="list-style-type: none"> Desacato a las normas institucionales 	1
Problemáticos	<ul style="list-style-type: none"> Problemáticos 	1
Desconocimientos de procedimientos (-)	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de procedimientos en la ejecución de su trabajo. 	1
Hay chismes	<ul style="list-style-type: none"> Chismes 	1
Total		24

Tabla 8 Categorización a las respuestas a la pregunta 8: Describe que características tuyas contribuyen a que se logren los objetivos de tu grupo de trabajo.

CATEGORIA	RESPUESTAS	Fr.
Amabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Amable 	2
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Amable Responsable Responsable Responsabilidad Responsabilidad 	4
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> Respetuosa Respetuosa 	2
Apoyo y colaboración	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradora Apoyar y ayudar Colaboración Me gusta ayudar y colaborar 	4
Actitud positiva	<ul style="list-style-type: none"> Ser positivo 	1
Disposición	<ul style="list-style-type: none"> Disposición 	1
Inmediatez	<ul style="list-style-type: none"> Inmediatez 	1
Ética profesional	<ul style="list-style-type: none"> Ética profesional Conocimiento del área de trabajo Experiencia en el área 	3
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> Empatía 	1
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad 	1
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso 	1
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo Trabajar ordenadamente y en equipo 	2
Total		23

Tabla 9 Categorización a las respuestas a la pregunta 9: Describe que características tuyas afectan el logro de los objetivos de tu grupo de trabajo.

CATEGORIA	RESPUESTAS	Fr.
Desmotivación por cambios	<ul style="list-style-type: none"> Desmotivación al cambio en un periodo cortos, tareas a desarrollar. 	1
Ninguna	<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 	2
Apatía o falta de compromiso	<ul style="list-style-type: none"> Ser apático con las cosas que están pasando en la institución 	1
Poco comunicativa	<ul style="list-style-type: none"> No suelo hablar mucho... Más operativa que habladora. 	1
Dificultad en la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Falta de comunicación o de expresarme para que me entiendan 	1
Poca paciencia	<ul style="list-style-type: none"> Impaciencia al momento de recibir respuestas oportunas y concretas 	1
Estar de permiso (N) Caso particular	<ul style="list-style-type: none"> Pocas horas dedicadas a la tarea producto, solo (estoy medio día) 	-
Total		7

Tabla 10 Categorización a las respuestas a la pregunta 10: Has respondido a un conjunto de preguntas acerca de ti mismo y de tu grupo. ¿Hay alguna otra información que desees agregar?

CATEGORIA	RESPUESTAS	Fr.
Falta de integración (-)	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario integrar al equipo. 	1
Falta de trabajo en equipo (-)	<ul style="list-style-type: none"> No existe trabajo en equipo. 	1
Desorganización (-)	<ul style="list-style-type: none"> No hay un grupo organizado Falta de pautas claras. 	2
Delegación de actividades (-)	<ul style="list-style-type: none"> Se retrasa el trabajo por falta de delegacion de actividades. Darles responsabilidades a los demás. 	2
Falta de comunicación (-)	<ul style="list-style-type: none"> Debe haber más comunicación 	1
Total		7

Análisis de la información recabada

Una vez agrupados los indicadores se procedió a realizar un análisis teórico de los mismos. Para agrupar los indicadores se procedió a consultar los diferentes enfoques teóricos sobre las variables susceptibles a ser abordadas, lo cual permitió identificar los siguientes procesos: conflicto, asertividad, comunicación, autoestima, motivación, cohesión, trabajo en equipo y motivación al logro.

Tabla 11 Focalización de la variable.

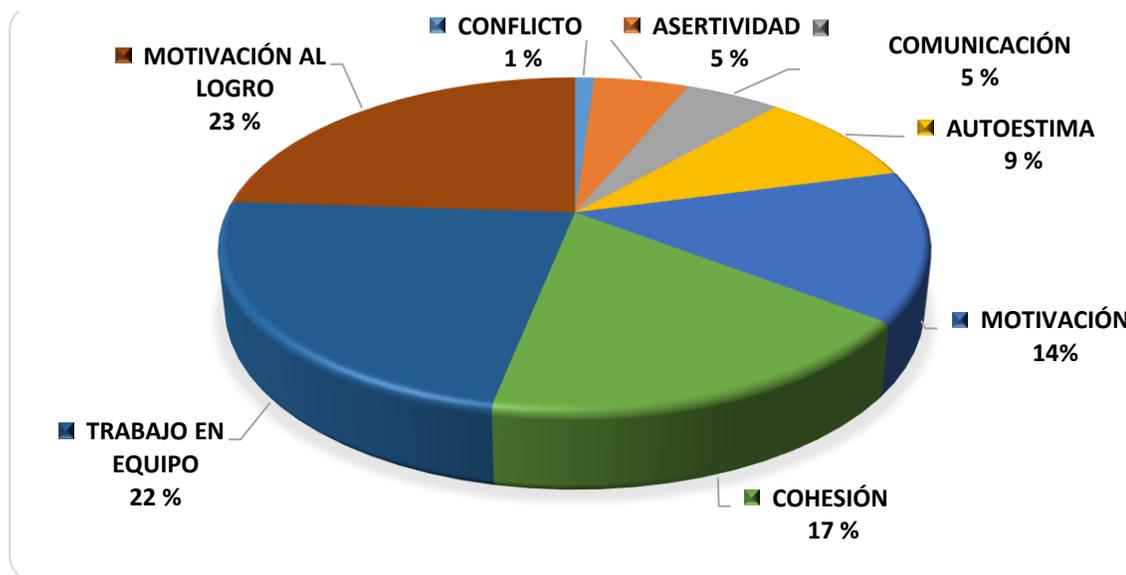
VARIABLE	INDICATOR	F	%
CONFLICTO	Problemáticos (1)	1	1,03
ASERTIVIDAD	no me hago entender (1), tolerancia (1), Hay chismes (1) poca paciencia (2)	5	5,15
COMUNICACIÓN	Poca comunicación (1) Falla en los canales de comunicación (2), poco comunicativa (1), dificultad en la comunicación (1)	5	5,15
AUTOESTIMA	fragilidad emocional (1), desconfianza (1) Inflexibilidad (1), individualismo y egoísmo (2), características de personalidad (3) predisposición (1)	9	9,27
MOTIVACIÓN	Apatía y desmotivación (6), flojera (1), Desmotivación y apatía (3), poca participación (1), desinterés (1), desmotivación (2)	14	14,43
COHESIÓN	Poco compromiso (2) egoísmo y poco apoyo (4), Poco compromiso (1), falta de compañerismo (1), hay subgrupos (3), relaciones poco productivas (1), regulares (1), poco compañerismo (1), desunión (1), apatía o falta de compromiso (1) Relaciones negativas (1)	17	17,52
TRABAJO EN EQUIPO	poco trabajo en equipo (1) poco apoyo durante la ejecución de procesos (1), poca distribución de responsabilidades entre las áreas (2), incomodidad a la hora de cambiar algún proceso (1) poca comunicación dificulta la ejecución del trabajo (3), desacato de las normas (1) Diferentes ritmos de trabajo (1) carga de trabajo (3) lentitud y obstáculos en los tiempos de respuesta y manejo de procesos (4), el trabajo no se hace como debería (2) No se establecen prioridades en la ejecución de las tareas (2) debilidades en el seguimiento de normas (1),	22	22,68
MOTIVACIÓN AL LOGRO	Desorganización (3), Desconfianza (1) Poco eficientes (1) desorganización (1), dispersión (1) falta de orientación laboral (1) impuntualidad y ausentismo (3) Desorganización (1) desconocimiento de los procesos (3) impuntualidad (1),	23	23,71

incumplimiento y atraso en el trabajo (3),
resistencia al cambio (3), desconocimiento de
los procedimientos (1),

Total	97
--------------	-----------

Fuente: cuestionario aplicado al grupo

Gráfico 1 Focalización de la variable



Fuente: cuestionario aplicado al grupo

Como se puede observar en la Tabla 1 y en Gráfico 1, la variable conflicto obtuvo una frecuencia de 1% y se encuentran como indicadores de valencia negativa asociados a esta, expresiones como: “Es que son muy problemáticos”. Según Robbins (2004) el conflicto implica “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa” (p. 396). Así, el hecho de ver problemáticos a los compañeros de trabajo, alude a que la persona percibe que, uno o varios miembros del grupo, están afectando algo que le interesa, por lo que el conflicto sería una variable a trabajar en este grupo.

Con un porcentaje de 5% le sigue la variable asertividad y comunicación. En asertividad se pueden ver como indicadores de valencia negativa asociados a esta variable, expresiones como: “no me hago entender”, “Hay chismes” y “Tolerancia”. Autores como Castanyer (1996) señalan que una persona es asertiva, si se aprecia y se

valora a sí misma, relacionándose con los demás desde el respeto propio y hacia el otro. Por su parte Kelly (2002) expresa que la asertividad es la capacidad de un individuo para transmitir a otra persona sus posturas, opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz y sin sentirse incómodo (p. 175). En este sentido la presencia de chismes, falta de tolerancia y no hacerse entender, son indicadores de que algunos miembros del grupo tienen dificultades para transmitir a otras personas sus opiniones, creencias y sentimientos de manera oportuna y eficaz. En lo respecta a la variable comunicación se pueden ver como indicadores de valencia negativa asociados a esta: “Poca comunicación”, “Falla en los canales de comunicación” y “dificultad en la comunicación”. Según Bandler, Grinder y Satir (1983) “la comunicación es un proceso que implica mensajes verbales y no verbales proporcionados por una persona (comunicador), y recibidos por otra (receptor) a través de varios canales sensoriales, dándole un significado, relacionándolo a su experiencia y amoldando concepciones y reacciones al tiempo presente, para generar una conducta de respuesta a la comunicación” (p. 89-90). De acuerdo a los indicadores asociados a esta variable, se puede ver como varios miembros del grupo manifiestan tener dificultades en los canales de comunicación y dificultades en general para comunicarse.

En la variable autoestima se obtuvo una frecuencia de 9%, identificándose como indicadores de valencia negativa asociados: “desconfianza”, “Inflexibilidad”, “individualismo y egoísmo” y “características de personalidad”. Autores como Branden (1993) define la autoestima como “la experiencia de ser aptos para la vida y para las necesidades de la vida”, “Consiste en tener confianza en nuestra capacidad de pensar y de afrontar los desafíos de la vida, confianza en nuestro derecho a ser felices, el sentimiento de ser dignos, de merecer, de tener derecho a afirmar nuestras necesidades y a gozar de los frutos de nuestros esfuerzos” (p.14). Se puede ver como los indicadores planteados por los miembros del grupo son contrarios al concepto de autoestima planteado por Branden, por lo que este aspecto sería una variable a trabajar con el grupo.

La variable motivación obtuvo una frecuencia de 14 % y tuvo como indicadores de valencia negativa, asociados: “apatía y desmotivación”, “flojera”,

“desinterés”, entre otros. Autores como Romero, (1999) definen la motivación como “la redes de pensamientos y afectos que dinamizan, orientan y mantienen la conducta hacia metas interiores y exteriores, valorizadas por la persona” (p.9). Como se puede ver los miembros del grupo manifiestan tener pensamientos y sentimientos contrarios a la definición de motivación, por lo que este sería un aspecto a trabajar a lo interno del grupo.

Con un porcentaje de 17% se encuentra la variable cohesión, en donde se pueden observar como indicadores de valencia negativa, asociados a esta variable: “Poco compromiso”, “egoísmo y poco apoyo”, “falta de compañerismo”, “hay subgrupos”, entre otros. Autores como Shaw (1980) expresan que la cohesión es “el grado con que los miembros de un grupo se sienten atraídos mutuamente” (p. 226). Así mismo, este autor señala que los grupos con baja cohesión tienden a tener conductas independientes, aumentado con esto la competencia, en lugar de la cooperación. Esto se puede observar en lo expresado por el grupo, en donde la baja cohesión estaría generando cada uno de los indicadores manifestados para esta variable.

Con un 22% se encuentra la variable trabajo en equipo, los indicadores de valencia negativa asociados a esta variable son: “poco trabajo en equipo”, “poco apoyo durante la ejecución de procesos”, “poca distribución de responsabilidades entre las áreas”, “incomodidad a la hora de cambiar algún proceso”, “diferentes ritmos de trabajo”, “carga de trabajo”, “lentitud y obstáculos en los tiempos de respuesta”, entre otros. Según Morales (2000) el trabajo en equipo se define como “un grupo natural de personas que conforman una estructura o unidad organizacional permanente, esas personas son interdependientes en sus tareas, se gerencian a sí mismas, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza, manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos” (p.15). Como se puede ver en los indicadores asociados a esta variable el grupo manifestó no contar con una interdependencia en las tareas, sobrecargándose de trabajo y no ejerciendo el apoyo mutuo, así como la delimitación de responsabilidades claras que les permitan gerenciarse a sí mismos.

Por último, está la variable de motivación al logro, con un 23% de frecuencias, siendo este el porcentaje más alto obtenido en el diagnóstico. Los indicadores de valencia negativa asociados a esta variable son: “desorganización”, “desconfianza”, “poco eficientes”, “dispersión”, “falta de orientación laboral”, “desconocimiento de los procesos”, “impuntualidad”, “incumplimiento y atraso en el trabajo”, “desconocimiento de los procedimientos”, entre otros. Como se puede observar estos indicadores se relacionan con lo expuesto por Romero (1999) donde define a esta variable 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.41). Al analizar estos indicadores se pudo identificar como se repiten varias expresiones sobre la desmotivación que tienen los miembros del grupo. Ahora bien, esta desmotivación está asociada al comportamiento del individuo, a la falta de conocimiento avanzado, por parte de los miembros del grupo, en relación con los procesos que se manejan en la organización. Este aspecto, nos permitió afirmar como dimensión de la variable, la dimensión interior del logro, la cual es definida por Romero (1999) como “la imaginaria de ejecuciones en las cuales la persona expresa maestría sobre la tarea (Experticia), o rendimientos rápidos y económicos (Eficiencia) (p.42-43). En este sentido, se puede ver como los indicadores negativos de la variable motivación al logro, no solo dan cuenta de la necesidad del grupo de obtener un mayor conocimiento de los procesos de la organización, aspecto que promueve trabajar la experticia, sino también la necesidad de mejorar los tiempos de realización de las actividades, contar con una mayor organización del equipo de trabajo, establecer prioridades en las actividades, disminuir la carga de trabajo, disminuir la lentitud y obstáculos en los tiempos de respuesta, entre otros elementos vinculados a la eficiencia.

Formulación del problema de investigación

Se identificó en el diagnóstico del grupo y en la entrevista a los informantes claves, la necesidad de trabajar la motivación al logro, en su dimensión interior de logro, específicamente la experticia y eficiencia. Por lo que se planteó la interrogante de: ¿Qué efectos tendrá la aplicación de un programa de intervención orientado a

mejorar la motivación al logro de un grupo de trabajadores del IVPA bajo el enfoque de Romero-García?

Objetivo de la investigación

Objetivo general

Determinar los efectos de un programa de intervención orientado a mejorar la Motivación al logro de un grupo de trabajadores del IVPA, bajo el enfoque de Romero-García.

Objetivos específicos

Diseñar un programa de intervención orientado a mejorar la Motivación al logro de un grupo de trabajadores del IVPA, bajo el enfoque de Romero-García.

Aplicar un programa de intervención orientado a mejorar la Motivación al logro de un grupo de trabajadores del IVPA, bajo el enfoque de Romero-García.

Evaluar un programa de intervención bajo el enfoque de Romero García orientado a incrementar la Motivación al Logro de un grupo de trabajadores del IVPA.

Justificación de la investigación

La presente investigación surgió de la necesidad planteada por uno de los líderes de la organización a intervenir (IVPA), quien manifestó la importancia de realizar un diagnóstico y acompañamiento al grupo de las áreas de apoyo de dicha institución. Esto, enmarcado en el proceso de cambio que se viene generando en la misma, producto de la transformación de su razón de ser, es decir, de su misión y visión. Lo que ha llevado a revisar las diferentes áreas de trabajo, con el objetivo de mejorar su funcionamiento.

Dentro del contexto anterior, es que se realizó el diagnóstico grupal, el cual tuvo como resultado trabajar la motivación al logro, específicamente la necesidad de conocer más acerca de los procesos, mejorar los tiempos de ejecución y contar con una mayor organización. Lo anterior, permite sostener que la presente investigación tuvo un carácter práctico-social ya que busco dar solución a una situación que nace en el seno grupo que fue intervenido.

Capítulo II

Marco de referencia

Antecedentes

Como antecedentes se consideraron varias investigaciones relacionadas a la temática del presente estudio, dado que ofrecen una perspectiva sobre los diferentes resultados encontrados en el estudio de la motivación al logro.

La investigación de Mendoza y Flores (2010) exploró la relación multivariante entre motivación, aprendizaje, pensamiento y escucha, manejo de la información, actitudes, y nivel de conocimiento con la variable agregación de valor. Dicha investigación da evidencia empírica sobre algunas de las variables que la literatura propone dentro del perfil del trabajador de conocimiento, encontrándose que, hay rasgos intrapersonales y actitudinales que favorecen la acumulación de conocimiento y el uso del mismo para generar valor en la organización.

El trabajo de Liendo y Urbina (2014) quienes se plantearon como objetivo “Determinar los efectos de un programa de intervención sobre la motivación al logro en un grupo de séptimo grado de educación básica de la Escuela Distrital Bolivariana Ramón Pompilio Oropeza”. Las conclusiones de esta investigación reflejaron un notable incremento en la motivación al logro de los alumnos y la integración y aplicación de herramientas enfocadas en las sub-dimensiones trabajadas de eficiencia y excelencia.

La investigación de Lopez y Moran (2014) tuvo como objetivo la innovación docente para aumentar la motivación de logro en estudiantes universitarios, a través de introducir algunos cambios en la actividad educativa. Se pudo concluir del estudio que en los universitarios se dan dos tipos de motivación y que la más elevada es la de logro. Asimismo se determinó que, al cambiar la metodología docente, algo cambia en los estudiantes, aunque la motivación de logro es más resistente por lo que se hace necesario seguir realizando más investigaciones vinculadas a este tipo de motivación.

El trabajo de Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla y Rozo (2018) sobre el impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. En donde se encontró que al

analizar la motivación laboral, el clima social organizacional y la satisfacción en las relaciones interpersonales desde la perspectiva del área de trabajo y el género, las relaciones interpersonales se relacionan con la motivación laboral y el clima organizacional.

Como se puede ver existen varias investigaciones de campo que dan cuenta de la aplicación de programas dirigidos a intervenir la motivación al logro en su dimensión de internalidad y sus sub-dimensiones experticia y eficiencia. Obteniendo como resultados el incremento en la motivación al logro, medida a través de los diferentes indicadores conductuales de cada una de las actividades diseñadas para dichos programas.

Marco teórico o referencial

Dinámica de grupos puede ser definida de diversas maneras, diferentes autores se refieren a ella como una ciencia social en donde se pueden aplicar métodos científicos para el estudio de los grupos, una rama del conocimiento psico-social, una especialización intelectual e incluso una ideología que se ocupa del manejo de los grupos para mejorar la habilidad en las relaciones humanas y en los procesos grupales.

Desde la antigüedad, y a través de la historia se ha podido observar la necesidad del ser humano de formar grupos, tanto para sobrevivir como para formar parte de “algo” debido a la esencia gregaria del ser humano. La dinámica de grupos surge en Estados Unidos a finales de los años 30, poco antes de iniciarse la segunda guerra mundial, lo cual facilitó los avances e investigaciones de dicha rama de estudio.

Por su parte, los grupos se pueden definir como un conjunto de personas que cooperan unas con otras y se encuentran delimitadas por un tiempo y espacio específico para el cumplimiento de un objetivo común (Shaw, 1980). Siguiendo al autor anterior, un grupo ideal está caracterizado por tiempo-espacio compartido, delegación de tareas entre todos los miembros, establecimiento de normas, costumbres del grupo y comunicación entre los miembros del mismo.

Tipos de grupos

El tipo de grupo depende de sus objetivos, del número de sus miembros, las relaciones entre estos y del tipo de organización interna. Hurtado (2006), plantea lo siguientes tipos de grupo:

- Grupo Natural: las personas se reúnen por intereses libres, de forma espontánea o circunstancial.
- Grupo organizado: los intereses son comunes, se establecen vínculos interpersonales, las normas son aceptadas por sus miembros y se favorece la participación entre sus integrantes.
- Grupo de crecimiento personal: se caracteriza porque su objetivo principal es el crecimiento personal de sus miembros, sobre todo en el aspecto psicosocial, con el fin de mejorar sus relaciones.
- Grupo de estudio: posee características formales, su principal objetivo es lograr el dominio y/o aprendizaje por parte de sus miembros. Cuando es de carácter académico, las características varían en relación al resto de los tipos de grupos.
- Grupo terapéutico: tiene como finalidad abordar diversas problemáticas de carácter psicológico, con el fin de ser superadas por sus partes.

Por otro lado, según Sbandi (1977), explica que los grupos se pueden dividir de la siguiente manera:

Grupos formales, estructurados y sus contrarios. Así se tiene:

- Organizado / no organizado: Aquellos en donde las funciones necesarias son distribuidas y aceptas por los miembros. En los grupos no organizados, las funciones no son específicas, es decir, pueden ser desempeñadas por diversos miembros.
- Estructurados / no estructurado: Son aquellos en los cuales se han establecido normas fijas entre los miembros del grupo. En los grupos no estructurados no hay establecimiento de normas, avanzan directamente hacia el cumplimiento de objetivos.

- Formales / informales: Los grupos formales son aquellos que cuya estructura depende de otras instituciones, dificultando esto su modificación. Mientras que los grupos informales disponen con mayor facilidad de su estructura y organización.
- Grupos primarios y secundarios: Los grupos primarios son aquellos en los que las relaciones mutuas entre sus miembros son intensas, y de carácter emocional, son grupos pequeños (un equipo de trabajo, la familia). Los grupos secundarios son aquellos grupos de gran cantidad de miembros, es decir, masas de individuos (ejemplo: un partido, la nación).
- Grupo propio y ajeno: Está relacionado con la consideración que tienen los miembros con su grupo y con los demás.
- Grupo de pertenencia y de relación: Los grupos de pertenencia son aquellos en los que los miembros se encuentran en un momento dado, mientras que los grupos de relación tiene un carácter emocional, es decir, están vinculados al sentimiento.
- Grupos homogéneos y heterogéneos: Los grupos homogéneos se refiere a determinados caracteres iguales o de gran parecido, edad, grado de instrucción, sexo, religión, mientras que los heterogéneos son variados, poseen diversidad en todos los aspectos posibles.
- Grupos según duración: Según la duración de los grupos, pueden clasificarse como, pasajeros o permanentes, según el grado de dependencia pueden llamarse, autónomos o dependientes o consensuales y simbióticos.
- Grupos de auto-experiencia y de trabajo: En los grupos de auto-experiencia se le atribuye gran importancia a la reflexión sobre el propio comportamiento del grupo y de sus miembros, mientras que en los grupos de trabajo se le da importancia a la productividad del mismo.
- Grupos terapéuticos y no terapéuticos: Esta denominación hace énfasis en la capacidad curativa del grupo, si es terapéutico. Mientras que no terapéutico se refiere a que la meta del grupo es de carácter productivo/trabajo.

Estructura del grupo

La estructura del grupo está conformada por varias dimensiones y diversos elementos estructurales que establecen la existencia de un grupo. Así, según Shaw (1980) se tienen como elementos: el número de miembros (tamaño del grupo), la meta u objetivo común, el establecimiento de normas por parte de los miembros, el facilitador del grupo, los roles y el rol del líder en el grupo. La estructura grupal es una pauta organizacional que integra la totalidad de las partes del grupo. A continuación se explicaran brevemente cada uno de estos aspectos.

El tamaño de grupo y su influencia en el proceso grupal va a depender directamente de la cantidad de miembros que lo conformen. Cada individuo con sus diversas características, carácter y temperamento aportará un recurso diferente al proceso grupal. Según estudios realizados se determinó que el tamaño óptimo para un grupo es de 5 miembros, sin embargo, la realidad es diferente, cuando se habla de grupos con mayor cantidad de miembros se incluye en el mismo, mayor cantidad de aptitudes, capacidades, conocimiento e información, lo cual contribuye de manera notoria con el manejo de conflictos y diversas cualidades para las personalidades particulares de cada individuo.

Por otra parte, se encuentra el nivel de organización, de acuerdo a Shaw (1980) este plantea que, mientras mayor sea el número de sus miembros, esta puede tornarse más complicada, generando la creación de subgrupos y un mayor potencial de conflictividad entre ellos. Cuando en el grupo aumenta la cantidad de sus miembros, esto puede afectar directamente la participación de otros. Mientras más grande es el grupo menor es la capacidad de intervención de cada uno de los individuos. En un estudio con grupos realizado en 1965 se observó que, mientras más grande era el grupo, menor era la comunicación entre sus miembros. Sin embargo, al crecer el tamaño del grupo la comunicación se dirigía directamente a los intereses comunes, contribuyendo esto con el rendimiento grupal. Además, el tamaño del grupo influye de forma activa con el rol del líder, ya que las exigencias que se le plantean tienden a ser mayores y más numerosas, cuando los grupos tienen mayor cantidad de miembros la aparición de un líder o varios se hace más frecuente.

Siguiendo al autor anterior, respecto al tamaño de los grupos y las reacciones de sus miembros se ha podido observar que los grupos menos numerosos tienen mayor cohesión, los miembros se sienten más satisfechos en el proceso grupal mientras que los grupos numerosos presentan más conflictos con la integración de sus miembros. A pesar de que los grupos numerosos tienen menos tensión, poseen mayor insatisfacción respecto al proceso grupal. El consenso y la toma de decisiones pueden tornarse más complicada si la cantidad de miembros es mayor, debido a la cantidad de puntos de vista y posturas de cada individuo, aunque la conformidad con la toma de decisiones puede ser alta o baja dependiendo del grupo y los intereses individuales.

En cuanto al rendimiento del grupo, mientras más miembros posean, mayor es la cantidad de aptitudes, habilidades y conocimientos. Sin embargo, esto genera mayor cantidad de problemas de organización, planificación e intervención de todos los miembros. De acuerdo a los estudios sobre la productividad grupal, se puede determinar que el rendimiento grupal está directamente relacionado con el tipo de tarea a realizar, si la tarea es aditiva, se combinan todos los esfuerzos individuales de cada uno de los miembros, en cambio, si la tarea es disyuntiva se requiere de que al menos una persona del grupo realice la tarea. En este sentido la productividad varía si la tarea incluye a todos los miembros del grupo, ya que la productividad será mayor. Ahora, si la tarea solo incluye a los miembros más competentes, se logra la tarea pero también la insatisfacción de los demás miembros del grupo aumentará, lo que a futuro afectará la productividad general del grupo.

Luego de haber conocido la influencia del número de miembros en el grupo es importante mencionar como influye el establecimiento de reglas de conducta (normas), el status, la posición y los roles en el grupo.

De acuerdo a lo expuesto por Shaw (1980) la interrelación entre el status, la posición, el rol y las normas colaboran con la determinación de la estructura de los grupos. La posición de una persona en un grupo consiste en las características con las que el grupo vincula al individuo, es su lugar en el grupo. Luego de haber

determinado la posición se le atribuyen ciertas cualidades como el poder, el liderazgo y la comunicación.

Por su parte, el status es la valoración que los miembros del grupo le dan a dicha posición (Shaw, 1980). El status está dividido en dos tipos: el status adscrito, que es aquel que es inherente al individuo y, el status adquirido que está relacionado con el mérito o los fracasos particulares del individuo. En los efectos del status se puede observar que los individuos con un status elevado poseen mayor relevancia sobre los miembros del grupo; además el grupo es más permisivo en cuanto a la desviación del cumplimiento de las normas con los miembros de status elevado.

En cuanto a la comunicación los miembros con status elevado tienden a emitir y recibir más información que los de status inferior.

Roles

Haciendo referencia a los roles los autores Simon, y Albert (1989) señalan que estos pueden ejercerse de diferentes maneras, el rol percibido o esperado es el conjunto de acciones y aptitudes que el ocupante de la posición cree que debe tener y, lo que esperan los demás miembros de él. Mientras que el rol ejercido, es el que el ocupante de la posición lleva a cabo, tanto en acciones como en conductas, comportamiento, pautas, y otros. Generalmente los roles percibidos y ejercidos deben ser congruentes para evitar conflictos, ya que puede llegarse a la necesidad de que el individuo abandone la posición.

Según Simon y Albert (1989), en su definición del concepto de roles, señalan que “se puede dividir el mundo en tres grupos, los que hacen las cosas, los que contemplan como se hacen las cosas, y los que se asombran de que se puede hacer” (p.335). Cada grupo posee cierta cantidad de miembros comprometidos con el proceso de interacción, es decir, cada miembro ocupa un cierto status o rol dentro del proceso grupal. Tanto a nivel de grupo, como a nivel social, cada individuo ejerce un rol para ocultar sus motivaciones más profundas, es decir, ocupan el rol que más les satisface afectivamente.

En todos los grupos existen diversos tipos de roles, a continuación se presentan los que ejercen mayor influencia en el funcionamiento del grupo, estos son según Simon y Albert (1989): *El conductor natural*, es el líder que goza de fuerte personalidad, que se expresa fácilmente y con mucha convicción. *El coordinador*, es quien orienta, quien guía, define y recuerda objetivos, su rol consiste en facilitar intercambios y relaciones socio afectivas en el grupo. *El investigador expositor*, recolecta datos relacionados con tareas a ejecutar, solo actúa sobre el contenido y referencias que le han sido solicitadas por el grupo. *El experto informador*, posee conocimientos que los demás miembros no tienen, sobre un tema dado, facilita sus recursos al grupo, son agentes de cambio bastantes poderosos. *El animador/armonizador*, es el miembro del grupo amistoso y benévolo que aprueba los comportamientos de los demás. *El portavoz/secretario*, es la memoria del grupo, registra el proceso del trabajo del grupo. *El asistente/observador*, también registra el proceso del grupo y además, dispone de un tiempo específico en el que ofrece al grupo una evaluación (feed-back) y por último, *la persona con autoridad/el jefe institucional*, es quien posee el poder sobre el grupo y disfruta de un status particular que le confiere cierta influencia sobre los demás miembros.

Los roles anteriormente mencionados son necesarios y de gran utilidad para el buen funcionamiento del grupo, sin embargo, existen otros que, frenan la evolución del mismo, e inclusive pueden llegar a destruirlo, estos son, según Simon y Albert (1989): *El dominador/agresivo*, pone en peligro o ataca a los recursos del grupo, influye en el mismo a través del miedo, la manipulación, tiende a utilizar el temor para herir. *El fanfarrón/mentiroso*, pretende atraer la atención del grupo hacia sí mismo, generando un movimiento del grupo hacia el lado contrario de los objetivos planteados. *El censor/resistente*, tiende a retener información importante para el grupo por miedo a perder su status. *El acusador/no comprometido*, manifiesta falta de compromiso en las actitudes y actividades del grupo, intenta sembrar confusión para no tener que comprometerse en una dirección específica. *El sumiso*, es aquel miembro del grupo que se somete por temor, se muestra nervioso, pierde el control y permite que otros tomen su lugar, lo que genera que los demás miembros del grupo lo ataquen y *el Manipulador*, que intenta llevar al grupo hacia sus objetivos personales y

evade el cumplimiento de sus tareas o funciones determinadas. Además, es de gran importancia destacar que, los grupos asignan consciente e inconscientemente roles a sus miembros, a pesar de que no sean siempre los que los individuos deseen.

Siguiendo al mismo autor, los roles también se pueden clasificar de la siguiente manera:

- El rol que se *quiere* representar.
- El rol que se *cree* representar.
- El rol que los otros *esperan* que el individuo represente.
- El rol que le *atribuyen* a los miembros.
- El rol que realmente los individuos *representan*.

Luego de haber profundizado en los aspectos teóricos, de status, posiciones y roles, es importante resaltar la importancia del establecimiento de normas en todo proceso grupal.

Establecimiento de normas

Se pueden definir las normas de acuerdo a Shaw (1980) como reglas de conducta que son establecidas por el facilitador y los miembros del grupo con el fin de mantener una coherencia en los patrones de conducta. Las normas facilitan al grupo lo que ha de esperarse de cada uno de los miembros. Además, se refieren a lo que debe o no hacerse dentro del ambiente social del grupo, por lo tanto, las normas están basadas en juicios de valor sobre las conductas que son tolerables o no.

Para el correcto establecimiento de normas la mayoría de los miembros del grupo debe estar de acuerdo con las mismas, o al menos la mitad de ellos. Aunque algunas normas pueden variar en cuanto al grado de aceptación de la posición, roles o status y, en cierta desviación al cumplimiento de la mismas.

La conformidad a las normas por parte de los miembros del grupo puede observarse desde dos perspectivas: a) positiva, debido a que es importante la adaptación del grupo a las normas y patrones de conducta establecidos y b) negativo por un exceso de conformidad en todos los aspectos y procesos de grupo.

Etapas del grupo

Según Schutz (1971) en los grupos existen diversas fases de evolución de los mismos, su modelo las divide en tres: fase de inclusión, fase control y fase de afecto. A continuación, se explican las principales características de cada una de estas fases: (a) Fase de inclusión: en esta fase los miembros del grupo tienen deseo de pertenecer, de ser tomado en cuenta, de involucrarse. O puede darse el contrario, los miembros del grupo manifiestan un deseo de ser ignorados. Durante el desarrollo de esta etapa el grupo se encuentra abordando temas relacionados con la pregunta de ¿Quién está adentro del grupo? ¿Quién está afuera del grupo? (b) Fase de control: en esta fase los miembros del grupo tienen la necesidad de dominar, influir, guiar o persuadir. O también puede darse lo opuesto los miembros del grupo tienen la necesidad de ser conducidos, guiados, dirigidos o de seguir a otros. Durante el desarrollo de esta etapa el grupo se encuentra abordando temas relacionados con la pregunta de ¿Quién está arriba? ¿Quién está abajo? (c) Fase de afecto: en esta fase los miembros del grupo tienen la necesidad de intimar, de formar vínculos cercanos, de expresar cercanía. O por el contrario tienen el deseo de estar distantes, de ser reservados. Durante el desarrollo de esta etapa el grupo se encuentra preocupado por la armonía, las relaciones interpersonales, la cohesión del grupo. En este sentido preocupa al grupo la pregunta ¿Quién está cercano? ¿Quién está lejano?

Motivación

El significado etimológico de la palabra motivación es movimiento en acción, es decir, aquello que estimula a ejecutar una acción determinada. Según Romero (1999) “las motivaciones son redes de pensamientos y afectos que dinamizan, orientan y mantienen la conducta hacia metas interiores y exteriores valorizadas por la persona” (p.9). Además, se puede mencionar que las motivaciones afectan todo el funcionamiento del individuo, tanto interna como externamente. El autor, hace referencia a tres tipos de motivaciones que predominan sobre las demás, las cuales son: la motivación por afiliación, motivación al poder y la motivación al logro.

En cuanto a los tipos de motivaciones anteriormente mencionados, cabe destacar que están compuestos por los mismos patrones de conducta en cuanto a la dinamización (función básica), orientación (finalidad) y mantenimiento de la misma (persistencia).

Por otro lado, las motivaciones constan de componentes operacionales, los cuales son las metas, instrumentación y resultados.

Según Romero (1999) “las metas son resultados anticipados que contiene propiedades motivaciones” (p.23). Mientras que Napier y Gershenfeld (1983) definen la meta como la visión que tiene la organización (grupo) con su trabajo fundamental. Estos autores a su vez dividen las metas en individuales y metas del grupo. Se puede definir una meta individual como la motivación del individuo respecto al grupo y lo que quiere obtener de él; la motivación puede ser orientada a la persona u orientada al grupo. La primera, es básicamente para la satisfacción y el bienestar personal, mientras que, la segunda, espera resultados favorables para el grupo y todos sus miembros. En cuanto a la meta grupal, en ella se observa la interacción de todas las metas individuales, produciendo estas una sola meta, dando como resultado la meta grupal. Las metas del grupo son establecidas por todos los miembros del mismo para la satisfacción particular y colectiva.

Por otro lado, en cuanto a la instrumentación de las motivaciones, Romero (1999) lo define “como el proceso de planificación, ejecución y evaluación parcial y final de las conductas que conducen la obtención de la meta” (p.26). Finalmente este mismo autor define a los resultados “como las anticipaciones concretas, como los productos de la instrumentación, los cuales pueden generar un potencial energizante en sí mismos o por atribuciones causales” (p.27).

Motivación al logro

Según Romero (1999) “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 el beneficio personal y colectivo”. Se puede

relacionar entonces la motivación al logro con la necesidad del individuo de cumplir con sus metas y objetivos, haciendo una conexión entre lo que se desea y como se puede lograr de manera exitosa. Es importante destacar que la motivación de cada individuo es diferente, por ejemplo, para un sujeto el éxito académico es de gran importancia, mientras que para otro lo es el éxito en las finanzas. Sin embargo, Romero (1999) define la dimensión interna al logro como “la imaginaria de ejecuciones en las cuales la persona expresa maestría sobre la tarea (Experticia), o rendimientos rápidos y económicos (Eficiencia), o resultados de calidad superior (Excelencia)” (p.42-43). Como se puede ver, en la motivación al logro (en su dimensión interna) se encuentran tres aristas importantes, como son: la experticia, la eficiencia y la excelencia, las cuales, sea cual sea la motivación que mueve al sujeto a actuar, estarán presentes.

Romero (1999), define la experticia como “el conocimiento profundo de un saber o hacer y el uso productivo de ese conocimiento”, lo que a su vez se puede desglosar en varios aspectos como son: a) la persona experta necesita una constante profundización de la información que posee y maneja, es decir, está siempre en una búsqueda de profesionalización y especialización en su área. En este caso es importante resaltar que las personas expertas, en un proceso determinado, tienen una tendencia a descuidar las relaciones humanas en el área de trabajo, debido a que se sobrecargan, no delegan y generan un retraso en cuanto al cumplimiento de objetivos, b) el experto, además de tener un profundo conocimiento, es un hacedor e incluso un difusor de las herramientas que posee.

Se puede concluir que una persona con niveles de experticia elevados, manifiesta conocimiento sobre hechos, herramientas y como emplearlos, identifica recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción y establece metas y, planes de acción para alcanzarlos (Romero, 1999). En este sentido, es importante definir lo que se estaría entendiendo como: talentos, habilidades, capacidades, desarrollo personal y recursos personales.

Alles (2008) define el talento es una actividad o área específica del conocimiento en particular. Está formado por un conjunto de habilidades naturales que, en muchas ocasiones se consigue en base a la dedicación para aprender y mejorar, es el resultado de cualquier tarea y luego de un trabajo intenso.

Los recursos personales los define Raciti y Paolo (2015) como aquellas capacidades, saberes, destrezas, rasgos de carácter que, facilitan el acceso de una persona a la felicidad, entendida esta como: la elección de metas adecuadas, la capacidad de resolver problemas, el persistir en el logro de las metas y ser flexibles ante la incertidumbre, el valorar las cosas adecuadamente y disfrutar, el tender lazos afectivos cordiales con los demás y mantener la autonomía correcta respecto de la situación.

Por su parte, Siliceo (2007), define el desarrollo personal como un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento (creencias), que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida.

Según Alles (2008), las capacidades son las aptitudes con la que cuenta cualquier persona para llevar a cabo cierta tarea, es decir, que todos los seres humanos estamos capacitados para realizar con éxito cualquier tarea. Asimismo, constituye una serie de herramientas naturales con las que cuentan todos los seres humanos. Es un proceso a través del cual todos los seres humanos reunimos las condiciones para aprender y cultivar distintos campos del conocimiento, aun si estas condiciones hayan sido o no utilizadas. De esta manera, nos referimos a dichas condiciones como un espacio disponible para acumular y desarrollar naturalmente conceptos y habilidades.

Por último, se encuentran las habilidades las que Alles (2008) define como la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad, pueden ser adquiridas desde el nacimiento o con años de práctica. Es un cierto nivel de competencia para cumplir con una meta específica. Las habilidades pueden ser: a) cognitivas: personas que son capaces de solucionar diferentes problemas, de

comprender que una determinada acción tendrá una serie de consecuencias y por lo cual tomar una serie de decisiones, b) Matemática: inteligencia que emplean las personas y que se utilizan en forma correcta para completar un proceso de raciocinio de manera adecuada, c) social: todas aquellas capacidades que tiene una persona para llevar a cabo lo que son las relaciones de tipo interpersonal, así, se hace referencia a la capacidad para comunicarse, para tener empatía o para negociar, d) comunicacional: aquellas que determinan la capacidad de alguien para llevar a cabo el análisis de la influencia que puede tener con otras personas o incluso los medios de comunicación y e) laboral: el liderazgo, la creatividad, la destreza manual, la capacidad lingüística o la destreza de tipo mecánico.

Por otro lado, la eficiencia es definida por Romero (1999) como el “hacer la tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo”, una persona eficiente posee las siguientes características: a) se establece metas con un máximo de economía de recursos, haciendo uso de los que les fueron asignados e incluso utilizando menos, b) se cuestiona en cuanto a la accesibilidad, c) diseña estrategias para el cumplimiento de las metas, e) se auto-evalúa constantemente, f) obtiene resultados, g) evalúa los resultados y la calidad de los mismos, h) tiene gran capacidad de concentrarse en el proceso que está realizando lo que conlleva a un resultado de calidad y con el mínimo de errores o debilidades, i) es consciente del uso de los recursos y el valor de los mismos, j) es consciente del uso y manejo del tiempo, debido a que es más eficiente el que logra el resultado en el menor tiempo.

Por último, luego de definir el concepto y características de las dimensiones de experticia y eficiencia, el mismo autor, define la excelencia “como la obtención de resultados cada vez mejores”. Por lo que se puede decir entonces que, la excelencia, se relaciona con el establecimiento de metas cada vez más retadoras y de largo alcance, para así ir perfeccionando los procesos y, reforzarlos con la experticia y eficiencia para el logro de los mismos. Cabe destacar entonces que, como se mencionó anteriormente, la experticia, eficiencia y eficacia son las motivaciones internas para el logro. Mientras que las dimensiones externas están compuestas por el crecimiento de otras personas y la calidad de vida social.

El crecimiento de otras personas, está relacionado con el interés que se tiene porque el otro logre el cumplimiento de sus metas y objetivos, desde el crecimiento y desde el ganar-ganar. Sin embargo, dependiendo de la motivación con la que se preste la ayuda, se establece la relación de ganancia en ambas partes, si el oferente de la ayuda lo hace motivado desde el poder, esperará reconocimiento, agradecimiento e incluso establecerá el pago de una deuda por parte del receptor, de igual manera si se hace desde la afiliación es más importante los beneficios que recibe el oferente que el desempeño del receptor, mientras que si se realiza genuinamente desde la motivación al logro, lo importante será el crecimiento y la ganancia del que está recibiendo el apoyo.

Dentro de las dimensiones externas existe el riesgo del crecer, que se puede relacionar con el dejar seres queridos atrás, familiares, amigos e incluso relaciones laborales, sin embargo, aunque el crecimiento puede asociarse con el sufrimiento, es un paso que se da para obtener diversas ganancias, como la apertura al cambio, la flexibilidad, asertividad, manejo de la incertidumbre y del fracaso. Y en cuanto a la calidad de vida social es la motivación al logro que tienen diversos individuos de mejorar la sociedad, no lo hacen solo por su satisfacción (micro) sino para una satisfacción colectiva (macro).

Se pueden mencionar más a fondo los tipos de motivaciones como son: la de poder, que Romero (1999) define como una “red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el control de nuestra conducta y la conducta de los demás”, mientras que motivación por afiliación se refiere a un vínculo afectivo con la meta o con el receptor de la ayuda (dimensión externa) y, se caracteriza por un profundo deseo de agradar, de ser aceptado y de aceptar al otro, de establecer, restablecer o mantener una relación cálida, directa, con un semejante, con un grupo o con las motivaciones.

Enfoque gestáltico

La definición de la palabra Gestalt, no tiene traducción exacta, sin embargo, a lo que más se aproxima es a “formación de un todo organizado y significativo”. El creador de dicho enfoque terapéutico fue Fritz Perls quien observó que muchas

personalidades carecen de totalidad, es decir, están como fragmentadas y sostiene que con frecuencia las personas son conscientes solo de algunas de sus partes y no de la totalidad de su ser.

James y Jongeward (1976) afirman que el propósito de la psicoterapia gestáltica es ayudar a un individuo a convertirse en un todo, ayudarlo a darse cuenta de sus partes fragmentadas, admitirlas, reclamarlas e integrarlas.

- Los principios gestálticos a considerar, siguiendo a los autores Ginger y Ginger, (1993), en el procesamiento grupal del programa de intervención de la presente investigación son los siguientes:
- El aquí y ahora: se parte del principio de que la experiencia ocurre en la actualidad, es decir se experimenta la realidad en el tiempo presente. Desde el aquí y ahora la persona es capaz de vivenciarse a sí mismo y de conocerse a sí mismo.
- Darse cuenta: Se trata de estar atento al flujo de sensaciones físicas (exteroceptivas y propioceptivas), a los sentimientos, a la sucesión interrumpida de figuras que aparecen en primer plano sobre un fondo, a las fantasías.

Martin, A (2008) define el darse cuenta como “la capacidad que tiene todo ser humano para percibir lo está sucediendo dentro de sí mismo y en el mundo que le rodea. Es la capacidad de comprender y entender aspectos de sí mismo, y situaciones o cualquier otra circunstancia o acontecimiento que se produzca en su mundo. Dentro de la experiencia se pueden distinguir tres tipos de darse cuenta: a) Darse cuenta de sí mismo o del mundo interior. b) Darse cuenta del mundo exterior. c) Darse cuenta de la zona intermedia o zona de la fantasía”.

Capítulo III

Marco metodológico

Tipo de Investigación

La presente investigación fue un experimento de campo, el cual es definido por el autor Kerlinger y Lee (2002), como “un estudio de investigación realizado en una situación real, donde una o más variables independientes son manipuladas, por el experimentador, bajo condiciones tan cuidadosamente controladas como la situación lo permita”. En el caso de esta investigación se aplicó un programa de intervención que constituye la variable independiente a ser manipulada y se considera una investigación de campo, debido a que esta manipulación se realizó en un contexto real, en donde estuvieron presentes una serie de variables no controladas. Asimismo, esta investigación tuvo un carácter evaluativo de acuerdo a lo planteado por Hurtado (2000) ya que “intenta resolver una situación, llenar un vacío o una necesidad a través de la aplicación de un programa de intervención, que es evaluado en el transcurso de la investigación” (p.389). En este sentido, se midieron los efectos del programa de intervención aplicado (variable independiente), sobre los indicadores de cambio establecidos en el mapa de variables.

Tipo de diseño de evaluación

En cuanto al diseño de evaluación, se determinó que es cuasi-experimental. Según Hernández, Fernández, y Baptista (2003) ya que los sujetos no son asignados al azar a los grupos, ni emparejados, debido a que los mismos estaban formados antes del experimento. Son grupos intactos, ya que la razón por la que surgen y la manera como se forman, es independiente o aparte del experimento. En el caso del grupo del IVPA, el mismo estaba conformado, es decir, no hubo asignación al azar ni emparejamiento de sus miembros para aplicar el programa de intervención.

Por otro lado, el diseño fue evaluativo de pre-test y post-test, lo que permitió determinar el cambio de conducta de los miembros del grupo, antes y después del programa de intervención, considerando para ello los objetivos planteados y los indicadores establecidos en la investigación. De acuerdo a Kerlinger y Lee (2002) el

pre-test y post- test son procedimientos sistemáticos mediante los cuales, a un individuo se le somete a una serie de estímulos ante los que debe reaccionar. Sus respuestas permiten al examinador asignarle un numeral o un conjunto de numerales con los que se hace inferencias sobre el grado en que posee cualidades que mide la prueba.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La técnica que se utilizó para la recolección de los datos de la investigación, fue la observación de tipo no participante, estructurada o sistemática. Según Palella (2010), “la observación no participante es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado” y la observación estructurada, la define como aquella que se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, tablas, etc. (p.118).

Los instrumentos de recolección de información utilizados durante la aplicación del programa de intervención fueron hojas de registro y grabaciones de video. En las hojas de registro se describen las conductas operacionalizadas en términos de indicadores de cambio para cada sub-dimensión trabajada en el plan de intervención. Estas conductas fueron registradas por los facilitadores, en dos momentos diferentes durante la intervención, el pre-test y el pos-test. También se realizó una serie de grabaciones para cada una de las actividades planificadas.

Tipos de análisis

El análisis de la información recolectada como resultado de la aplicación del programa de intervención, estuvo orientado por un análisis mixto, es decir, un análisis cuantitativo y cualitativo. Según Hernández, Fernandez y Baptista (2003) el análisis cuantitativo se refiere a que, una vez que se han recogido los datos numéricos, estos se transfieren a una matriz que permite analizarlos de manera estadística. Mientras que el análisis cualitativo, de acuerdo a Kerlinger y Lee (2002) “se refieren a observaciones de campo discretas que se analizan sin usar números o estadísticas” (p.532).

Ambos análisis permitieron identificar el impacto de la aplicación del programa de intervención en función de los objetivos e indicadores planteados en la presente investigación.

Capítulo IV

Propuesta de intervención

Variable dependiente

Se define como el resultado medido que, el investigador, usa para determinar si los cambios en la variable independiente tuvieron un efecto (Kerlinger y Lee, 2002, p.43). En el caso de la presente investigación la variable dependiente que se obtuvo fue la de Motivación al logro, esto se evidencia en los indicadores de valencia negativa, manifestados por el grupo en la focalización de la variable.

Para efectos de esta intervención grupal se trabajó con la variable dependiente Motivación al logro, bajo el enfoque teórico de Romero (1999) que la define como la “red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo” (p.41). Siguiendo con los planteamientos de este autor, se trabajó la dimensión interior de la motivación al logro, que hace referencia al “desarrollo personal, concretado en hechos que se manifiestan en la ejecución de actividades donde la persona demuestra maestría sobre la tarea, rendimientos rápidos y económicos y resultados de calidad superior” (p.41).

Por otro lado, considerando lo encontrado en el diagnóstico, se trabajaron las sub-dimensiones definidas por Romero (1999) de experticia, que es el “conocimiento profundo de un saber y hacer y el uso productivo de ese conocimiento” “...la persona experta es aquella que no está satisfecha con la comprensión limitada de los hechos y relaciones del saber y del hacer...” “...necesita profundidad...” “desea saber la cobertura total de sus herramientas cognoscitivas: hasta dónde puede llegar y que elementos permanecerán fuera de su área de cobertura” “La experticia no es solo saber profundo, es también el uso instrumental del conocimiento” “...necesita actuar sobre la realidad”. (p.43). Y la sub-dimensión de eficiencia que es “hacer la tarea con

un máximo de economía en recursos...” “la persona eficiente se establece metas y se cuestiona su accesibilidad, obtiene resultados, determina su calidad y se responsabiliza por ellos...” “es consciente del transcurrir del tiempo como un recurso” “...sabe que es más eficiente el que logra el mismo resultado en el menor tiempo”. (p.44 y 45).

A continuación, se presentan cada uno de los indicadores de cambio que fueron utilizados para identificar las conductas de los participantes del grupo como consecuencia del programa de intervención que fue aplicado. Presentamos los indicadores de cambio para cada una de las sub-dimensiones anteriormente señaladas:

Indicadores de cambio de la sub-dimensión Experticia:

- Manifiesta conocimiento sobre hechos, herramientas y como emplearlos, lo cual se demuestra en verbalizaciones como: “yo conozco como hacer eso...”, “Para hacer eso es necesario utilizar...”, “Esa actividad necesita...”. “Se debe aplicar esto porque...”
- Identifica recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción, lo cual se evidencia en verbalizaciones como “yo tengo facilidad para hacer esto y puedo ayudar en...”, “yo manejo...y eso ayudara en el plan en...” “yo sé cómo hacer esto...eso lo podemos incluir en el plan porque...”
- Establece metas y planes de acción para alcanzarlos, lo cual se evidencia en verbalizaciones como “para alcanzar esto debemos hacer...”, “si queremos lograr esto...el plan será...”, “la meta de...implicara hacer...”

Indicadores de cambio de la sub-dimensión Eficiencia:

- Ejecuta metas con un máximo de economía en recursos, haciendo uso de los que le fueron asignados o utilizando menos, lo que se evidencia en verbalizaciones como “podemos hacer lo mismo con menos cuando...”, “hay que recordar que solo contamos con eso para...”, “no podemos usar más de lo estipulado...”.
- Establece metas que sean accesibles, que consideren los recursos disponibles, lo que se evidencia en verbalizaciones como “no podemos hacer eso porque nos

falta...mejor hacemos...”, “es mejor hacer esto porque contamos con...”, “para hacer esto contamos con... así que podemos hacerlo”.

- Utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea y obtiene el mismo resultado, lo cual se evidencia en verbalizaciones como “si hacemos esto...utilizaremos menos tiempo y quedará igual”, “podemos terminar antes del tiempo si...”, “para alcanzar un menor tiempo y hacer igual la tarea debemos”...

Tabla 12 Mapa de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES
MOTIVACIÓN AL LOGRO	DIMENSIÓN INTERIOR	EXPERTICIA	
<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, 1999, p.41)</p>	<p>“Se expresa en la imaginaria de ejecuciones en las cuales la persona expresa maestría sobre la tarea (Experticia), o rendimientos rápidos y económicos (Eficiencia).</p>	<p>“Es el conocimiento profundo de un saber y hacer y el uso productivo de ese conocimiento...la persona experta es aquella que no está satisfecha con la comprensión limitada de los hechos y relaciones del saber y del hacer...necesita profundidad. Desea saber la cobertura total de sus herramientas cognoscitivas: hasta dónde puede llegar y que elementos permanecerán fuera de su área de cobertura...La experticia no es solo saber profundo. Es también el uso instrumental del conocimiento...necesita actuar sobre la realidad. (Romero, 1999, p.43).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manifiesta conocimiento sobre hechos, herramientas y como emplearlos, lo cual se demuestra en verbalizaciones como: “yo conozco como hacer eso...”, “Para hacer eso es necesario utilizar...”, “Esa actividad necesita...”. “Se debe aplicar esto porque...” • Identifica recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción, lo cual se evidencia en verbalizaciones como “yo tengo facilidad para hacer esto y puedo ayudar en...”, “yo manejo...y eso ayudara en el plan en...” “yo sé cómo hacer esto...eso lo podemos incluir en el plan porque...” • Establece metas y planes de acción para alcanzarlos, lo cual se evidencia en verbalizaciones como “para alcanzar esto debemos hacer...”, “si queremos lograr esto...el plan será...”, “la meta de...implicara hacer...”

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES
<p>MOTIVACIÓN AL LOGRO</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, 1999, p.41)</p>	<p>DIMENSIÓN INTERIOR</p> <p>“Se expresa en la imaginación de ejecuciones en las cuales la persona expresa maestría sobre la tarea (Experticia), o rendimientos rápidos y económicos y resultados de calidad superior (Excelencia)” (Romero, 1999, p.42)</p>	<p>EFICIENCIA</p> <p>“Es hacer la tarea con un máximo de economía en recursos... la persona eficiente se establece metas y se cuestiona su accesibilidad...obtiene resultados, determina su calidad y se responsabiliza por ellos... es consciente del transcurrir del tiempo como un recurso...sabe que es más eficiente el que logra el mismo resultado en el menor tiempo”. (Romero, 1999, p.44 y 45).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta metas con un máximo de economía en recursos, haciendo uso de los que le fueron asignados o utilizando menos, lo que se evidencia en verbalizaciones como “podemos hacer lo mismo con menos cuando...”, “hay que recordar que solo contamos con eso para...”, “no podemos usar más de lo estipulado...”. • Establece metas que sean accesibles, que consideren los recursos disponibles, lo que se evidencia en verbalizaciones como “no podemos hacer eso porque nos falta...mejor hacemos...”, “es mejor hacer esto porque contamos con...”, “para hacer esto contamos con... así que podemos hacerlo”. • Utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea y obtiene el mismo resultado, lo cual se evidencia en verbalizaciones como “si hacemos esto...utilizaremos menos tiempo y quedara igual”, “podemos terminar antes del tiempo si...”, “para alcanzar un menor tiempo y hacer igual la tarea debemos...”

Variable independiente

Hace referencia al programa de intervención y comprende la ejecución de dos (2) talleres diseñados para ocho horas académicas cada uno, en las instalaciones de la Fundación Instituto Venezolano de Planificación Aplicada (IVPA)

Las actividades realizadas tuvieron un enfoque teórico-práctico, y los objetivos específicos del programa estuvieron diseñados en función de la variable Motivación al Logro en su dimensión Interior y sus sub-dimensiones Experticia y Eficacia.

Propósito

Brindar a los trabajadores del IVPA herramientas teórico-prácticas-vivenciales sobre motivación al logro, en su dimensión interior, que les permita mejorar su desempeño en las dimensiones individual y grupal.

Objetivos del programa de intervención

a. Objetivo general

Que los participantes logren integrar a su comportamiento las dimensiones de experticia y eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.

b. Objetivos específicos

Que los participantes logren analizar los componentes de la experticia para su beneficio personal y colectivo dentro del proceso grupal.

Que los participantes logren concebir la importancia de la dimensión eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.

Tabla 13 Plan de sesión. Subdimensión experticia.

Objetivo General del programa: Que los participantes logren integrar a su comportamiento las dimensiones de experticia y eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.

Objetivo General: Que los participantes logren analizar los componentes de experticia para su beneficio personal y colectivo dentro del proceso grupal.

Objetivo específico	Contenido	Estrategia metodológica	Recursos	Tiempo	Evaluación
“Que los participantes logren” ...					“Se considera logrado el objetivo cuando los participantes” ...
Actividad N° 1: AUTO-AUTO					
Movilizar la energía para dar inicio a la sesión.	Energía del grupo.	AUTO-AUTO.	Humanos: Participantes y facilitador.	10 min	Movilicen su energía y verbalicen expresiones como: “me gustó la actividad” “me siento contento”, “estoy activo”, entre otras.
Actividad N° 2: MIS DESEOS					
Formular sus expectativas y normas de funcionamiento en relación con el taller.	Expectativas y normas del taller.	MIS DESEOS	Humanos: Participantes y facilitador. Estrellas Marcadores	30 min	Formulen sus expectativas y normas de funcionamiento en relación con el taller y lo expresen a través de verbalizaciones como: “Mis expectativas son...” “Me

comprometo a...” “Quisiera recibir...” “Me gustaría como norma...”

Actividad N° 3: CREACIÓN DE REVISTA

Mostrar comportamientos de experticia que contribuyan al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.	Motivación al logro. Experticia. Cualidades individuales y grupales.	CREACIÓN DE REVISTA. <i>(PRETEST)</i>	Humanos: participantes y facilitador. Materiales: Revistas. Papel bond. Marcadores. Cámara de video. Hojas de registro de indicadores de cambio.	40 min	Muestren comportamientos de experticia que contribuyan al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo. y lo expresen a través de verbalizaciones como: “yo conozco como hacer eso...”, “Para hacer eso es necesario utilizar...”, “yo tengo facilidad para hacer esto y puedo ayudar en...”, “yo manejo...y eso ayudara en el plan en...” “yo sé cómo hacer esto...eso lo podemos incluir en el plan porque...”, “para alcanzar esto debemos hacer...”, “si queremos lograr esto...el plan será...”, “la meta de...implicara hacer...”
--	--	---	--	--------	---

Actividad N° 4: MAPA CONCEPTUAL CON CUADROS

Comprender los aspectos teóricos de la experticia como uno de los componentes de la dimensión interior de la motivación al logro según el enfoque de Romero García	Motivación al logro Dimensión interior Experticia.	MAPA CONCEPTUAL CON CUADROS	Humanos. Participantes y facilitador. Materiales: Cuadros con conceptos. Tirro. Estambre	40 min	Comprendan los aspectos teóricos de la experticia como uno de los componentes de la motivación al logro y lo expresen a través de verbalizaciones como: “La experticia es...”, la motivación al logro es...” “La experticia se relaciona con la dimensión interior de logro porque...”
--	--	--	---	--------	--

Actividad N° 5: AUTO-RETRATO

Experimentar el concepto de experticia a través de un proceso de identificación de recursos personales, conocimientos y logros obtenidos en	Motivación al logro Experticia.	AUTO-RETRATO	Humanos: Participantes y facilitador. Materiales: Hojas blancas Lápices	45 min	Experimenten el concepto de experticia a través de un proceso de identificación de recursos personales, conocimientos y logros obtenidos en su vida y lo expresen a través de verbalizaciones como: “Mis recursos son...”, “las habilidades
---	------------------------------------	---------------------	---	--------	---

su vida.

con las que cuento son...” “Yo tengo conocimientos de...” “Mis logros han sido...”

Actividad N° 6: MAPA DEL TESORO

<p>Analizar los recursos personales que poseen a la hora de desempeñarse en su espacio de trabajo y los recursos con los que cuenta el grupo.</p>	<p>Motivación al logro. Experticia. Identificación de recursos internos individuales y grupales</p>	<p>MAPA DEL TESORO</p>	<p>Humanos: Participantes y facilitador. Materiales: Tijeras Revistas</p>	<p>45 min</p>	<p>Analicen los recursos personales que tienen a la hora de desempeñarse en su espacio de trabajo y los recursos con los que cuenta el grupo y lo expresen a través de verbalizaciones como: “Me ayudo a identificar mis recursos personales que...”, “La experticia del grupo es..”, “Me di cuenta a nivel personal de..”, “Me di cuenta que en el grupo hay...”</p>
---	---	-------------------------------	---	---------------	---

Actividad N° 7: CREACIÓN DE VALLA PUBLICITARIA.

<p>Demostrar comportamientos de experticia que contribuyan al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.</p>	<p>Motivación al logro. Experticia. Identificación de recursos personales Establecimiento de metas.</p>	<p>CREACIÓN DE VALLA PUBLICITARIA. (POSTEST)</p>	<p>Humanos: Participantes y facilitador. Materiales: Tijeras Cartón Revistas Papel bond Marcadores Lápices Cámara de video Hojas de registro de cambio de</p>	<p>40 min</p>	<p>Demuestren comportamientos de experticia que contribuyen al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo, y lo expresen a través de verbalizaciones como: “yo conozco como hacer eso...”, “Para hacer eso es necesario utilizar...”, “yo tengo facilidad para hacer esto y puedo ayudar en...”, “yo manejo...y eso ayudara en el plan en...” “yo sé cómo hacer esto...eso lo</p>
---	---	---	---	---------------	---

indicadores.

podemos incluir en el plan porque...”, “para alcanzar esto debemos hacer...”, “si queremos lograr esto...el plan será...”, “la meta de...implicara hacer...”

Actividad N° 8: ESPIRAL GRUPAL

<p>Manifestar su evaluación de la sesión y a los facilitadores a través de una actividad lúdica.</p>	<p>su Evaluación a los facilitadores. Feed-back.</p>	<p>ESPIRAL GRUPAL</p>	<p>Humanos: Participantes y facilitador.</p>	<p>20 min</p>	<p>Manifiesten su evaluación de la sesión y a los facilitadores y lo expresen a través de verbalizaciones como: “Los objetivos de la sesión...” “Las actividades fueron...” “La teoría...” “Los facilitadores...” “El uso de recursos fue...” “El manejo del tiempo...” “Las instrucciones fueron...”.</p>
--	--	----------------------------------	--	---------------	--

Tabla 14 Plan de sesión. Subdimensión eficiencia.

Objetivo General del programa: Que los participantes logren integrar a su comportamiento las dimensiones de experticia y eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.

Objetivo General: Que los participantes logren concebir la importancia de la dimensión eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.

Objetivo específico	Contenido	Estrategia metodológica	Recursos	Tiempo	Evaluación
“Que los participantes logren” ...					“Se considera logrado el objetivo cuando los participantes” ...
Actividad N° 1: ¿Quién quiere ser millonario?					
Revisar los contenidos conceptuales de la sesión de experticia	La experticia. Conocimiento de las áreas. Establecimiento de metas. Planificación de la tarea. Destrezas personales para la ejecución de la tarea.	¿Quién quiere ser millonario?	Humanos: Participantes y facilitador. Presentación de power point Video Beam	40 min	Revisen los contenidos conceptuales de la sesión de experticia, lo que se evidencia en verbalización como: “La experticia es...”, “La experticia se relaciona con...”
Actividad N° 2: Vendiendo un producto					
Mostrar comportamientos asociados a la eficiencia que contribuyan al beneficio personal y	La eficiencia	Vendiendo un producto (Pre-test)	Humanos: participantes y facilitador. Materiales: Materiales de reciclaje	40 min	Muestren comportamientos asociados a la eficiencia que contribuyan al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo, lo que se evidencia en verbalizaciones como: “Podemos

colectivo de los miembros del grupo.

Lápices
Tijera
Pega
Cámara de video
Hojas de registro de indicadores de cambio.

hacer lo mismo con menos cuando...”, “Recuerden el tiempo...”, “Tenemos primero que hacer esto para...”

Actividad N° 3: La herramienta

Caracterizar los aspectos teóricos de la eficiencia como uno de los componentes de la dimensión interior de la motivación al logro según el enfoque de Romero García	La eficiencia Economía de recursos. Establecimiento de metas accesibles. Recursos disponibles.	La herramienta	Humanos: Participantes y facilitador. Presentación de power point Materiales de reciclaje Colores	35 min	Caractericen los aspectos teóricos de la eficiencia como uno de los componentes de la dimensión interior de la motivación al logro según el enfoque de Romero García, lo que se evidencia en verbalizaciones como: “La eficiencia es...” “Somos un grupo eficiente cuando...” “En nuestro día a día manejamos la eficiencia cuando hacemos ...”
--	---	----------------	---	--------	---

Actividad N° 4: La isla

Analizar la relación entre experticia y eficiencia a través de la puesta en práctica de comportamientos en donde deban aplicar la economía	La eficiencia Economía de recursos. Establecimiento de metas accesibles. Recursos disponibles.	La isla	Humanos. Participantes y facilitador. Materiales: Sábanas Lápices Hojas blancas	40 min	Analicen la relación entre experticia y eficiencia a través de la puesta en práctica de comportamientos en donde deban aplicar la economía de recursos, el establecimiento de metas accesibles y el uso de recursos
--	---	---------	--	--------	---

de recursos, el establecimiento de metas accesibles y el uso de recursos disponibles para resolver un problema.

Calidad de los resultados
Manejo del tiempo.

Cornetas

disponibles para resolver un problema, lo que se evidencia en verbalización como: “Para realizar el ejercicio nos ayudó el conocimiento de...”, “El manejo del tiempo fue...por qué...”, “Los resultados obtenidos fueron...”, “La relación entre experticia y eficiencia es...”

Actividad N° 5: La matriz flor

Concebir la importancia de la dimensión eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.	La eficiencia Economía de recursos. Establecimiento de metas accesibles. Recursos disponibles. Calidad de los resultados Manejo del tiempo.	La matriz flor	Humanos: Participantes y facilitador. Materiales: Materiales de reciclaje Lápices Tijera Pega	45 min	Conciben la importancia de la dimensión eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo, lo que se evidencia en verbalizaciones como: “Se puede ver la utilidad de la eficiencia en el grupo cuando...”, “la dimensión eficiencia es importante porque...” “La eficiencia nos permite...”
--	--	----------------	---	--------	---

Actividad N° 6: La torre

Demostrar comportamientos	La eficiencia	La torre (post-test)	Humanos: Participantes y	40 min	Demuestren comportamientos asociados a la eficiencia que
---------------------------	---------------	-------------------------	-----------------------------	--------	--

asociados a la eficiencia que contribuyan al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.

facilitador.
Materiales:

contribuyan al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo, lo que se evidencia en verbalizaciones como: “Podemos hacer lo mismo con menos cuando...”, “Recuerden el tiempo...”, “Tenemos primero que hacer esto para...”

Actividad N° 7: El árbol de aprendizajes

<p>Manifestar su evaluación de la sesión y a los facilitadores a través de una actividad lúdica.</p>	<p>Evaluación a los facilitadores. Feed-back.</p>	<p>El árbol de aprendizajes</p>	<p>Humanos: Participantes y facilitador. Materiales: Hojas. Lápices. Instrumento de evaluación</p>	<p>20 min</p>	<p>Manifiesten su evaluación de la sesión y a los facilitadores y lo expresen a través de verbalizaciones como: “Mi mayor aprendizaje fue...” “Las actividades fueron...” “La teoría...” “Los facilitadores...” “El uso de recursos fue...” “El manejo del tiempo...” “Las instrucciones fueron...”</p>
--	---	--	--	---------------	---

CAPITULO V

Resultados de la intervención

Resumen del Proceso de Intervención

El programa de intervención se diseñó con finalidad de ser ejecutado en dos sesiones de ocho (8) horas cada una, para sumar un total de 16 horas. En una jornada se trabajó la sub-dimensión experticia y en otra la sub-dimensión eficiencia. No obstante, en función de la disponibilidad del tiempo del grupo se reestructuraron las dos sesiones de ocho (8) horas, estableciéndose cuatro (4) sesiones de cuatro (4) horas cada una. Las primeras dos sesiones correspondientes a la sub-dimensión experticia y, se aplicaron los días viernes 16/02/2018 y el lunes 19/02/2018. Mientras que las otras dos sesiones en las que se abordó la sub-dimensión eficiencia se realizaron los días miércoles 21/02/2018 y jueves 22/02/2018.

La distribución de las jornadas implicó un cambio en la planificación, teniendo que incorporarse actividades de cierre e inicio en cada una de las sesiones. Las actividades de inicio, posteriores a la sesión de bienvenida, buscaron que los participantes se activaran a la par de que se hiciera un repaso de lo realizado hasta ese momento.

Los talleres se llevaron a cabo en las instalaciones de la Fundación Instituto Venezolano de Planificación Aplicada (IVPA), ubicado en la Urb. Los Palos Grandes, en el municipio Chacao del Estado Miranda

Objetivo de la investigación

El programa de intervención tuvo como objetivo general que los participantes lograran integrar a su comportamiento las dimensiones de experticia y eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.

Se puede afirmar que el objetivo planteado en el programa de intervención se cumplió ya que en cada una de las actividades en donde se aplicó el post-test, para cada dimensión trabajada, se evidencio el aumento de los indicadores de cambio, lo cual pudo verificarse a partir de las verbalizaciones manifestadas por los participantes.

De igual forma, en el pre-test y post-test de las sub-dimensiones de experticia y eficiencia se evidenció un aumento en el número de frecuencias de respuestas asociadas a cada uno de los indicadores, una vez aplicado el programa de intervención. A continuación se detallan cada uno de estos elementos.

Cumplimiento del Programa de intervención: Objetivos y actividades

Primera sesión: Experticia

Esta sesión se planteó como objetivo general que los participantes logaran analizar los componentes de experticia para su beneficio personal y colectivo dentro del proceso grupal. Se considera que se cumplió con este objetivo a partir de las verbalizaciones manifestadas por los asistentes, las cuales dan cuenta del cumplimiento de los indicadores planificados en cada una de las estrategias. Asimismo, se registró un aumento en el número de frecuencias asociadas a cada uno de los indicadores establecidos para esta sub-dimensión, una vez aplicado el programa de intervención. A continuación, se describen las estrategias utilizadas para esta sub-dimensión que se trabajó en dos días.

Día 1:16/02/2018

Para esta sesión asistieron un total de 14 personas, de los cuales 3 participantes eran hombres y 11 eran mujeres. La sesión inició con algo de retraso, debido a que estaba pautada para las 8:00am y se dio inicio a la actividad a las 9:00 am, culminando el taller a la 1:00pm. Esto, aunado a la alta participación de los asistentes, en la estrategia de mapa de conceptos, implicó que se tuviera que reestructurar esta actividad y dividirse en dos partes. A continuación se detallan cada una de las estrategias empleadas durante la sesión:

Estrategia 1: Auto-auto

La primera actividad se inició con la estrategia auto-auto, la cual tuvo como objetivo movilizar la energía para dar inicio a la sesión y a su vez visualizar la confianza entre los miembros del grupo. En la primera fase de la actividad, se le indicó a los participantes que se dividiesen en parejas y cada una de las mismas debería asignarse una letra a cada miembro, un participante sería la (A) y otro la letra (B). Además, se les indicó realizar la actividad en silencio, debido a que se tenía trabajar desde la comunicación no verbal. El

participante (A) haría de auto y el participante (B) de conductor, luego el participante con la letra (B) posaría sus manos en el hombro de (A) y cerraría los ojos y tenía que dejarse guiar por su compañero. El recorrido debía hacerse por el espacio disponible en el salón, incluso si deseaban salir de él podían hacerlo. Luego en la fase dos (2), se les indicó a los participantes cambiar de rol, es decir, los que habían sido conductores (B) serían de auto (A). Al finalizar la actividad los participantes quisieron compartir su experiencia y las verbalizaciones más comunes fueron: P1: “Sentí confianza en mi compañero”, P6: “Me sentí muy insegura y nerviosa”, P2: “Mi compañero fue muy respetuoso, amable y me guio suavemente por el salón”. A nivel de energía, se pudo observar que la estrategia cumplió con el objetivo, debido a que el grupo estaba activo y el clima del mismo estaba apto para continuar con la sesión.

Estrategia 2: Mis deseos

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes logaran formular sus expectativas y normas de funcionamiento durante la realización del taller. Para esto se dividió al grupo en dos sub-grupos. Tomando como nombre para cada sub-grupo la palabra “carro” y “conductor”. De manera de enlazar esta actividad con la estrategia anterior. Una vez que se dividió al grupo, se les entregó a los participantes cuatro estrellas de papel, en donde debían escribir, en dos estrellas, la respuesta a la pregunta ¿Qué se comprometen a dar para la realización del taller? Y, en las otras dos estrellas, debían responder a la pregunta ¿Qué esperan recibir del taller? Como parte del cumplimiento del objetivo de esta estrategia, se pudo evidenciar que, entre las expectativas que formularon los voceros de cada sub-grupo, encontramos que el participante P2 expuso por el sub-grupo de los carros, las siguientes expectativas: “Identificar los orígenes de nuestra motivación”, “Manejo de herramientas para hacer uso de la motivación” y “Mejorar la comunicación”. En cuanto a los compromisos del sub-grupo, el participante P2 expuso: “Participar en las diferentes actividades”, “Disfrutar el taller”, “Sacar el máximo provecho de la actividad” y “Hacer uso de las herramientas del taller, aplicarlas en lo institucional y lo cotidiano”.

En el sub-grupo de los conductores, la participante P6 expuso como expectativas del grupo: “Obtener herramientas que permitan mejorar mi motivación laboral, desde lo

personal y que trascienda a todos los aspectos de la vida” y “Obtener información en cuanto al manejo de emociones”. En lo que se refiere a los compromisos asumidos por este sub-grupo para la realización del taller, la participante P6 expuso: “Participar en armonía”, “Compartir el conocimiento alcanzado”, “Tener mejor actitud”, “Participar y compartir la experiencia propia” y “Utilizar lo aprendido en la actividad laboral y en lo personal”.

Culminada las exposiciones de ambos sub-grupos, las facilitadoras definieron el alcance y objetivos del taller, haciendo énfasis en el enfoque teórico- práctico del mismo y aclarando que el tema de comunicación y manejo de emociones (expectativas planteadas por el grupo) eran temas que se podían trabajar posteriormente en otras sesiones. Esto debido al alcance y tiempo de este taller, el cual estaba diseñado para abordar y profundizar sobre el tema de motivación al logro desde el punto de vista conceptual y práctico.

Estrategia 3: Creación de revista (*pre-test*)

La tercera actividad realizada con el grupo durante la primera sesión, la cual constituyó el pre-test, tuvo como objetivo que los participantes mostraran comportamientos de experticia que contribuyeran al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo. En esta actividad se dividió al grupo en sub-grupos y se les preguntó a los participantes que postres deseaban y escogieron “torta de chocolate” y “torta tres leches”. Luego se les indicó a los participantes que cada su-grupo debía crear una revista creativa donde tendrían que plasmar las características de los miembros de ese sub-grupo, los conocimientos que manejan, sus fortalezas, características individuales y otros aspectos relacionados con el área de desempeño de cada uno. Debido al retraso, comentado anteriormente, las facilitadoras consideraron pertinente reducir la cantidad de tiempo de la actividad (10 min), y se les otorgó (20 minutos) de los (30 min) que se tenían contemplados. Al transcurrir 15 minutos se les notificó que les quedaban solo 5 min y el participante P5 expreso: “no, demasiado rápido” mientras que el participante P4 señaló: “5 minutos más”, el participante P13 dijo: “No nos da tiempo” y el participante P10 expreso: “No, por favor, aún nos falta”. En ese momento, los participantes empezaron a ejecutar la actividad más rápido, por lo que las facilitadoras reconsideraron la instrucción y se les dio (10 diez) minutos más, quedando el tiempo planificado inicialmente para este ejercicio.

Se pudo observar que, en ambos sub-grupos, se dividieron las actividades, los participantes pegaban, otros buscaban imágenes en el material facilitado (revistas), etc. Sin embargo, no se observó que, en esta división de tareas se estableciera en alguno de los grupos, de manera explícita, un plan de acción para construir la revista. Elemento que se ratificó al momento de hacer las preguntas del pre-test cuando el participante P1 expresó: “No hubo planificación, fue espontáneo” mientras que el participante P4 dijo: “Solo cada quién comenzó a hacer algo, sin distribuirmos”.

Por otro lado, el participante P1 expresó: “Logramos realizar la revista, pero pudo haber quedado mejor” mientras que el participante P4 dijo: “El tiempo no fue suficiente, necesitábamos como una hora”. En estas verbalizaciones se observa que, aunque ambos grupos lograron culminar la revista, algunos participantes no estuvieron satisfechos con el producto alcanzado, de igual forma expresaron la necesidad de contar con mayor tiempo.

Por último, en lo que se refiere a la identificación de recursos internos y conocimiento del grupo el participante P4 expresó: “Dentro de nuestra revista, colocamos como características del grupo, que damos soluciones, somos un grupo de calidad, somos trabajadores, solidarios y optimistas. Dentro de las características individuales identificadas por el grupo, el participante P13 expresó: “Mago, porque hace magia en su vida”, mientras que el participante P11 dijo: “Constancia”, y P4 señaló: “siempre estoy en constante renovación”, y P14 expresó: “perseverante”, P3: “constante”, P12: “dedicada” y P6: “reflexiva”, luego el participante P5 verbalizó: “Logramos hacer la revista e identificar las características individuales, nos pusimos de acuerdo y colocamos cada uno de los elemento”, mientras que P8 indicó como característica: “Analítico”, y P5 señaló: “Comprometido”, P7: “Organizado”, P9: “Sensible”, P2: “Perseverante”. Como se puede ver los participantes lograron identificar recursos internos como habilidades sociales y laborales. No obstante, no se observó la identificación de capacidades o habilidades cognitivas y matemáticas al momento de realizar la revista.

En términos generales se puede afirmar que, aunque ambos grupos lograron culminar la revista, la mayoría de los participantes no logró identificar recursos internos, capacidades a nivel grupal e individual, así como establecer una planificación explícita para alcanzar la tarea. De manera garantizar no solo el cumplimiento del objetivo sino que todos

se sintieran conformes con el resultado final. Esto se observó en la participación del grupo, en donde sólo algunos de sus miembros manifestaron verbalizaciones relacionadas con cada uno de los indicadores de la dimensión de experticia, mientras que la mayoría de los participantes se mantuvo en silencio, a pesar de la invitación que las facilitadoras realizaron para que todos los miembros del grupo se expresaran.

Estrategia 4: Mapa conceptual con cuadros.

Para esta estrategia se planteó como objetivo comprender los aspectos teóricos de la experticia como uno de los componentes de la dimensión interior de la motivación al logro según el enfoque de Romero García. En este sentido, se hizo una división del grupo en dos sub-grupos. Tomando como nombre para cada sub-grupo la palabra “Parrilla” y “Sushi”, respectivamente. Al sub-grupo de “Sushi” se le entregaron 5 conceptos con 5 títulos. Mientras que al sub-grupo “Parrilla” se le hizo entrega de cuatro conceptos con cuatro títulos. Cada sub-grupo tendría un tiempo máximo de 30min para leer cada uno de los conceptos y asociar el título que consideran correspondía a cada concepto. Ambos grupos terminaron la actividad antes del tiempo establecido. Posteriormente, cada sub-grupo eligió a un vocero para que expusiera los conceptos trabajados. A medida que se fueron leyendo los conceptos, una de las facilitadoras iba señalando, a través de un dibujo, si el sub-grupo había realizado una buena asociación del título con el concepto o si no lo había hecho. Para esto se apoyaba en las imágenes de planetas, en este caso de Marte y Júpiter. En el caso de Marte, se utilizaba para señalar que la asociación entre título y concepto era incorrecta. Mientras que Júpiter se utilizaba para señalar la correcta asociación entre título y concepto. Esta corrección de preguntas, a través de planetas, fue una variante que se incorporó en la estrategia planificada, de manera de hacer la corrección de las asociaciones en el momento en el que el vocero, de cada sub-grupo, realizaba su exposición. Y no al final de toda la exposición, como se tenía planificado inicialmente.

En el caso del primer sub-grupo “Sushi”, estos realizaron la asociación de tres conceptos y títulos de manera correcta. En el caso de los dos conceptos que no fueron asociados de manera correcta, el facilitador aclaró cada uno de los mismos e invitó a los miembros del sub-grupo a modificar la asociación. Es importante mencionar que durante la

ejecución de la actividad se pudo observar que los participantes se encontraban concentrados y participando activamente en la integración de cada uno de los conceptos con sus títulos. Asimismo, se apoyaban entre sí, a través del uso de ejemplos propios que, le permitieran ilustrar mejor el contenido teórico, a los miembros del sub-grupo que no estuviesen comprendiendo algún concepto. Por último, hay señalar que motivado al tiempo que se llevó la explicación de cada uno de los conceptos y el nivel de participación del grupo en esta actividad, las facilitadoras decidieron interrumpir esta estrategia y dejar para el día siguiente la exposición del sub-grupo de la “parrilla”. Con esta decisión se le dio prioridad al proceso del grupo y su necesidad de comentar y aclarar dudas sobre cada uno de los conceptos planteados. Proceso que se iba desarrollando a medida de que el vocero hacia su exposición.

Estrategia de cierre: ¿Y Cómo se van?

La actividad anterior, de mapa de conceptos, se extendió más del tiempo pautado, por lo que se decidió continuarla el día lunes 19. Para cerrar la sesión se solicitó a los participantes que se colocaran en un círculo en el salón y, se imaginaran un baúl de tesoros en el centro, en donde cada participante tenía que pensar en un tesoro para dar al grupo. Los participantes verbalizaron lo siguiente, el participante P1 dijo: “Compromiso”, P5: “Entrega”, P4: “Confianza”, P2: “Conocimientos”. Se puede decir que se cumplió con el objetivo del cierre de la sesión, sin embargo, no se cumplió la evaluación a los facilitadores, debido a que pospuso para el último día de facilitación.

Día 2: 19/02/2018

Continuación primera sesión.

Para esta sesión asistieron un total de 13 personas, de los cuales 2 participantes eran hombres y 11 eran mujeres. Esta sesión inicio con retraso debido a un problema en el sistema de transporte masivo (metro), el cual generó un fuerte congestionamiento en la ciudad y la necesidad de que muchas personas caminaran para llegar a su sitio de trabajo o se devolvieran a sus casas. Por lo que la actividad que estaba pautada para las 8:00am, comenzó a las 9:00 am y culminó a la 1:00pm. Motivado a esto, las facilitadoras tuvieron

que hacer una integración entre la estrategia del auto-retrato y el mapa del tesoro; modificación que permitió efectuar el post-test planificado para este día, y no afectar el cumplimiento del resto de las actividades planteadas. A continuación se detallan cada una de las estrategias empleadas durante la sesión:

Estrategia inicio: Continuación del mapa conceptual con cuadros.

Esta estrategia formó parte de la continuidad de la sesión anterior, en donde estaba pendiente la culminación del mapa conceptual, a partir de la exposición del sub-grupo de la “Parrilla”. Para culminar la aplicación de esta estrategia y enlazarla con el inicio de la sesión, las facilitadoras incorporaron una variante, a través del uso de una pelota. Las facilitadoras escribieron en la pizarra las actividades realizadas en la primera sesión y los conceptos trabajados por el grupo de “Sushi”. Luego se les dio la instrucción, a los participantes, de que debían mencionar el nombre de alguna actividad o concepto ya trabajado y, en simultáneo, pasarle la pelota al cualquier miembro del grupo, éste debía decir la primera palabra que asociara con el concepto o actividad mencionada por su compañero. Con esta variante, de la estrategia, se tenía como objetivo activar al grupo para dar inicio a la sesión, recordar las actividades y conceptos trabajados en la sesión anterior y darle continuidad a la exposición conceptual del grupo de la “Parrilla”. Algunas expresiones que dan cuenta del cumplimiento de este objetivo son las manifestadas por el participante P5 quién dijo “Me siento activado” y “Logre recordar que habíamos hecho todo eso en la sesión”. Por su parte el participante P2 expreso: “Me acorde de los conceptos que trabajamos”.

Realizada esta variante, se continuó con la exposición del sub-grupo de la parrilla el cual trabajo los cinco conceptos restantes. Esta estrategia que, tuvo objetivo que los participantes comprendieran los aspectos teóricos de la experticia como uno de los componentes de la dimensión interior de la motivación al logro según el enfoque de Romero García, se logró, tal y como se observa en las verbalizaciones del participante P8 quien expreso: “La práctica reiterada es la que nos permite el dominio de un área y nos hace expertos”, mientras que el participante P3 dijo: “No se tiene que tener un título para ser experto en algo, la experticia te la da el saber llevar a la práctica algo ” y el participante

P4 expreso: “Todos tenemos conocimientos en algo y dominamos unas áreas, pero muchas veces no nos damos cuenta”.

Estrategia 5: Auto-retrato

La presente estrategia tuvo como objetivo que los participantes experimentaran el concepto de experticia a través de un proceso de identificación de recursos personales, conocimientos y logros obtenidos en su vida. Para ello se le indicó a los participantes que tenían que dibujar una figura de sí mismos e identificar lo siguiente: en la cabeza: recordarían y escribirían una (1) meta que se propusieron y alcanzaron; en la boca: escribirían tres (3) conocimientos que los ayudaron a realizar la meta anterior; en los oídos: escribirían dos (2) expresiones, una que les gustaba o hubiese gustado escuchar y otra que no, cuando estuvieron en el proceso de alcanzar su meta; en las manos: escribirían dos (2) habilidades que consideran que tenían para alcanzar su meta; en el corazón: escribirían ¿qué es lo que sintieron cuando alcanzaron la meta que se propusieron; y frente a sus pies: escribirían ¿hacia dónde creían ellos que sus motivaciones los habían llevado? Y ¿Qué los motivaba a avanzar en el momento actual? Para esto se les asignó 15 minutos para la ejecución de la actividad, y se indicó que si alguien deseaba compartir su auto-retrato, al finalizar la estrategia, era libre de hacerlo.

Durante la ejecución de la actividad se pudo observar la concentración, compromiso e interés de cada uno de los participantes en realizarla. El grupo se mantuvo en silencio, transcurrido los 15 minutos se les consultó como había sido el proceso de creación de su autorretrato y las principales verbalizaciones fueron: P1: “Me gustó mucho la actividad” P5: “Logré identificar mis recursos personales” P4: “Me costó identificar los conocimientos que me funcionaron para lograr esa meta, aún tengo dudas, los puse pero se me hizo difícil” P13: “Igualmente me costó identificar los conocimientos que apliqué para lograr la meta que escogí y luego detecté que uno de ellos fue la pericia, lo que me ayudó para el cumplimiento de la misma y lo que me mueve es seguir haciendo un uso adecuado de los recursos” P16: “A mí me costó identificar el sentimiento” P2: “Yo logré colocar dos metas en el autorretrato”, P3: “Me mueve el saber que la constancia permite el logro”. Luego la facilitadora, para continuar con la sesión y la integración de contenidos, realizó la siguiente

pregunta: ¿qué relación tiene que ver lo que ejecutaron en la actividad con los aspectos teóricos trabajados la sesión anterior? Y los participantes verbalizaron lo siguiente: P4: “Yo creo que lograr identificar/clarificar el tema teórico ayuda a reconocer los logros, mientras que en el día a día uno lo ve como normal, y va en el hacer sin detenerse, esta actividad me pareció favorable para la identificación de habilidades, conocimientos y capacidades” P16: “Creo que este tipo de conocimientos en tiempos de crisis es muy oportuno”, P1: “Cada uno de estos elementos, ayudan también a la toma de decisiones, cuantas veces me ha pasado, que por no saber, hay decisiones que no he tomado o las he tomado erróneamente, entonces, esto me ayuda hoy a saber en qué puedo mejorar, que puedo transformar, que tengo que eliminar y que herramientas tengo a la mano, para mí esto está asociado directamente a toma de decisiones”, P2: “Este taller me sirve para reforzar, habilidades, el tema de la motivación, desarrollo personal”. A través de las verbalizaciones anteriormente expuestas, se considera logrado el objetivo ya que los participantes identificaron, recursos personales, conocimientos y logros obtenidos en su vida.

Estrategia 6: Mapa del tesoro.

Esta estrategia tuvo como objetivo que los participantes analizaran los recursos personales que tienen a la hora de desempeñarse en su espacio de trabajo y los recursos con los que cuenta el grupo. Como se mencionó, al inicio de esta sesión, se generó un retraso en la llegada de los participantes al taller, debido a los problemas de transporte público. Dicho retraso tuvo como consecuencia que no se lograran realizar todas las actividades que se tenían planificadas, debido a que no se contaba con el tiempo suficiente para desarrollar las mismas. Es por esto que, las facilitadoras tuvieron que realizar ajustes en algunas estrategias para poder darle cumplimiento a los objetivos planteados en la sesión. Por lo que se decidió incorporar, a las preguntas de procesamiento de la estrategia del auto-retrato, los aspectos a indagar en la estrategia del Mapa de tesoro. Para ello, se le formuló al grupo la siguiente pregunta: ¿Qué recursos de los identificados en el auto-retrato consideran que ponen en práctica en su espacio de trabajo?. A lo que los participantes contestaron P1: “La perseverancia es un algo que yo coloco también en mi trabajo”, mientras que el participante P5 mencionó: “Yo para todo me planifico y este es un recurso muy útil en mi

trabajo”. Por su parte el participante P4 expreso: “Yo busco identificar mis errores para mejorar como persona, y en el trabajo soy igual”. Todas estas expresiones dan cuenta de los recursos personales que los participantes identificaron y que ponen en práctica en el espacio laboral.

Estrategia 7: Valla publicitaria (*post-test*)

La presente estrategia tuvo como objetivo que los participantes demostraran comportamientos de experticia que contribuyeran al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo. Para esto, los participantes tendrían que elaborar una valla publicitaria con diferentes materiales de reciclaje, en la cual deberían plasmar lo que caracteriza al grupo, los conocimientos que manejan, sus fortalezas, entre otros aspectos relacionados con la experticia. El grupo se dividió en dos sub-grupos, como dentro de los participantes se encontraba una persona de cumpleaños, el grupo se dividió a través de las palabras “Feliz” y “Cumpleaños”.

Durante el desarrollo de la actividad los miembros de cada sub-grupo debían demostrar comportamientos asociados al establecimiento de metas, planes de acción, conocimientos de su área de trabajo, identificación de recursos internos que le posibilitan ejecutar procesos particulares relacionados con el trabajo individual y grupal. Los participantes debían manifestar diversos verbatums en cuanto a los siguientes indicadores:

1. Manifiesta conocimiento sobre hechos, herramientas y como emplearlos, lo cual se demuestra en verbalizaciones como: “yo conozco como hacer eso...”, “Para hacer eso es necesario utilizar...”, “Esa actividad necesita...”. “Se debe aplicar esto porque...”
2. Identifica recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción, lo cual se evidencia en verbalizaciones como “yo tengo facilidad para hacer esto y puedo ayudar en...”, “yo manejo...y eso ayudara en el plan en...” “yo sé cómo hacer esto...eso lo podemos incluir en el plan porque...”
3. Establece metas y planes de acción para alcanzarlos, lo cual se evidencia en verbalizaciones como “para alcanzar esto debemos hacer...”, “si queremos lograr esto...el plan será...”, “la meta de...implicara hacer...”. Al comparar la creación de la revista (*pre-test*) y esta actividad (*post-test*), se pudo notar una gran diferencia en la expresión de conocimientos y el uso de

los mismos. Así, el grupo logró distinguir entre recursos, habilidades, destrezas personales y establecimiento de metas y planes. Esto se observó en el aumento de la participación de los miembros del grupo y en la frecuencia de verbatums asociados a cada uno de los indicadores de la sub-dimensión. En este sentido, la vocera del sub-grupo de “Feliz”, la participante P16 manifestó: “Desde las motivación y habilidad, unimos lo cognitivo y lo afectivo e identificamos las habilidades que tenemos para dar a otros”, por su parte el participante P13 dijo: “En mi caso, me dediqué a ubicar frase de lo que hemos venido trabajando y lo colectivo fue la elaboración de la valla en sí”. El participante P4, vocero del sub-grupo denominado “Cumpleaños”, manifestó: “Podimos identificar nuestros recursos personales, habilidades y capacidades, aunque pudo haber quedado mejor el resultado, faltó tiempo” mientras que el participante P5 dijo: “Ejecutamos un plan de acción, uno estuvo pendiente del tiempo y hubo repartición de tareas”.

En conclusión, se considera que se cumplió con el objetivo establecido para esta estrategia, debido a que los participantes lograron identificar recursos personales y grupales, logrando hacer distinciones entre lo que es una capacidad, una habilidad y un talento. De igual forma, hubo un proceso de planificación y manejo del tiempo que se hizo explícito a la hora de desarrollar la valla publicitaria.

Estrategia 8: Espiral grupal

Esta estrategia tuvo como objetivo que los participantes lograran manifestar su evaluación de la sesión y de los facilitadores, a través de una actividad lúdica. Para esto, se les indicó a los participantes que hicieran un círculo tomados de la mano y, la facilitadora, agarraría a uno de ellos y lo colocaría en el centro sin soltarle la mano a los otros. El del medio diría cuál fue su experiencia y luego el grupo se iría enroscando lentamente hasta quedar todos juntos. Luego, la persona del medio salía por un lado sin soltarse las manos y todos la seguían hasta formar nuevamente un círculo. La persona que estuvo en el medio tendría que colocar a otra y esta debía comentara su experiencia del día y así sucesivamente. Todos los participantes pasarían por el centro del círculo diciendo, en una palabra, que se llevaban. Sin embargo, por el factor tiempo y por ser la hora de almuerzo, los participantes manifestaron que querían retirarse para ir a comer, por lo que las

facilitadoras decidieron hacer un cierre cortó a través de la interrogante ¿que se llevaban de la sesión?, la mayoría de las verbalizaciones fueron, “expectativas”, “conocimiento”, “ganas de seguir aprendiendo” y “compromiso”

Segunda sesión: Eficiencia.

En esta sesión se planteó como objetivo general que los participantes logaran concebir la importancia de la dimensión eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo. Se considera que se cumplió con este objetivo ya que, los participantes mostraron verbalizaciones que dan cuenta del cumplimiento de los indicadores planificados en cada una de las estrategias. Asimismo, se registró un aumento en el número de frecuencias asociadas a cada uno de los indicadores establecidos para esta sub-dimensión, una vez aplicado el programa de intervención. A continuación, se describen las estrategias utilizadas para esta sesión de dos (2) días.

Día 3: 21/02/2018

La presente sesión tuvo como objetivo general integrar las dimensiones de experticia y eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo. La misma estuvo compuesta por siete actividades que se dividieron a su vez en dos días de cuatro horas cada uno. Hubo una asistencia de 18 personas, de los cuales 2 participantes eran hombres y 16 eran mujeres. Esta sesión inició con retraso debido a que muchos participantes no llegaron a las 8:00am, hora prevista para el inicio de la sesión. Por lo que a las 8:30 fue que se comenzó el taller. No obstante, las facilitadoras decidieron acortar los tiempos previstos para algunas estrategias, sin que esto afectara la ejecución del trabajo del grupo. Por lo que se logró culminar con toda la planificación prevista. A continuación se detallan cada una de las estrategias empleadas durante la sesión:

Estrategia 1: ¿Quién quiere ser visionario?

Esta estrategia tuvo como objetivo que los participantes logaran revisar los contenidos conceptuales de la sesión de experticia. Para esto se dividió al grupo en dos sub-

grupos. El sub-grupo “Cachapa y queso” y el sub-grupo “Las empanadas”. Cada sub-grupo se enumeró del 1 al 7. En el centro del salón se colocaron dos sillas en donde se debía sentar un miembro de cada sub-grupo. En medio de las sillas, en el piso, se encontraba un “palo de lluvia”, este debía ser agarrado por el participante que tuviera la respuesta correcta a la pregunta del juego. Los participantes solo debían agarrar el “palo de lluvia” una vez que el facilitador leyera la pregunta y las opciones de respuesta, de lo contrario, el participante que agarrara el “palo” no podría responder a la pregunta y tendría la opción de contestar a la misma el miembro del sub-grupo contrario. Durante el desarrollo de esta actividad los participantes se mostraron eufóricos, competitivos y muy atentos a cada una de las preguntas del juego. Asimismo, señalaron varias interrogantes en relación a las normas del juego, las cuales tuvieron que ser incorporadas por la facilitadora, posterior a la explicación inicial de las instrucciones, ya que no se tenían contempladas.

Para esta actividad se logró cumplir con el objetivo de la misma ya que los participantes lograron repasar cada uno de los conceptos trabajados en la sesión de experticia, respondiendo de manera correcta la mayoría de las preguntas del juego ¿Quién quiere ser visionario?, el cual contenía en preguntas, todos los conceptos trabajados en la sesión anterior. Asimismo, los participantes manifestaron expresiones que dan cuenta de la activación del grupo, como son: “Me divertí mucho con la actividad”, “Me gustó mucho el juego”.

No obstante, es importante revisar, para futuras aplicaciones de esta estrategia, las instrucciones, así como mejorar la especificidad de las normas del juego. De manera de que esta queden claras desde el inicio de la actividad.

Estrategia 2: Vendiendo un producto (*pre-test*)

La presente estrategia tuvo como objetivo que los participantes lograran mostrar comportamientos asociados a la eficiencia que contribuyan al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo. Para esto, los participantes debían crear un envase creativo de un producto, con distintos materiales de reciclaje, y debían plasmar en él, los atributos o características más resaltantes que tienen los miembros de ese grupo. El grupo se dividió en dos sub-grupos, “Los lilas” y “Los azules”. Durante la ejecución de la

actividad los participantes debían mostrar comportamientos en donde se evidenciara la economía de recursos, el establecimiento de metas que fuesen accesibles, se consideraran los recursos disponibles y la utilización de un menor tiempo en la ejecución de la tarea, obteniendo el mismo resultado. Durante la ejecución de la actividad, se identificaron verbalizaciones como la del participante P5 que expreso: “Tenemos que trabajar el manejo del tiempo y de los recursos”, el P16: ¿Tenemos otra tijera?, el P13: ¿Por qué no nos dieron tijera hoy?, el P2: “Vamos a recortar con las manos”, y el P11: ¿No hay más tirro?, el P16: “Corre corre que se nos acaba el tiempo”.

Luego, de transcurrido los 20 minutos asignados, los participantes comentaron lo siguiente: P3: “Considero que el día de hoy hemos estado muy activos y en lo particular me sentí aturdida y no logré entender que había que hacer, pero ahora comprendo que había que hacer un producto para venderlo y creo que eso no fue lo que hicimos”, los que los participantes P16 y P17 “Refutaron diciendo que si se podía vender, que el producto estaba bien”. En cuanto al envase del producto el participante P18 expreso: “El mundo no se detiene por nada, tampoco lo hagas tu” y el P8: “Perseverancia en la obtención del logro”, el P6: “Me sentí sin dirección y reconozco que no tenía muy claro lo que íbamos a hacer”. El participante P6 comentó: “Que el P16 tuvo el rol de coordinador en la actividad y que la meta era común era terminar el producto en el tiempo solicitado”, por su parte el P2 expreso: “Hubo planificación y dirección”, P5: “Yo decía el tema del tiempo”, P2: “Hubo división de actividades”, el P5: “Usamos lo que teníamos”, el P16: “Necesitábamos más recursos, al principio fue limitante, pero tuvimos que rendirlas”, P4: “Regresamos a las otras actividades, para ver que íbamos a aportar en el producto”, el P18: “Nuestro cuerpo es una herramienta, no teníamos tijera y les dije que recortáramos como lo hacíamos en preescolar”, el P8 dijo : “Si nos planificamos”, el P11: “Aunque teníamos poco tiempo logramos el producto”, el P4: “Cada quien fue haciendo algo, hubo división de trabajo”, el P15: “Hubo trabajo en equipo”.

En cuanto al objetivo planteado, se considera que no se logró, debido a que los participantes mostraron solo comportamientos asociados a dos de los indicadores de la subdimensión eficiencia. Siendo el indicador de “utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea y obtiene el mismo resultado”, en donde ningún participantes manifestó verbatums.

Aunado a que, ninguno de los grupos, logró realizar la tarea en un tiempo menor al estipulado. Al contrario, muchos de los participantes se quejaron acerca de la necesidad de contar con más tiempo y con mayor cantidad de recursos para realizar el ejercicio. Este último aspecto, les quito mucho tiempo durante la ejecución de la actividad, ya que los primeros 10 (diez) minutos los invirtieron en solicitar a los facilitadores mayor número de materiales. Por otro lado, en cuanto a los indicadores en donde se reportaron frecuencias de respuestas, se pudo identificar solo a unos pocos participantes, es decir que, la mayoría del grupo se mantuvo en silencio al momento de realizar la sesión de preguntas del pre-test.

Estrategia 3: La herramienta

En esta estrategia se planteó como objetivo que los participantes logran caracterizar los aspectos teóricos de la eficiencia como uno de los componentes de la dimensión interior de la motivación al logro según el enfoque de Romero García. Para ello se dividió al grupo en dos sub-grupos. A cada sub-grupo se les hizo entrega de unas instrucciones que señalaban que se debía construir, de manera creativa y, haciendo uso de plastilina, una herramienta que tuviera como características: (a) ser una herramienta que asuma la responsabilidad por su propia conducta, es decir, que si esta herramienta se equivoca, debe ser capaz de reconocer su error y determinar cuál fue, (b) tener la capacidad de hacer una tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo, (c) ser capaz de pensar o considerar en el uso de los recursos y valorarlos, (d) ser una herramienta que regule el transcurrir del tiempo y que permita lograr resultados en un menor tiempo, (e) ser una herramienta que cumpla con metas realistas y (f) debe diseñar estrategias para el cumplimiento de las metas que se propone.

En ambos grupo se observó concentración y discusión sobre cada uno de los aspectos que debería contener la herramienta. El primer sub-grupo culminó su herramienta en diez, de los veinte minutos contemplados para esta actividad. Mientras que el otro sub-grupo hizo uso de todo el tiempo disponible, es decir de los 20 min. En el caso del primer sub-grupo, estos elaboraron como herramienta “un lápiz”, mientras que el segundo sub-grupo elaboro un “chip intra- cutáneo para humanos”. Ambos grupos lograron elaborar la herramienta, haciendo uso de cada una de las características especificadas. Durante el

desarrollo de la actividad se observó la participación de todos los miembros del grupo. Se observó disposición de los participantes e intercambio en los criterios a utilizar para la elaboración de la herramienta.

En cuanto al logro del objetivo de esta actividad, se puede decir que el mismo se cumplió ya que se identificaron expresiones de los participantes en donde asociaban las características de la sub-dimensión eficiencia con la herramienta elaborada, así tenemos al participante P5 que le tocó exponer las conclusiones de su sub-grupo y este expresó: “La herramienta del lápiz se considera que asume responsabilidades porque a través de ella se asignan tareas e investigaciones”, “El lápiz al escribir una meta, le asigna tiempos y recursos disponibles para llevar a cabo la misma”, “Con el lápiz se escriben las estrategias que nos permitirán llegar a la meta”, “Con el borrador del lápiz se borran las cosas que podrían estar saliendo mal y que se pueden mejorar” y “Con el lápiz se escriben los proyectos y se le asignan recursos y tiempo para ejecutarlos”. Por último, el participante P16 expuso como conclusiones de su sub-grupo lo siguiente: “La herramienta que se elaboró es un chip para humanos que permite que este tenga un control de los errores que comete y pueda solventarlos”, “Es un chip que permite que el ser humano se plantee metas realistas, es decir, que se puedan hacer en un tiempo previsto y con los recursos disponibles”, “El chip tiene unos puntos naranjas que representan todos los recursos que se deben utilizar ya sea personales o externos a él”.

Estrategia de cierre: Carta para mí

Esta estrategia tuvo como objetivo realizar el cierre de la sesión, se les indicó a los participantes que escribieran un mensaje para sí mismos, en el cual expresaran todo lo que se había estado trabajando durante las dos sesiones anteriores y la del día en curso. Este mensaje, una vez escrito, lo leerían para sí mismo y lo resguardarían para la siguiente sesión. Se considera logrado el objetivo, debido a que se dio el cierre a la sesión y los participantes manifestaron sentirse bien y animados para el siguiente día.

Día 4: 22/11/2018

Continuación segunda sesión.

Para esta sesión asistieron un total de 11 personas, de los cuales 2 participantes eran hombres y 09 eran mujeres. Esta sesión comenzó a las 8:30am (mientras se esperaba a que vinieran la mayor cantidad de participantes) y culminó a la 1:00pm. Para esta sesión algunas personas que habían estado presentes en las otra jornadas no pudieron asistir por problemas de salud o porque se encontraban realizando un trabajo asignado por la organización. A continuación se detallan cada una de las estrategias empleadas para esta jornada:

Estrategia 4: La isla

Para esta actividad se planteó como objetivo que los participantes lograran analizar la relación entre experticia y eficiencia a través de la puesta en práctica de comportamientos en donde deban aplicar la economía de recursos, el establecimiento de metas accesibles y el uso de recursos disponibles para resolver un problema. Para esto se realizó el ejercicio de la isla, el cual consistía en colocar una sábana extendida en el piso que pasaría a convertirse en una isla rodeada de tiburones. En esta isla debían entrar todos los participantes y, sin salirse o dejar de pisar la isla, debían darle vuelta a la misma. Para esto tendrían un tiempo máximo de 5 minutos y, la posibilidad de hacer dos intentos. En el primer intento el grupo no logró voltear la sabana. Se pudo observar que todos los participantes daban diferentes ideas pero no se escuchaban entre sí. Lo que se evidenció en algunas expresiones como las del participante P5: “Ya no tenemos tiempo”, el participante P16: “Esto no se puede hacer” y el participante P2: “No nos estamos escuchando”. Durante el ejercicio también emergieron algunos liderazgos, como los de los participantes P4, P16 y P11, estos influenciaron al grupo en la puesta en práctica de diferentes estrategias para voltear la sabana. Previo al segundo intento, los facilitadores generaron un espacio para la reflexión de lo que había ocurrido en el ejercicio. En este espacio los participantes manifestaron la necesidad de confiar en la estrategia y plan del compañero que lideraba la actividad, en este caso el participante P16. Asimismo, conversaron sobre la necesidad de definir una sola estrategia y alinearse todos en función de la misma, de manera de no perder tiempo en el ensayo y error de las diferentes opciones planteadas.

Se considera que se logró el objetivo planteado, para esta estrategia, ya que en el segundo intento, el grupo logró darle vuelta a la isla en un tiempo de 1m 47sg. Al culminar la actividad todo el grupo se aplaudió sorprendidos del resultado y del tiempo que marcaba la facilitadora. Al conversar sobre las cosas que se dieron cuenta en este segundo intento el participante P16 expresó: “Confiamos en la estrategia del compañero” , mientras que el participante P5 dijo: “Yo me dejé llevar por lo que decía P16”, por su parte P1 expresó: “La práctica que tuvimos en el primer intento nos permitió conocer que teníamos que hacer en este segundo intento y planificarnos mejor”, “Estábamos más atentos al tiempo y más dispuestos a colaborar con lo que decía el participante P16 que asumió el liderazgo de la actividad”. El participante P4 expresó: “Confiamos en nuestras habilidades y manejamos mejor el tiempo y nuestro estado de ánimo”.

Estrategia 5: La matriz FLOR

Esta estrategia tuvo como objetivo concebir la importancia de la dimensión eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo. Para esto se les pidió a los participantes que se tomaran diez minutos para escribir, de manera individual, en una hoja, las fortalezas, logros, oportunidades y retos a nivel personal, que habían identificado en el transcurso de las cuatro sesiones trabajadas sobre motivación al logro. Luego se dividió al grupo en dos sub-grupos y se les pidió que elaboraran un mapa del tesoro, de manera creativa, con las fortalezas, logros, oportunidades y retos que se habían observado como grupo, en las cuatro jornadas de trabajo que se habían realizado sobre el tema de motivación. Para esto se les dio 20 minutos. Una vez elaborado los mapas del tesoro de cada uno de los sub-grupos, éstos eligieron un vocero para que expusiera el trabajo realizado. Se considera que se logró el objetivo planteado para esta estrategia ya que se identificaron expresiones como las del participante P10 que comento: “Se identificaron como fortalezas del grupo la experiencia, la comunicación la coordinación”, “Como logros del grupo se identificó la confianza, el consenso, el aprendizaje, el acoplamiento y la eficacia de los recursos, y allí con eso nos referimos a los recursos que utilizamos y al tiempo”, “Como retos identificamos el hacer un buen uso del tiempo y llevar a la práctica los aprendizajes obtenidos en el taller”, “Como oportunidades

identificamos agudizar el observador interno y externo, realizar la práctica de la evaluación constante y propiciar este tipo de actividades”. Por otro lado el participante P13, al exponer el mapa del tesoro de su sub-grupo, expresó: “Como fortalezas estos talleres permitieron generar confianza dentro del grupo, una comunicación más efectiva entre cada uno de nosotros, se trabajó la experticia de cada quien, se afloró de manera extraordinaria la creatividad y hubo mucha cohesión”, “Como logros se identificó en el grupo la auto-disciplina, cada quien dejó de ser en lo individual y empezó a trabajar como un colectivo, hubo aceptación y seguimiento de cada uno de los liderazgos que emergieron en distintas actividades, se vio la compenetración y el grupo logró cumplir con cada una de las metas propuestas en las actividades”, “Como oportunidad el grupo identificó la mejora de los procesos internos de la institución, la práctica de la escucha y del ser escuchados, el desarrollarnos como grupo y equipo”, “Como retos identificamos aplicar lo aprendido dentro de la institución, crecer aún más como equipo”.

Por último, las facilitadoras preguntaron al grupo ¿qué relación veían entre la experticia y a la eficiencia? Y si consideraban que el grupo se había movido, a lo que el participante P1 contestó: “La eficiencia es el buen uso del tiempo y el recurso, cosa que al inicio nosotros no teníamos y eso habla de la experticia también por la manera reiterada en que íbamos haciendo las actividades, hasta llegar a esto, en donde hicimos un buen uso de los recursos, del tiempo y estamos complacidos con los resultados”. En relación al movimiento del grupo el participante P4 señaló: “El grupo se movió ya que se observó disposición para hacer las actividades”, “El grupo se movió porque se vio como nos movimos para impulsar al otro a moverse también y esto fue significativo”.

Estrategia 6: La torre (post- test)

Esta estrategia tuvo como objetivo que los participantes lograran demostrar comportamientos asociados a la eficiencia que contribuyen al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo. Para esto se les indicó que tendrían que elaborar una torre de papel de 1.30 cm de alto, con materiales que le serían suministrados por los facilitadores. La torre debe sostenerse por sí sola por lo menos unos 15 segundos y tendrían

20 minutos para realizarla. El grupo fue dividido en dos sub-grupos, se mantuvo la división entre “Parches” y “Garfios”, asumida en la actividad anterior.

Durante la ejecución de la actividad los participantes debían mostrar comportamientos en cuanto a los siguientes indicadores: 1. Ejecuta metas con un máximo de economía en recursos, haciendo uso de los que le fueron asignados o utilizando menos, lo que se evidencia en verbalizaciones como “podemos hacer lo mismo con menos cuando...”, “hay que recordar que solo contamos con eso para...” 2. Establece metas que sean accesibles, que consideren los recursos disponibles, lo que se evidencia en verbalizaciones como “no podemos hacer eso porque nos falta...mejor hacemos...”, “es mejor hacer esto porque contamos con...” 3. Utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea y obtiene el mismo resultado, lo cual se evidencia en verbalizaciones como “si hacemos esto...utilizaremos menos tiempo y quedara igual”, “podemos terminar antes del tiempo si...”.

Mientras los sub-grupos realizaban la actividad, surgieron las siguientes verbalizaciones: P16: “Es únicamente con los recursos que nos dieron, no podemos agregar más nada”. Cabe destacar que uno de los sub-grupos (garfios), termino la actividad en 7 minutos. El participante P13 expreso: “Ya la terminamos en tiempo record y además se mantuvo la torre”. En cuanto al otro sub- grupo (parchos), lograron realizar la torre en 12 minutos, cumpliendo con el criterio de que se mantuviera la torre los 15 segundos planteados.

Al comparar la creación de la revista (*pre-test*) y esta actividad (*post-test*), se pudo notar un incremento en la diversidad de miembros del grupo participando, así como en la expresión de verbatums asociados al indicador de “Utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea, indicador que no se reportó en el pre-test. De esta forma tenemos expresiones como la de los participantes P16: “Vale la pena seguir los liderazgos”, el P11: “Doblé los cartones y se mantuvo de pie, y ahí decidimos colocar las otras encima”, “en cuanto a mi experticia y eficiencia, me dice, que tuvimos paciencia y queríamos lograr el objetivo”, por su parte el participante P8 expreso: “La importancia de ser perseverante y tenaz”, el P2: “Tengo experticia en las manualidad, el liderazgo estaba entre el P1 y P4 y considero fuimos audaces en cuanto a la actividad”, el participante P13 dijo: “Hay momentos en lo que los procesos necesitan de mediadores para poder lograr el objetivo”, y el participante

P17: “A veces las avalanchas de motivación pueden ser negativas (refiriéndose a la energía del P8)” a lo que el participante P8 manifestó: “Yo me sentía desesperada para lograr la medida de la torre y cumplir con el objetivo”.

Se puede afirmar que se logró el objetivo de la actividad ya que se pudo observar mayor cantidad de personas manifestando expresiones para cada uno de los indicadores asociados a la sub-dimensión eficiencia. Asimismo, uno de los grupos logró culminar la actividad en menor tiempo del establecido, aspecto que no se pudo alcanzar en el pre-test. No obstante, a pesar de estos indicadores, aun se pudo observar en algunos miembros del grupo una resistencia en relación con la cantidad de tiempo disponible y de recursos.

Estrategia 7: El árbol de aprendizajes.

La presente estrategia tuvo como objetivo que los participantes manifestaran su evaluación de la sesión y a los facilitadores a través de una actividad lúdica. La actividad inicial, planteada en el manual de facilitador, tenía el nombre de “El árbol de aprendizajes”. En la cual, los participantes tenían que escribir, en una fruta entregada por las facilitadoras, el aprendizaje más significativo obtenido en las sesiones. Asimismo, la facilitadora le haría entrega de un instrumento anónimo de evaluación del taller. Para esto se les asignaría un tiempo de 10 minutos, para el desarrollo de ambas actividades, culminado el tiempo, cada participante tendría que leer su escrito, colocarlo en un árbol colocado en el pizarrón y entregarle el instrumento de evaluación a las facilitadoras. Sin embargo, la actividad se cambió, para concatenarla con el cierre del día anterior. La instrucción de esta actividad era que los participantes tuvieran la carta que se escribieron el día anterior a la mano para leérselas a sí mismos y relacionarlo con el taller en cuanto a la experticia, la eficiencia y la motivación al logro. Dicha carta podía ser compartida de manera libre al grupo, de así ser su deseo. La pregunta clave que se les asignó fue ¿A qué me comprometo conmigo mismo luego de haber vivenciado este taller?, algunas de las verbalizaciones de los participantes fueron: P2: “En la actividad de quien quiere ser visionario me di cuenta que sigues actuando desde lo visceral, y recordarte que no siempre el fin justifica los medios”, P1: “El taller me ayudó a identificar muchas cosas y me motiva

a seguir avanzando”, P13: “Creo que es importante que además de haber vivenciado el taller, aplicarlo en nuestro día a día”.

Por otro lado, en cuanto al instrumento de evaluación, todos los participantes lo completaron y devolvieron a las facilitadoras. Se considera logrado el objetivo, debido a que los participantes manifestaron su sentir respecto a las 4 sesiones, se dieron un mensaje a sí mismos y evaluaron a los facilitadores con el instrumento.

Recursos utilizados en el programa de intervención

Los recursos utilizados en el programa de intervención, apoyaron de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos, tanto del programa, como de las sesiones. Se pudo detectar que los miembros del grupo a intervenir, al ser del área de planificación, tenían tendencia a utilizar frecuentemente el hemisferio cerebral izquierdo, por lo cual se decidió desarrollar gran variedad de actividades constructivas. En la mayoría de las actividades (creación de revista, creación de valla publicitaria, la herramienta, envase de producto, la torre), los recursos facilitados a los grupos, tanto como por la institución como por las facilitadoras, fueron de material de reciclaje y de construcción (cartón, revistas, pega de barra, papel bond, tijeras, entre otros). Se contó con un solo día de refrigerios por parte de los directivos de la organización.

Por otra parte, también se utilizó el video beam, dispuesto por la institución para la actividad de quién quiere ser visionario y, se colocó música para ambientar y energizar el espacio. Las facilitadoras llevaron cámara de video para realizar el registro de toda la jornada.

El tiempo previsto para las actividades y la división de las sesiones, de cuatro horas cada una fue suficiente y oportuno para cumplir con los objetivos y estrategias planteadas, se hizo modificación de algunas actividades y se redujo el tiempo de algunas para lograr el cumplimiento de los indicadores de cambio (estrategias de pre-test y post-test).

Por último, el espacio dispuesto por la institución fue el salón Antonio José de Sucre, el cual estuvo acorde en cuanto espacio, distribución de las mesas y sillas, temperatura del mismo, iluminación. En las instalaciones de la organización se contaba con filtros de agua para la hidratación de los participantes y de las facilitadoras.

Roles desempeñados por los participantes

Uno de los elementos de análisis dentro de la estructura de un grupo tiene que ver con los roles que cumplen los miembros del mismo, en este sentido como parte de la observación realizada por los facilitadores en cada una de las sesiones de trabajo, se pudo identificar la predominancia de determinados roles en los participantes. Para efectos de este análisis se partirá de la definición expuesta por Simon y Albert (1989) sobre los roles ejercidos, los cuales se definen como la ocupación que lleva a cabo la persona, tanto en acciones como en conductas, comportamientos, pautas, entre otros. A continuación se describen los roles desempeñados por los participantes en la aplicación del programa de intervención:

Siguiendo a los autores anteriores se habla del rol del *conductor natural*, el cual se define como el líder que goza de fuerte personalidad, que se expresa fácilmente y con mucha convicción (Simon y Albert, 1989). Se pudo observar en los participantes P1, P2, P3, P4 Y P16 este tipo rol, ya que en diferentes actividades y plenarios se les observó explicando su punto de vista, influenciando a los otros miembros del grupo y realizando diversas intervenciones con aportes sobre el grupo, la teoría y sus propias vivencias personales.

Otro rol que se observó fue el de *coordinador*, este es definido como el que orienta, quien guía, define y recuerda objetivos, su rol consiste en facilitar intercambios y relaciones socio afectivas en el grupo (Simon y Albert, 1989). A quienes se les observó este rol fueron a los participantes P4, P1 y P16. En donde en diferentes estrategias coordinaron la ejecución de los ejercicios, haciendo referencia al cumplimiento del objetivo, tiempo y requerimientos de la actividad, de una manera armónica con el resto del grupo.

El rol de *investigador expositor*, es definido como el que recolecta datos relacionados con tareas a ejecutar, solo actúa sobre el contenido y referencias que le han sido solicitadas por el grupo (Simon y Albert, 1989). En este rol, se pudo observar a los participantes P2, P1, P3. Quienes en diferentes oportunidades eran los que se ofrecían para

parafrasear las instrucciones dadas por el facilitador, al grupo. De igual forma, solicitaban la aclaratoria de dudas, realizaban resúmenes de las actividades y contenidos trabajados y relacionaban la información del taller con información de comportamientos observados en el grupo, si se les solicitaba.

El rol de *experto informador*, es definido como aquella persona que posee conocimientos que los demás miembros no tienen, sobre un tema dado, facilita sus recursos al grupo, son agentes de cambio bastantes poderosos (Simon y Albert, 1989). En este rol se pudo observar a los participantes P1, P4 y P3. Quienes en varias oportunidades enriquecieron los conceptos trabajados en el taller con información proveniente de otros espacios de formación en los que han participado.

El rol *del animador/armonizador*, es el miembro del grupo amistoso y benévolo que aprueba los comportamientos de los demás (Simon y Albert, 1989). En este rol se observaron a los participantes P13, P1 Y P2. En todos ellos, el humor, los comentarios positivos hacia el grupo y la no confrontación, fueron conductas que se observaron.

En el rol *de portavoz/secretario*, el cual es definido como la memoria del grupo, quien registra el proceso del trabajo del grupo (Simon y Albert, 1989). En este rol se pudo observar al participante P2, de una manera resaltante, ya que el mismo grupo demandaba, de este participante, que realizara los resúmenes acerca de lo que se tenía que hacer en una actividad o de lo que había ocurrido en sesiones anteriores.

Por último, se encuentra el rol *de seguidor* el cual acepta las ideas ofrecidas por los otros y funciona como una audiencia para el grupo, mostrándose en la mayoría de las actividades en un rol pasivo (Benne y Sheats, 1948). En este rol se pudo observar a los participantes P7, P9,P12,P14 y P15. No se observaron roles que frenaran el trabajo del grupo.

En términos generales, se observó que las diferentes sesiones del programa de intervención se desarrollaron dentro de un clima del grupo colaborativo, de confianza, respeto, interacción, intercambio de opiniones y tolerancia. Asimismo, se observó la

predominancia de determinados roles ejercidos por varios miembros del grupo, como fueron los roles de coordinador, experto informador e investigador expositor.

Limitaciones del programa de intervención

Durante el proceso de aplicación del programa de intervención se generaron algunas limitaciones, las cuales se detallaran a continuación:

La permanencia de todos los miembros del grupo durante todas las sesiones. Aunque esta limitación no fue significativa en términos de la cantidad de personas que tuvieron que ausentarse en determinadas sesiones, por motivos personales o laborales. Este aspecto, fue una limitación que se tuvo que considerar a la hora de realizar los análisis de pre-test y post-test. Ya que algunos participantes no estuvieron en alguna de las dos mediciones que se realizaron tanto en la sesión de experticia como de eficiencia. Asimismo, los facilitadores tuvieron que extender en algunas oportunidades la explicación de determinados contenidos, planteados en las estrategias, de manera de poner en sintonía a los participantes que no habían podido estar en alguna sesión.

La ausencia de observadores como parte de la evaluación a las facilitadoras, debido a que tuvieron que ocupar ambos roles en paralelo.

La descarga de la batería de la cámara y la insuficiencia en la memoria de grabación. En las dos primeras sesiones se tuvieron limitaciones para grabar de manera continua algunas estrategias, debido a que la cámara de video se le descargó la batería. Asimismo, el formato de video, en las sesiones iniciales, fue un formato de alta calidad, que ocupaba mucho espacio a la memoria de la cámara. Estas tres limitaciones fueron superadas en las dos últimas sesiones, debido a que las facilitadoras generaron una estrategia, previa, para identificar los momentos claves en los que se debía realizar la grabación (de manera de ahorrar la pila de la cámara), en el caso del formato de calidad del video, se seleccionó un formato de buena calidad, pero que no ocupara tanto espacio en la memoria y se repartieron las tareas para poder facilitar, procesar y observar el desarrollo del programa de intervención.

La necesidad de contar con mayor entrenamiento en el uso del registro audio-visual y el registro de los indicadores de manera simultánea. En los diferentes momentos en los que se aplicó el pre-test y post-test de las sub-dimensiones de experticia y eficiencia se hacía difícil, para los facilitadores, llevar el registro de la cámara y de las anotaciones de manera simultánea. Perdiendo en algunos momentos, el facilitador que se encontraba en este rol, la atención en el grupo.

Destrezas del facilitador

El facilitador de grupo es la persona que ayuda a los miembros del grupo en su proceso de crecimiento individual y grupal como miembro integrante del grupo (Castillo, 1995).

En cuanto a las destrezas de las facilitadoras, se puede hacer énfasis, en la capacidad de escucha de ambas, al igual que su facilidad para hacer lectura del proceso grupal. En la primera sesión, se pudo observar la apertura y flexibilidad, en cuanto al inicio que, como se mencionó anteriormente, se retrasó 1 hora de la establecida. Asimismo, esta destreza de las facilitadoras se observó en las siguientes sesiones, en las cuales tuvieron que modificar actividades y reducir el tiempo pautado para cada una de las mismas, sin alterar los objetivos planificados.

Relacionado con la estructura de las sesiones y el diseño instruccional previamente preparado, los objetivos se consideran cumplidos aunque hubo algunas dificultades en cuanto a tiempo (retraso de inicio en la sesiones). Sin embargo, como se mencionó anteriormente, las facilitadoras ejecutaron algunas modificaciones en cuanto a las actividades y duración de las mismas, observando en ellas la capacidad de adaptación al cambio.

En el manejo de la energía del grupo, se puede decir, que las facilitadoras mantuvieron al mismo activo y concentrado en las actividades, aunque en ocasiones los miembros no se escuchaban entre sí, teniendo que repetir instrucciones y solicitar colaboración por parte del grupo para el cumplimiento de las actividades.

En la primera sesión, se pudo observar algunos participantes que no se involucraban en las actividades, y otros con rol de liderazgo. Las facilitadoras respetaron el proceso de

cada uno de ellos y, en el momento de procesar, pedían opiniones de cada uno de los participantes, aceptando lo que respondían y permitiendo al otro ser congruente entre lo que sentía y expresaba. Luego, con el transcurrir de la sesiones, se pudo observar que algunos miembros no continuaron asistiendo, lo que se pudo interpretar de diversas maneras y se dio libertad de decisión.

Por otro lado, el modelo utilizado para el procesamiento de las actividades fue el enfoque gestáltico y, las facilitadoras mantuvieron al grupo y a cada uno de sus miembros en el principio del darse cuenta y el enfocarse en el aquí y el ahora.

Fases del grupo

Según Schütz (1971), en los grupos existen diversas fases de evolución, su modelo las divide en tres: fase de inclusión, fase control y fase de afecto. El autor define la fase de inclusión como aquella en la que los miembros desean pertenecer y ser tomados en cuenta, o el deseo de aislamiento del grupo. En esta etapa los miembros del grupo se cuestionan quienes están dentro del grupo y quiénes no. En cuanto a la fase de control, los miembros sienten la necesidad de dominar, influir, establecer roles de liderazgo, y el cuestionamiento es quien está arriba y quien abajo. Por último se encuentra la fase de afecto la cual los miembros tienen la necesidad de formar vínculos cercanos, algunos de ser reservados. En el desarrollo de las diferentes estrategias del programa de intervención, se observaron algunas características en el grupo como: la predominancia de las relaciones interpersonales, en donde el grupo cede gran importancia a la cohesión, armonía, interacción y empatía entre los miembros del mismo. Por lo que se puede decir, que el grupo que se intervino, a nivel de la fase en la que se encontraba, se debate en la pregunta ¿Quiénes están dentro y quienes están fuera?. Pregunta que hace alusión a la etapa de inclusión.

Asimismo, se pudo observar en este grupo, que en algunos momentos se movían a la fase de control, debido a que no todos los participantes se involucraron directamente en las actividades, ni expresaron su sentir abiertamente, características usualmente observadas en la fase de inclusión, mientras que la existencia y predominio de roles de

liderazgo y lucha por el poder y/o control los ubicaría cercanos o en los inicios de la etapa de control, definida por Schütz.

En cuanto a la fase de inclusión, se pudo observar gran compromiso por parte del grupo, debido a que la energía del mismo se mantuvo elevada. Sin embargo, respecto a los límites, a través de los 4 días de facilitación se pudo notar que hubo abandono por parte de los participantes P7, P9, y P12, asistiendo únicamente a la primera sesión y observándose un distanciamiento a nivel físico del grupo, no se incorporaban en las actividades y cuando lo hacían no eran tomados en cuenta. En la actividad de mapa de conceptos, en el procesamiento, el participante P7 manifestó que había acotado algo para el cumplimiento de la actividad y no fue tomado en cuenta, lo cual alteró el resultado de la misma. Es importante destacar que, dichos participantes tienen menor tiempo trabajando en la fundación que, aquellos que se observaron en roles de liderazgo, como fueron los participantes P1, P2, P3, P4 Y P16. Los cuales se relacionaron con dicho rol (conductores naturales) mostraron compromiso con el grupo durante todas las sesiones, respecto a la asistencia y la puntualidad.

Continuando con la fase de control, se pudo observar gran competitividad y rivalidad en las actividades de creación de revista, valla publicitaria, ¿quién quiere ser visionario? y la creación de la torre. Ya que diversos participantes manifestaban verbalizaciones de comparación. Asimismo, a nivel físico, hubo choques en la actividad de repaso de la teoría de experticia (¿Quién quiere ser visionario?), lo que generó, en algunos participantes como el P18, incomodidad. Mientras que en otros se generó un proceso de revisión interna, como lo manifestó el participante P2, quien, desde el proceso del darse cuenta, menciono que sigue actuando desde lo visceral. Por otro lado, otros participantes continuaron en diferentes sesiones con la comparación, competitividad y rivalidad (P5 Y P13).

De acuerdo Schutz (1971) “Las esferas de inclusión, control y afecto no están totalmente diferenciadas”. Por lo que se puede afirmar que, en determinados momentos del crecimiento del grupo se hace hincapié en cada una de ellas, pero las tres están siempre

presentes, aunque no tengan en todo momento la misma importancia. Se puede decir entonces, que algunos miembros del grupo, se encuentran en etapa de inclusión (abandono del grupo, inquietud, incertidumbre), la mayoría de ellos en fase de control (lucha por el poder, liderazgo, responsabilidades) y en la última sesión el grupo se movió hacia la fase de afecto en cuanto al cierre, algunos de ellos, manifestaron al grupo lo que se habían escrito en la carta, siendo el mensaje a sí mismos de carácter meramente personal e íntimo, lo que se puede relacionar con proximidad y afectividad en el grupo.

Evaluación del taller

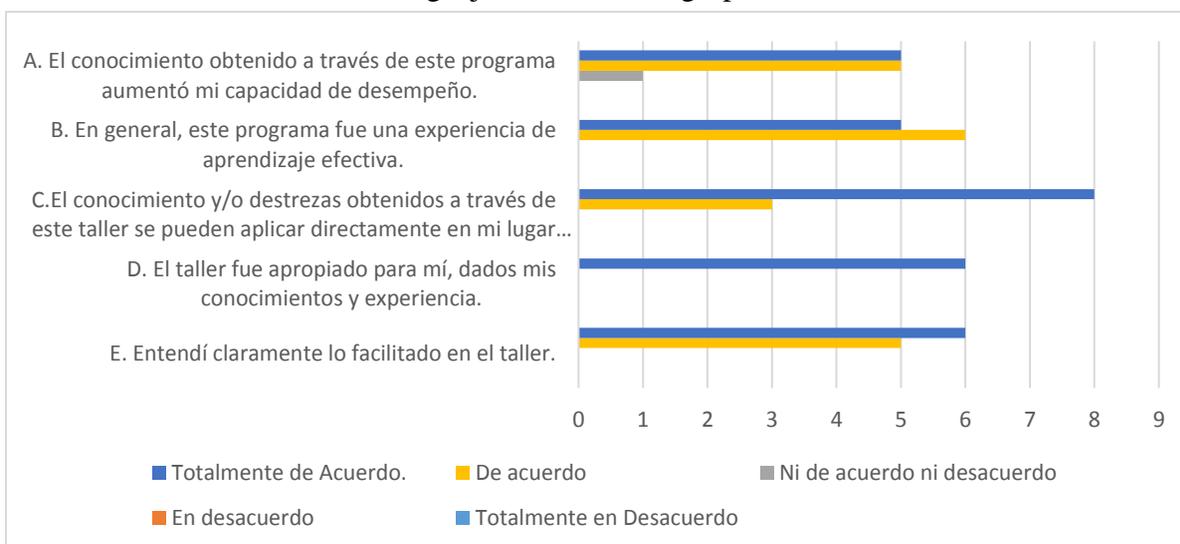
A continuación se presentan los resultados obtenidos en el instrumento de evaluación (que se anexa en esta investigación) entregado a cada uno de los participantes, una vez culminadas las cuatro sesiones del programa de intervención. En este instrumento se evaluaron dos áreas: El taller y a las facilitadoras. El instrumento fue contestado por 11 participantes, los cuales estuvieron presentes en la mayoría de las sesiones trabajadas. A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las áreas.

Área: El taller

En esta área se les indicó a los participantes que marcaran en, una escala Likert de cinco puntos, en donde 1= Totalmente en Desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de Acuerdo. Una opción de respuestas para cada uno de las afirmaciones que se detallan a continuación:

En el tema del uso de un lenguaje acorde con el grupo, se les presentaron a los participantes del taller, cinco afirmaciones a evaluar. A continuación se muestra un gráfico con los resultados obtenidos:

Gráfico 2 Evaluación de un lenguaje acorde con el grupo



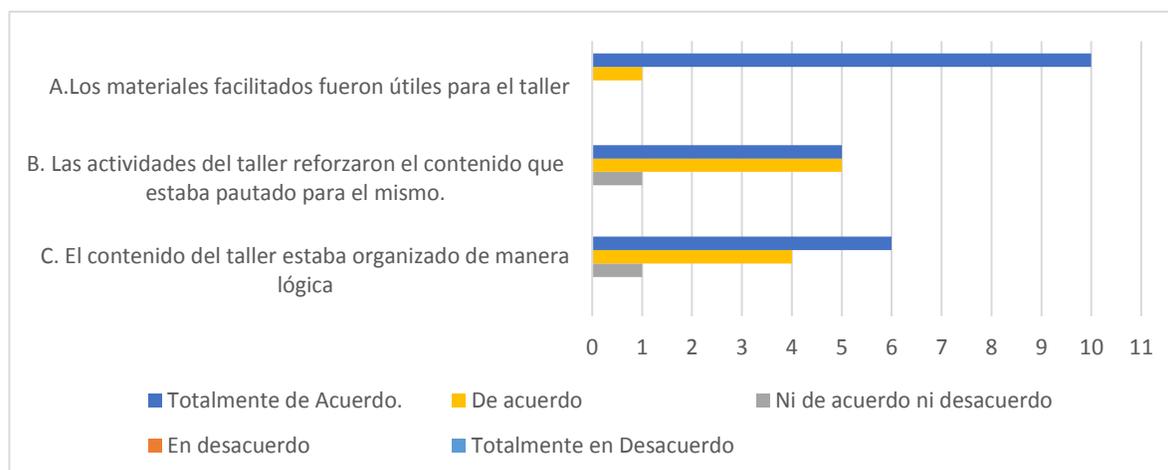
Fuente: Instrumento de evaluación del taller aplicado a los participantes

Como se puede observar el gráfico anterior, la mayoría de las afirmaciones positivas, presentadas a los participantes para que estos expresaran su opinión en relación al uso de un lenguaje acorde al taller, fueron contestadas entre las opciones de totalmente de acuerdo y de acuerdo. A continuación se detalla los resultados obtenidos para cada una de estas afirmaciones.

En relación a la afirmación A. El conocimiento obtenido a través de este programa aumentó mi capacidad de desempeño. Cinco (5) de un total de once (11) participantes manifestaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por su parte, igual número de participantes manifestó estar de acuerdo. Y un (1) participante manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. En lo que respecta a la afirmación B. En general, este programa fue una experiencia de aprendizaje efectiva. Cinco (5) de un total de once (11) participantes manifestaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Mientras que seis (6) expresaron estar de acuerdo. Para la afirmación C. El conocimiento y/o destrezas obtenidos a través de este taller se pueden aplicar directamente en mi lugar de trabajo. Ocho (8) de un total de once (11) participantes manifestaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Y tres (3) expresaron estar de acuerdo. En lo que se refiere a la afirmación D. El taller fue apropiado para mí, dados mis conocimientos y experiencia. Seis (6) de un total de once (11) participantes contestaron a esta pregunta y todos manifestaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por último, en la afirmación E. Entendí claramente lo facilitado en el taller. Seis (6) de un total de once (11) participantes manifestaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Y cinco (5) expresaron estar de acuerdo.

En tema del diseño del programa, se les presentaron a los participantes del taller, tres aspectos a evaluar. A continuación se muestra un gráfico con los resultados obtenidos:

Gráfico 3 Evaluación del diseño del programa

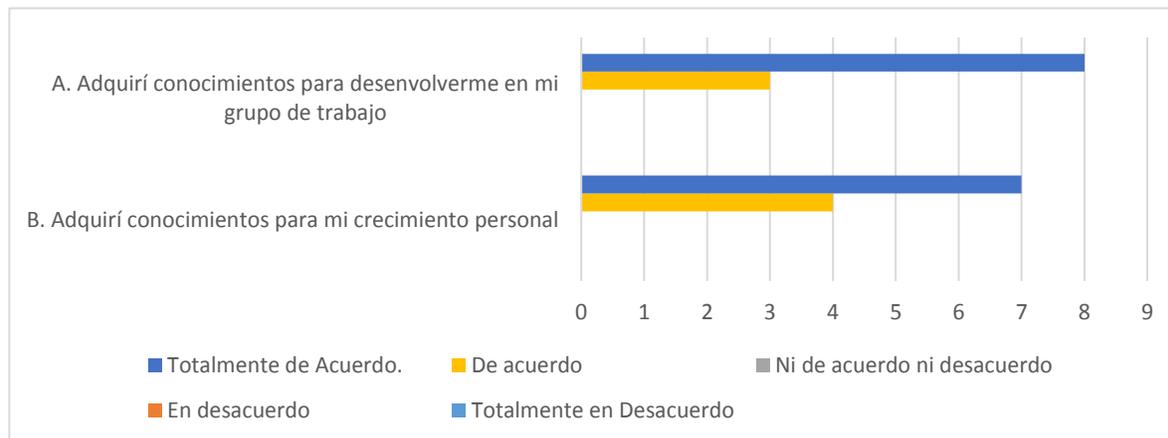


Fuente: Instrumento de evaluación del taller aplicado a los participantes

Como se puede observar en el gráfico N° 3 en el aspecto A. los materiales fueron útiles para el taller. Diez (10) de un total de once (11) participantes manifestaron estar de acuerdo con la afirmación mientras que sólo dos (2) de ellos mencionaron haber estado de acuerdo. En cuanto a la segunda afirmación B. Las actividades del taller reforzaron el contenido pautado para el mismo. Cinco (5) participantes manifestaron están totalmente de acuerdo, cinco (5) manifestaron estar de acuerdo y solo un participante manifestó ni de acuerdo ni desacuerdo. Por último, en cuanto a la tercera afirmación de C. El contenido del taller estaba organizado de manera lógica. Seis (6) de once (11) participantes, manifestaron estar totalmente de acuerdo, cuatro (4) participantes colocaron estar de acuerdo y solo un participante manifestó ni acuerdo ni desacuerdo.

En el tema del aprendizaje obtenido, se les presentaron a los participantes del taller, dos aspectos a evaluar. A continuación se muestra un gráfico con los resultados obtenidos:

Gráfico 4 Evaluación en relación con lo aprendido



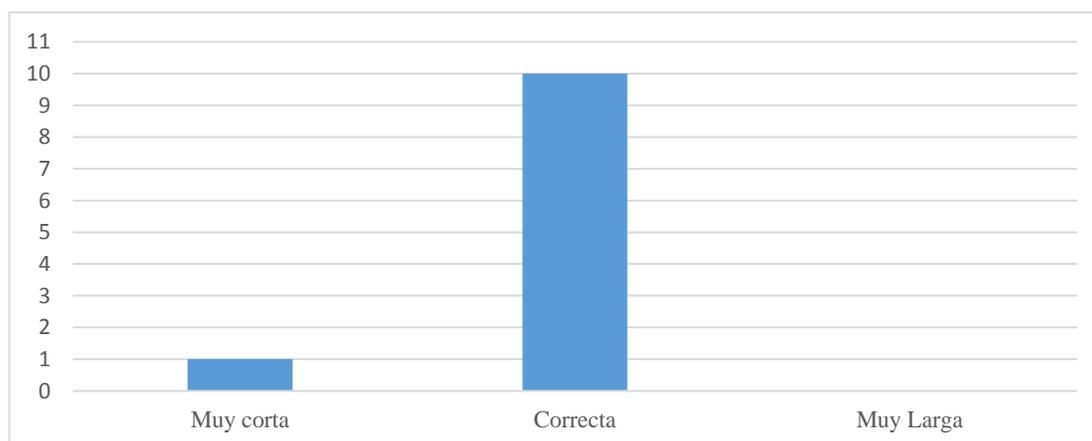
Fuente: Instrumento de evaluación del taller aplicado a los participantes

Como se puede observar en el gráfico anterior, en el aspecto A. Adquirí conocimientos para desenvolverme en mi grupo de trabajo, ocho (8) participantes de once (11) manifestaron estar totalmente de acuerdo y tres estar de acuerdo. Por otra parte, en cuanto a la afirmación B. Adquirí conocimientos para mi crecimiento personal, siete (7)

manifestaron estar totalmente de acuerdo y el resto de los participantes (4) manifestaron estar de acuerdo.

En relación con la duración del taller, se les consulto sobre su opinión respecto al tiempo de duración de todo el programa de intervención. A continuación se muestra un gráfico con los resultados obtenidos:

Gráfico 5 Evaluación de la duración del taller



Fuente: Instrumento de evaluación del taller aplicado a los participantes

Como se puede observar en el gráfico anterior, en términos generales la mayoría de los participantes evaluaron la duración del programa de intervención como un tiempo acorde o correcto para desarrollar cada uno de los contenidos trabajados. A continuación se detallan los resultados obtenidos.

En la gráfica se muestra como diez (10) de un total de once (11) participantes expresaron que la duración de las cuatro jornadas, en las que se desarrolló el programa de intervención, fue correcta. Mientras que un (1) participante expresó que la duración fue muy corta.

Por último, se les preguntó a los participantes del taller sobre: (A) los aspectos que más le gustaron del mismo, (B) lo que no les gustó y (C) los aspectos que incorporaría para mejorar el taller. A continuación se presentan las respuestas obtenidas par cada uno estos temas:

Lo que más le gustó de este taller:

- La forma de dinámicas utilizadas, la manera de planificar para obtener la meta trazada.
- La explicación de las facilitadoras vinculadas con las dinámicas para reforzar los conocimientos y el aprendizaje.
- Las actividades y la manera de dar las instrucciones.
- N-A
- Las dinámicas, el afianzamiento de ideas claves para la motivación.
- Las dinámicas de trabajo.
- La relación entre la teoría y la práctica.
- Todas las dinámicas, es un taller teórico práctico por lo tanto permite hacer más fácil el hecho de aprender.
- Los ejercicios y la estructura del mismo.
- Las dinámicas.
- La dinámica de la herramienta, la posibilidad de reflexión con el grupo.

(A) Lo que menos le gustó de este taller.

- Falto refrigerio.
- Es poco tiempo.
- Algunos ejercicios deberían tener más tiempo.
- La no participación de todo el personal IVPA
- Que se decidió en 4 sesiones.
- N-A
- N-A
- N-A
- La actividad de competencia.
- N-a
- El horario debería ser hasta las 12 por la hora del almuerzo.

(C) Que sugerencias aportaría para mejorar este taller:

- N-A

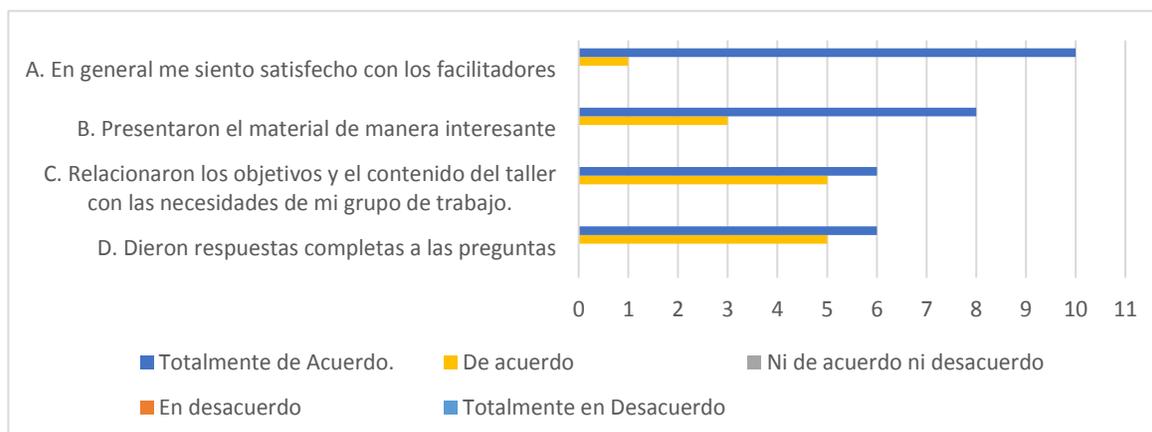
- N-A
- Mejorar el juego del visionario, utilizando de una manera más adecuada los recursos tecnológicos, considero que el diseño ppt pudo ser mejor ya que el programa tiene más provecho e incluso para incluir el cronometro.
- N-A
- Dar refrigerios y que participen todos los compañeros.
- N-A
- Lograr que las sesiones sean más largas (2 días continuos o con días de por medio)
- N-A
- Mejorar los materiales.
- N-A
- En algunas dinámicas pese a que se parafrasearon las instrucciones, no quedaron claras. Ejem. ¿Quién quiere ser visionario?

Área: Los facilitadores

En el área de evaluación a las facilitadoras, se les indicó a los participantes que marcaran en, una escala Likert de cinco puntos, en donde 1= Totalmente en Desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de Acuerdo. Una opción de respuestas para cada uno de los temas que se detallan a continuación.

En relación con la evaluación general a los facilitadores, se les presentaron a los participantes del taller, cuatro afirmaciones a evaluar. A continuación se muestra un gráfico con los resultados obtenidos:

Gráfico 6 Evaluación a los facilitadores

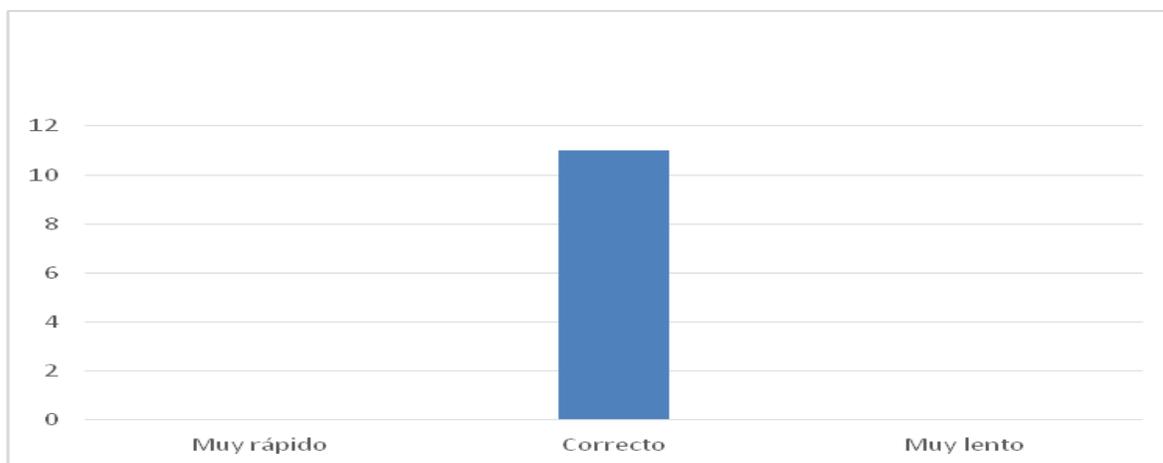


Fuente: Instrumento de evaluación del taller aplicado a los participantes

Como se puede observar en el gráfico de evaluación a los facilitadores, se observó que en cuanto a la afirmación A. En general me siento satisfecho con los facilitadores. Diez (10) de once (11) participantes manifestaron estar totalmente de acuerdo mientras que un sólo participante manifestó estar en de acuerdo. Por otro lado, respecto a la afirmación B. Presentaron el material de manera interesante. Ocho (8) participantes manifestaron estar totalmente de acuerdo y tres (3) participantes estar de acuerdo. Luego sobre la afirmación C. Relacionaron los objetivos y el contenido del taller con las necesidades de mi grupo de trabajo. Seis (6) participantes manifestaron estar totalmente de acuerdo y el resto (5) manifestó estar de acuerdo. Por último, respecto a la afirmación D. Dieron respuestas completas a las preguntas. Seis (6) participantes manifestaron estar totalmente de acuerdo y los cinco (5) restantes colocaron estar de acuerdo.

Sobre el ritmo de presentación de los contenidos del taller, por parte de las facilitadoras, se les consultó a los participantes como evaluaban el mismo. A continuación se muestra un gráfico con los resultados obtenidos:

Gráfico 7 Evaluación de la presentación de contenidos del taller



Fuente: Instrumento de evaluación del taller aplicado a los participantes

Como se puede observar en el gráfico anterior, todos los participantes once (11) de once (11) evaluaron la presentación de los contenidos de taller como correcto.

Por último, se les pregunto a los participantes del taller que expresaran oportunidades de mejoras para los facilitadores, obteniéndose como respuestas lo siguiente:

- N-A
- N-A
- N-A
- Que ambas participen de igual manera y frecuencia en todo el taller. Note que una de ellas pregunto más contenido que la otra.
- N-A
- N-A
- N-A
- Pueden mejorar la forma de dar las instrucciones en algunas oportunidades confundían. Pero del resto excelente.
- Controlar un poco mejor el grupo
- N-A
- N-A

Efectos del programa de intervención

Presentación de los resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en el programa de intervención aplicado a los trabajadores del IVPA. Los resultados son abordados para las dos sub-dimensiones trabajadas como son, experticia y eficiencia. A continuación se muestran los resultados obtenidos en cada pre-test y post-test aplicados a cada sub-dimensión. De manera visualizar los cambios ocurridos por participante y del grupo en general.

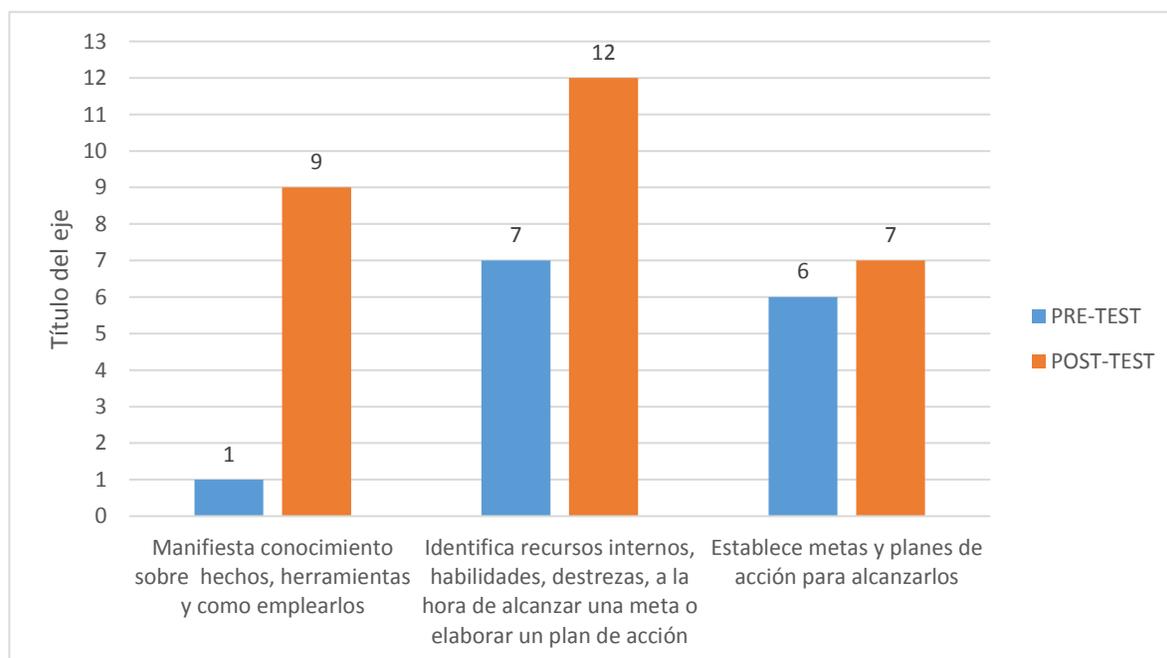
Sub-dimensión experticia

Para esta sub-dimensión se consideraron los siguientes indicadores, a la hora de registrar las conductas de cada uno de los participantes en el pre-test y post-test:

- Manifiesta conocimiento sobre hechos, herramientas y como emplearlos, lo cual se demuestra en verbalizaciones como: “yo conozco como hacer eso...”, “Para hacer eso es necesario utilizar...”, “Esa actividad necesita...”. “Se debe aplicar esto porque...”
- Identifica recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción, lo cual se evidencia en verbalizaciones como “yo tengo facilidad para hacer esto y puedo ayudar en...”, “yo manejo...y eso ayudara en el plan en...” “yo sé cómo hacer esto...eso lo podemos incluir en el plan porque...”
- Establece metas y planes de acción para alcanzarlos, lo cual se evidencia en verbalizaciones como “para alcanzar esto debemos hacer...”, “si queremos lograr esto...el plan será...”, “la meta de...implicara hacer...”

En el gráfico que se muestra continuación se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores del pre-test y post-test, aplicados para la sub dimensión experticia.

Gráfico 8 Comparación de totales pre-test y post-test dimensión experticia



Fuente: Pre-test y post-test aplicado a los participantes

Se puede observar, en términos generales que, para cada uno de los indicadores de la sub-dimensión experticia hubo incremento en las frecuencias de respuesta de los participantes, una vez aplicado el programa de intervención para dicha sub-dimensión. Por lo que se observó un incremento en cada uno de los indicadores de cambio.

En el indicador de manifiesta conocimiento sobre hechos, herramientas y como emplearlos la frecuencia fue de 1 punto en el pre-test y 9 puntos en el post-test, teniendo una variación de 8 puntos, lo que representa una variación porcentual de 800%.

En relación al indicador de identifica recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción la frecuencia es de 7 puntos en el pre-test y de 12 puntos en el post-test, teniendo una variación de 5 puntos, lo que representa una variación porcentual del 500 %.

Por último, en relación con el indicador de establecer metas y planes de acción para alcanzarlos la frecuencia es de 6 puntos en el pre-test y de 7 puntos en el post-test, teniendo una variación de 1 punto, lo que representa una variación porcentual de 16,66%.

Tabla 14 Frecuencias de los indicadores de la sub-dimensión experticia

Participantes		Manifiesta conocimiento sobre hechos, herramientas y como emplearlos	Identifica recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción	Establece metas y planes de acción para alcanzarlos
P1	Pre test	1	0	2
	Post - test	1	2	1
P2	Pre test	0	0	1
	Post - test	0	1	1
P3	Pre test	0	0	0
	Post - test	0	1	0
P4	Pre test	0	2	0
	Post - test	1	3	1
P5	Pre test	0	1	1
	Post - test	0	1	0

	Pre test	0	0	0
P6	Post - test	0	0	0
	Pre test	0	0	0
P7	Post - test	0	0	0
	Pre test	0	3	1
P8	Post - test	1	1	0
	Pre test	0	0	0
P9	Post - test	0	0	0
	Pre test	0	0	0
P10	Post - test	1	1	0
	Pre test	0	0	0
P11	Post - test	0	0	1
	Pre test	0	0	0
P12	Post - test	0	0	0
	Pre test	0	0	0
P13	Post - test	2	1	1
	Pre test	0	0	0
P14	Post - test	0	0	0
	Pre test	0	1	1
P15	Post - test	0	0	0
	Pre test	0	0	0
P16	Post - test	2	1	1
	Pre test	0	0	0
P17	Post - test	0	0	1
	Pre test	0	0	0
P18	Post - test	0	0	0
Total grupal	Pre test	1	7	6
	Post - test	9	12	7
Diferencia		8	5	1

Fuente: Pre-test y post-test aplicado a los participantes

En la tabla N° 15 se presentan las frecuencias de los indicadores de la sub-dimensión experticia. Para el indicador, manifiesta conocimiento sobre hechos, herramientas y como emplearlos, se observa que solo el participante P1 muestra conductas para el momento del pre-test, mientras que en el post-test los participantes P1, P2, P4, P8, P10, P13 y P16 mostraron un incremento en este indicador. Para el indicador, identifica

recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción, se observó que los participantes P4, P5, P8 Y P15 mostraron conductas para el momento del pre-test, mientras que en el post-test los participantes P1, P2, P4, P5, P8, P10, P13 y P16 mostraron un incremento en este indicador. Para el indicador establece metas y planes de acción para alcanzarlos, se observó que los participantes P1, P2, P5, P8 Y P15 mostraron conductas para el momento del pre-test, mientras que en el post – test los participantes P1, P2, P4, P11, P13, P16 y P17 mostraron un incremento en este indicador.

Tabla 15 Frecuencias del indicador manifiesta conocimiento sobre hechos, herramientas y como emplearlos.

Participantes		Manifiesta conocimiento sobre hechos, herramientas y como emplearlos	Diferencia	% de incremento con respecto al pre-test
P1	Pre test	1		
	Post - test	1	0	0%
P2	Pre test	1		
	Post - test	0	0	0%
P3	Pre test	0		
	Post - test	0	0	0%
P4	Pre test	0		
	Post - test	1	1	100%
P5	Pre test	0		
	Post - test	0	0	0%
P6	Pre test	0		
	Post - test	0	0	0%
P7	Pre test	0		
	Post - test	0	0	0%
P8	Pre test	0		
	Post - test	1	1	100%
P9	Pre test	0		
	Post - test	0	0	0%
P10	Pre test	0	1	100%

	Post - test	1		
	Pre test	0		
P11	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P12	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P13	Post - test	2	2	200%
	Pre test	0		
P14	Post - test	0	0	100%
	Pre test	0		
P15	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P16	Post - test	2	2	200%
	Pre test	0		
P17	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P18	Post - test	0	0	0%
	Pre test	1	7	
Total grupal	Post - test	9		
Diferencia		8		

Fuente: Pre-test y post-test aplicado a los participantes

En la tabla anterior se observa, para el indicador de manifiesta conocimiento, un incremento en el porcentaje con respecto al pre-test, de varios participantes. Siendo los más significativos los participantes P13 y P16 con un incremento del 200%. Asimismo, se observa que, en varios participantes, no hubo variación en este indicador.

Tabla 16 Frecuencias del indicador identifica recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción.

Participantes		Identifica recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción	Diferencia	% de incremento con respecto al pre-test
	Pre test	0		
P1	Post - test	2	2	200%
	Pre test	0		
P2	Post - test	1	1	100%
	Pre test	0		
P3	Post - test	1	1	100%
	Pre test	2		
P4	Post - test	3	1	50%
	Pre test	1		
P5	Post - test	1	0	0%
	Pre test	0		
P6	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P7	Post - test	0	0	0%
	Pre test	3		
P8	Post - test	1	-2	0%
	Pre test	0		
P9	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P10	Post - test	1	1	100%
	Pre test	0		
P11	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P12	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P13	Post - test	1	1	100%
	Pre test	0		
P14	Post - test	0	0	0%
	Pre test	1		
P15	Post - test	0	-1	0%
	Pre test	0		
P16	Post - test	1	1	100%

	Pre test	0		
P17	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P18	Post - test	0	0	0%
Total grupal	Pre test	7	8	
	Post - test	12		
Diferencia		5		

Fuente: Pre-test y post-test aplicado a los participantes

En la tabla anterior se observa, en cuanto a las frecuencias del indicador identifica recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción, un incremento en el porcentaje con respecto al pre-test, de varios participantes. Siendo el más significativo el del participante P1 con un incremento del 200%. Asimismo se observa que, en varios participantes, no hubo variación en este indicador.

Tabla 17 Frecuencias del indicador establece metas y planes de acción para alcanzarlos.

Participantes		Establece metas y planes de acción para alcanzarlos	Diferencia	% de incremento con respecto al pre-test
	Pre test	2		
P1	Post - test	1	-1	0%
	Pre test	1		
P2	Post - test	1	0	0%
	Pre test	0		
P3	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P4	Post - test	1	1	100%
	Pre test	1		
P5	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P6	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P7	Post - test	0	0	0%
P8	Pre test	1	0	0%

	Post - test	0		
	Pre test	0		
P9	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P10	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P11	Post - test	1	1	100%
	Pre test	0		
P12	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P13	Post - test	1	1	100%
	Pre test	0		
P14	Post - test	0	0	0%
	Pre test	1		
P15	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P16	Post - test	1	1	100%
	Pre test	0		
P17	Post - test	1	1	100%
	Pre test	0		
P18	Post - test	0	0	0%
Total grupal	Pre test	6	5	
	Post - test	7		
Diferencia		1		

Fuente: Pre-test y post-test aplicado a los participantes

En la tabla anterior se observa, para el indicador de establecer metas y planes de acción para alcanzarlos, un incremento en el porcentaje con respecto al pre-test del 100% en los participantes P4, P11, P13, P16 y P17. Asimismo se observa que, en varios participantes, no hubo variación en este indicador.

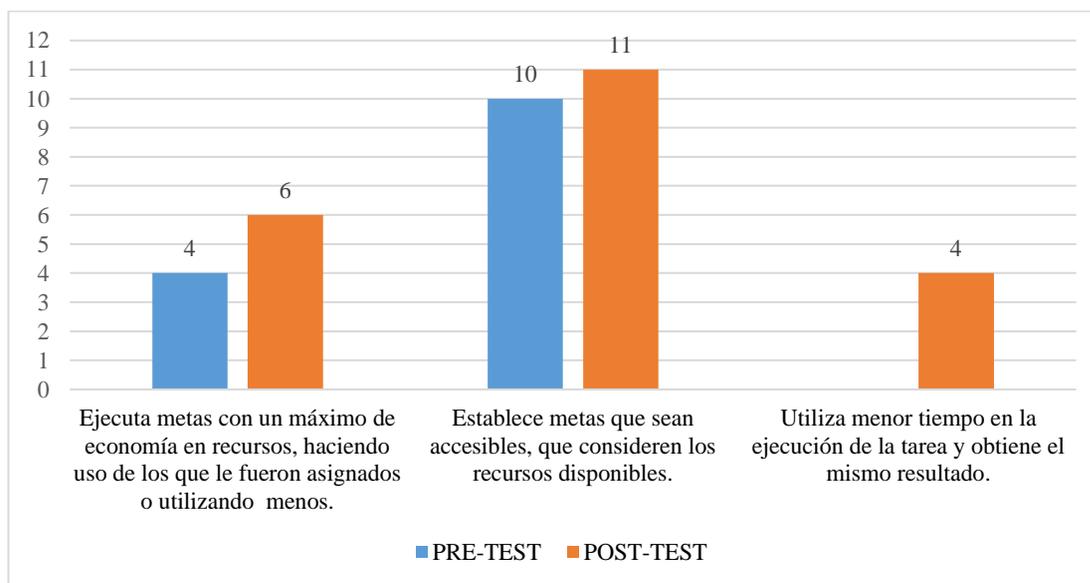
Sub-dimensión eficiencia

Para esta sub-dimensión se consideraron los siguientes indicadores, a la hora de registrar las conductas de cada uno de los participantes en el pre-test y post-test:

- Ejecuta metas con un máximo de economía en recursos, haciendo uso de los que le fueron asignados o utilizando menos, lo que se evidencia en verbalizaciones como “podemos hacer lo mismo con menos cuando...”, “hay que recordar que solo contamos con eso para...”, “no podemos usar más de lo estipulado...”.
- Establece metas que sean accesibles, que consideren los recursos disponibles, lo que se evidencia en verbalizaciones como “no podemos hacer eso porque nos falta...mejor hacemos...”, “es mejor hacer esto porque contamos con...”, “para hacer esto contamos con... así que podemos hacerlo”.
- Utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea y obtiene el mismo resultado, lo cual se evidencia en verbalizaciones como “si hacemos esto...utilizaremos menos tiempo y quedará igual”, “podemos terminar antes del tiempo si...”, “para alcanzar un menor tiempo y hacer igual la tarea debemos...”

En el gráfico que se muestra continuación se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores del pre-test y post-test, aplicados para la sub-dimensión eficiencia.

Gráfico 9 Comparación de totales pre-test y post-test dimensión eficiencia



Fuente: Pre-test y post-test aplicado a los participantes

Se puede observar en el Gráfico N° 9 que para cada uno de los indicadores de la sub-dimensión eficiencia hubo un incremento en las frecuencias de respuesta en los participantes, una vez aplicado el programa de intervención para dicha sub-dimensión. Por lo que se puede concluir que existe un incremento en cada uno de los indicadores de cambio.

En el indicador de, ejecuta metas con un máximo de economía en recursos, haciendo uso de los que le fueron asignados o utilizando menos, la frecuencia es de 4 puntos en el pre-test y 6 puntos en el post-test, teniendo una variación de 2 puntos más en el post-test, lo que se relaciona con una aumento del 200% en dicho indicado de cambio.

En relación al indicador de, establecer metas que sean accesibles, que consideren los recursos disponibles, la frecuencia es de 10 puntos en el pre-test y de 11 puntos en el post-test, teniendo una variación de 1 punto, lo que representa una variación porcentual del 100 %.

Por último, en relación con el indicador de utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea y obtiene el mismo resultado la frecuencia del pre-test fue de 0 puntos y de 4 puntos en el post-test, teniendo una variación de 4 puntos, lo que representa una variación porcentual del 400%

Tabla 18 Frecuencias de los indicadores de la sub-dimensión eficiencia.

Participantes		Ejecuta metas con un máximo de economía en recursos, haciendo uso de los que le fueron asignados o utilizando menos.	Establece metas que sean accesibles, que consideren los recursos disponibles.	Utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea y obtiene el mismo resultado.
P1	Pre test	0	0	0
	Post - test	1	2	0
P2	Pre test	0	0	0
	Post - test	1	1	0
P3	Pre test	0	0	0
	Post - test	0	0	0
P4	Pre test	1	2	0
	Post - test	1	2	0
P5	Pre test	0	1	0
	Post - test	0	0	0
P6	Pre test	2	2	0
	Post - test	0	0	0
P7	Pre test	0	0	0
	Post - test	0	0	0
P8	Pre test	0	0	0
	Post - test	0	1	1
P9	Pre test	0	0	0
	Post - test	0	0	0
P10	Pre test	0	1	0
	Post - test	0	0	0
P11	Pre test	0	0	0
	Post - test	1	1	1
P12	Pre test	0	0	0
	Post - test	0	0	0
P13	Pre test	0	0	0
	Post - test	0	2	1
P14	Pre test	0	0	0
	Post - test	0	0	0
P15	Pre test	0	0	0
	Post - test	0	0	0

	Pre test	1	0	0
P16	Post - test	1	2	1
	Pre test	0	2	0
P17	Post - test	1	0	0
	Pre test	0	2	0
P18	Post - test	0	0	0
Total grupal	Pre test	4	10	0
	Post - test	6	11	4
Diferencia		2	1	4

Fuente: Pre-test y post-test aplicado a los participantes

En la tabla N° 19 se presentan las frecuencias de los indicadores de la sub-dimensión eficiencia. Para el indicador, Ejecuta metas con un máximo de economía en recursos, haciendo uso de los que le fueron asignados o utilizando menos, se observa que solo los participantes P4, P6 y P16 muestra conductas para el momento del pre-test, mientras que en el post-test los participantes P1, P4, P11, P16, P17 mostraron un incremento en este indicador. Para el indicador, establece metas que sean accesibles, que consideren los recursos disponibles, se observa que los participantes P4, P5, P6, P10, P17 Y P18 mostraron conductas para el momento del pre-test, mientras que en el post-test los participantes P1, P1, P4, P8, P11, P13 Y P16 mostraron un incremento en este indicador. Para el indicador utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea y obtiene el mismo resultado, se observa que ningún participante mostro conductas para el momento del pre-test, mientras que en el post-test los participantes P8, P11, P13 Y P16 mostraron un incremento en este indicador.

Tabla 19 Frecuencias del indicador ejecuta metas con un máximo de economía en recursos, haciendo uso de los que le fueron asignados o utilizando menos.

Participantes	Ejecuta metas con un máximo de economía en recursos, haciendo uso de los que le fueron asignados o utilizando menos.	Diferencia	% de incremento con respecto al pre-test
	Pre test	0	
P1	Post - test	1	100%
	Pre test	0	
P2	Post - test	1	100%
	Pre test	0	
P3	Post - test	0	0%
	Pre test	1	
P4	Post - test	1	0%
	Pre test	0	
P5	Post - test	0	0%
	Pre test	2	
P6	Post - test	0	0%
	Pre test	0	
P7	Post - test	0	0%
	Pre test	0	
P8	Post - test	0	0%
	Pre test	0	
P9	Post - test	0	0%
	Pre test	0	
P10	Post - test	0	0%
	Pre test	0	
P11	Post - test	1	0%
	Pre test	0	
P12	Post - test	0	0%
	Pre test	0	
P13	Post - test	0	0%
	Pre test	0	
P14	Post - test	0	0%

	Pre test	0		
P15	Post - test	0	0	0%
	Pre test	1		
P16	Post - test	1	0	0%
	Pre test	0		
P17	Post - test	1	1	100%
	Pre test	0		
P18	Post - test	0	0	0%
Total grupal	Pre test	4	4	
	Post - test	6		
Diferencia		2		

Fuente: Pre-test y post-test aplicado a los participantes

En la presente tabla se puede observar que, para el indicador de ejecuta metas con un máximo de economía en recursos, haciendo uso de los que le fueron asignados o utilizando menos, hubo un incremento en el porcentaje con respecto al pre-test, de los participantes 1, 2 y 17 en un 100%. Asimismo se observa que en el resto de los participantes no hubo incremento en el indicador.

Tabla 20 Frecuencias del indicador establece metas que sean accesibles, que consideren los recursos disponibles.

Participantes	Establece metas que sean accesibles, que consideren los recursos disponibles.	Diferencia	% de incremento con respecto al pre-test
	Pre test	0	
P1	Post - test	2	200%
	Pre test	0	
P2	Post - test	1	100%
	Pre test	0	
P3	Post - test	0	0%
	Pre test	2	
P4	Post - test	2	0%
P5	Pre test	1	0%

	Post - test	0		
	Pre test	2		
P6	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P7	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P8	Post - test	1	1	100%
	Pre test	0		
P9	Post - test	0	0	0%
	Pre test	1		
P10	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P11	Post - test	1	1	100%
	Pre test	0		
P12	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P13	Post - test	2	2	200%
	Pre test	0		
P14	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P15	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P16	Post - test	2	2	200%
	Pre test	2		
P17	Post - test	0	0	0%
	Pre test	2		
P18	Post - test	0	0	0%
Total grupal	Pre test	10	9	
	Post - test	11		
Diferencia		1		

Fuente: Pre-test y post-test aplicado a los participantes

En cuanto al indicador de, establece metas que sean accesibles, que consideren los recursos disponibles, se puede observar que, hubo un incremento en el porcentaje con respecto al pre-test, de los participantes 2, 8, y 11 en un 100% mientras que en los participantes 1, 13 y 16 hubo un incremento del 200% y por último en los participantes restantes se observa que no hubo incremento en el indicador.

Tabla 21 Frecuencias del indicador utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea y obtiene el mismo resultado.

Participantes		Utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea y obtiene el mismo resultado.	Diferencia	% de incremento con respecto al pre-test
P1	Pre test	0	0	0%
	Post - test	0		
P2	Pre test	0	0	0%
	Post - test	0		
P3	Pre test	0	0	0%
	Post - test	0		
P4	Pre test	0	0	0%
	Post - test	0		
P5	Pre test	0	0	0%
	Post - test	0		
P6	Pre test	0	0	0%
	Post - test	0		
P7	Pre test	0	0	0%
	Post - test	0		
P8	Pre test	0	1	100%
	Post - test	1		
P9	Pre test	0	0	0%
	Post - test	0		
P10	Pre test	0	0	0%
	Post - test	0		
P11	Pre test	0	1	100%
	Post - test	1		
P12	Pre test	0	0	0%
	Post - test	0		
P13	Pre test	0	1	100%
	Post - test	1		
P14	Pre test	0	0	0%
	Post - test	0		
P15	Pre test	0	0	0%
	Post - test	0		

	Pre test	0		
P16	Post - test	1	1	100%
	Pre test	0		
P17	Post - test	0	0	0%
	Pre test	0		
P18	Post - test	0	0	0%
Total grupal	Pre test	0	4	
	Post - test	4		
Diferencia		4		

Fuente: Pre-test y post-test aplicado a los participantes

Por último, respecto al indicador de, utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea y obtiene el mismo resultado, se puede observar que, hubo un incremento en el porcentaje con respecto al pre-test, de los participantes 8, 11, 13 y 16 en un 100% mientras que en los participantes restantes se observa que no hubo incremento en el indicador.

Análisis y discusión de resultados

A continuación se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos en la aplicación del programa de intervención, considerando para ello, los elementos teóricos de la presente investigación.

Como parte de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos antes y después de la aplicación del programa de intervención, se puede destacar como los participantes mostraron cambios (incremento en el número de frecuencias) en el total de indicadores planteados para cada una de las sub-dimensiones (experticia y eficiencia) en la medición del post-test. Por lo que se puede afirmar que se alcanzó una efectividad del 100% del programa de intervención.

Sin embargo, es importante destacar que, en varios de los indicadores de las sub-dimensiones trabajadas, no se obtuvo una diferencia amplia entre el pre- test y el post-test. Tal y como se detallara a continuación:

Sub-dimensión experticia

Para esta sub-dimensión se tenían como indicadores de cambio que “el participante manifestará conocimiento sobre hechos, herramientas y como emplearlos”. En este indicador se dio una diferencia significativa, en el post-test, entre la frecuencia de respuestas asociadas al indicador y la diversidad de personas que intervinieron, es decir, participaron más personas en el post-test y manifestaron más veces expresiones relacionadas con el indicador.

Cuando se analizan las actividades que siguieron a la aplicación del pre-test, como fueron el mapa conceptual con cuadros, el auto-retrato y el mapa del tesoro se puede ver que, los participantes, luego de haber manifestado la dificultad para identificar recursos personales y habilidades (P13: “Igualmente me costó identificar los conocimientos que aplique para lograr la meta”..., P4: “Me costó identificar los conocimientos que me funcionaron para lograr esa meta”...) comienzan tener expresiones en donde se pone de manifiesto el uso de la información conceptual sobre experticia, recursos personales, talentos y habilidades, como una herramienta que les permitió analizar experiencias personales y de trabajo y, lograr identificar conocimientos y herramientas utilizadas en ese

momento (P4: “Yo creo que lograr identificar/clarificar el tema teórico ayuda a reconocer los logros, mientras que en el día a día uno lo ve como normal, y va en el hacer sin detenerse, esta actividad me pareció favorable para la identificación de habilidades, conocimientos y capacidades”...), P1: “Cada uno de estos elementos, ayudan también a la toma de decisiones, cuantas veces me ha pasado, que por no saber, hay decisiones que no he tomado o las he tomado erróneamente, entonces, esto me ayuda hoy a saber en qué puedo mejorar, que puedo transformar, que tengo que eliminar y que herramientas tengo a la mano”...) En ese sentido se puede ver, como la dimensión interna de la motivación al logro, la cual es definida por Romero (1999) como “la imaginería de ejecuciones en las cuales la persona expresa maestría sobre la tarea (Experticia); contribuye a la identificación de logros y debilidades, así como a la toma de decisiones. Elementos que pueden considerarse como motivacionales, partiendo de la definición del mismo autor sobre la motivación, la cual se define como “las redes de pensamientos y afectos que dinamizan, orientan y mantienen la conducta hacia metas interiores y exteriores valorizadas por la persona” (p.9), es decir, la identificación de recursos internos, capacidades y habilidades dinamizó y orientó la conducta del grupo hacia la identificación de logros (metas) y la toma de decisiones (dinamización para la acción), tal y como lo manifestaron los participantes durante la realización del taller.

El análisis anterior se relaciona con el indicador “identifica recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción”, el cual también mostró un incremento significativo en el número de frecuencias de respuestas y en la cantidad de personas que expresaron verbalizaciones asociadas a este, durante el post-test. Como se pudo observar, en el análisis anterior, la identificación de recursos internos, fue uno de los elementos que resaltaron los asistentes al taller, como una capacidad que obtuvieron gracias al trabajo conceptual y práctico desarrollado durante la jornada, que les permitió identificar en experiencias personales y laborales estos conocimientos. No obstante, no se observó la identificación de capacidades o habilidades cognitivas y matemáticas, aspecto que sería interesante desarrollar en futuros trabajos relacionados con esta sub-dimensión.

Por último, para el indicador “establece metas y planes de acción para alcanzarlos”, el incremento de frecuencias asociadas a este indicador fue menor. En este punto es importante destacar que, aunque tanto en el pre-test como el post-test se lograron culminar con los productos establecidos por las facilitadoras, en los comentarios que expresaron los participantes, se pudo identificar como algunos miembros del grupo no se sintieron satisfechos con los resultados obtenidos y, con el tiempo estipulado para la actividad (P1 expresó: “Logramos realizar la revista, pero pudo haber quedado mejor” mientras que él participante P4 dijo: “El tiempo no fue suficiente, necesitábamos como una hora” “Pudimos identificar nuestros recursos personales, habilidades y capacidades, aunque pudo haber quedado mejor el resultado, faltó tiempo”). Esto nos indica, en una primera instancia, la relevancia de trabajar la experticia y la eficiencia como dimensiones independientes pero relacionadas, ya que no solo es importante la identificación de recursos internos, entre otros, sino también el manejo del tiempo.

Por su parte, en lo que se refiere a la conformidad con el resultado final se puede ver que, no todos los miembros del grupo quedaron conformes con el producto alcanzado. Una de las hipótesis que puede dar explicación a este hecho, es lo que tiene que ver con las metas grupales. Estas son definidas por Napier y Gershenfeld (1983) como un resultado favorable para el grupo y todos sus miembros, en ellas se debe observar la interacción de todas las metas individuales, produciendo estas una sola meta, la meta grupal.

Las metas del grupo son establecidas por todos los miembros del mismo, para la satisfacción particular y colectiva. En este sentido, no parece haberse establecido una meta grupal clara, a pesar de que se cumplió con el trabajo o meta establecida por el facilitador, ya que no todos los miembros del grupo quedaron satisfechos con el resultado final. Motivo por el cual individualmente, se pudo haber alcanzado la meta del ejercicio, pero no así la meta del grupo.

Asimismo, el tema del establecimiento de metas grupales puede tener relación con las otras variables detectadas en el diagnóstico de la presente investigación, como son el trabajo en equipo y la cohesión, variables que pueden estar afectando el establecimiento de metas grupales en este caso.

Sub-dimensión eficiencia

Para esta sub-dimensión se tenían como indicadores de cambio “la ejecución de metas con un máximo de economía en recursos, haciendo uso de los que le fueron asignados o utilizando menos”, este indicador tuvo cambios en el post-test, es decir, se presentó mayor cantidad de personas y frecuencias de respuesta asociadas al mismo. Sin embargo, este cambio no tuvo mayor diferencia en relación con los resultados obtenidos en el pre-test. Incluso en el post-test, algunos participantes manifestaban la necesidad de contar con más tiempo y recursos materiales. Sin embargo, el liderazgo de otros participantes, influyó a la búsqueda de soluciones a la hora de desarrollar el ejercicio. Por lo que se puede ver como el liderazgo en este grupo, ofreció un apoyo desde la motivación al logro. Esto partiendo de las distinciones hechas por Romero (1999) el cual expresa que, dependiendo de la motivación con la que se preste la ayuda, se establece la relación de ganancia en ambas partes. Si el oferente de la ayuda lo hace motivado desde el poder, esperará reconocimiento, agradecimiento e incluso establecerá el pago de una deuda por parte del receptor. De igual manera si se hace desde la afiliación, son más importante los beneficios que recibe el oferente que el desempeño del receptor. Mientras que si se realiza desde la motivación al logro, lo importante será el crecimiento y la ganancia del que está recibiendo el apoyo. En este sentido, se observó un liderazgo que prestó ayuda en el grupo, desde la motivación al logro y no desde el poder o la afiliación. Contribuyendo con esto al logro de las actividades planteadas tanto el pre-test como en el post-test.

Por su parte, el indicador de “establece metas que sean accesibles, que consideren los recursos disponibles” tuvo cambios en el post-test, es decir, se presentó mayor cantidad de personas y frecuencias de respuesta asociadas al mismo. Sin embargo, estos cambios no tuvieron mayor diferencia, en relación con los resultados obtenidos en el pre-test. Para este indicador se puede decir, al igual que en el indicador anterior, que la influencia de un liderazgo dirigido a prestar ayuda desde la motivación al logro, puede ser una variable que contribuyó a que el grupo se planteara metas accesibles. Con esto, se puede tener como hipótesis que, aunque varios de los participantes no se establecieron metas accesibles (en buena medida producto de que, para muchos, constituía una fuente de bloqueo el hecho de

no contar con los recursos materiales y de tiempo para realizar la actividad) el liderazgo influyó al grupo en la búsqueda de metas accesibles para el logro de los objetivos.

Asociado a la capacidad del liderazgo para mover al grupo desde un apoyo dirigido a la motivación al logro, se puede afirmar lo señalado, en apartados anteriores, de que algunos miembros del grupo se encuentran aún en etapa de inclusión. Mientras que otros comienzan a manifestar comportamientos asociados a una etapa de control, como se evidencia en la presencia de liderazgos dentro del grupo.

Por último, para el indicador de “utiliza menor tiempo en la ejecución de la tarea y obtiene el mismo resultado” se pudo observar que fue uno de los indicadores que presentó mayor variación entre el pre-test y el post-test, llegando uno de los grupos a terminar en menor tiempo las actividades planteadas en el post-test.

Por último, se evidenció, en lo manifestado por el participante P1, al finalizar el taller, la integración del grupo en relación con las dimensiones de experticia y eficiencia, al este expresar que: “La eficiencia es el buen uso del tiempo y el recurso, cosa que al inicio nosotros no teníamos y eso habla de la experticia también por la manera reiterada en que íbamos haciendo las actividades, hasta llegar a esto, en donde hicimos un buen uso de los recursos, del tiempo y estamos complacidos con los resultados”. En este sentido, las actividades y preguntas de procesamiento diseñadas como parte del cierre del taller, permitieron al grupo, desde el enfoque gestáltico (centrado en el “aquí y el ahora”) integrar los conocimientos adquiridos para ambas sub-dimensiones.

Asimismo, durante el cierre del taller, se observó un movimiento del grupo hacia el establecimiento de metas grupales, aspecto que no se presentó durante la sesión de experticia. Esto se evidencia en las expresiones dadas en el ejercicio de la matriz FLOR por los participantes P10 y P4 quienes comentaron: “Se identificó en el grupo la auto-disciplina, cada quien dejó de ser en lo individual y empezó a trabajar como un colectivo, hubo aceptación y seguimiento de cada uno de los liderazgos que emergieron en distintas actividades, se vió la compenetración y el grupo logró cumplir con cada una de las metas propuestas. Mientras que el participante P4 señaló: “El grupo se movió porque se vio como nos movimos para impulsar al otro a moverse también y esto fue significativo”. En ambas expresiones se puede ver como vuelve a estar presente un liderazgo que apoya al grupo

hacia la motivación al logro y como se comienzan a trabajar las metas, no solo individuales, sino también grupales a la hora de llevar adelante el ejercicio y evaluar el resultado obtenido.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis realizado a los resultados obtenidos en la intervención se plantean las siguientes conclusiones:

- Se logró el objetivo del programa de intervención de que los participantes analizaran los componentes de la experticia para su beneficio personal y colectivo dentro del proceso grupal.
- Se evidenció un incremento de los 6 indicadores de cada una de las subdimensiones de las variables de experticia y eficiencia.
- En cuanto al indicador que reportó poco incremento en el post-test de la subdimensión experticia está el de “establece metas y planes de acción para alcanzarlos”. Lo anterior puede tener relación con la falta de establecimiento de metas grupales, las cuales son definidas por Napier y Gershenfeld (1983) como un resultado favorable para el grupo y todos sus miembros, en ellas se debe observar la interacción de todas las metas individuales, produciendo estas una sola meta, la meta grupal.
- El establecimiento de metas grupales puede vincularse con las otras variables detectadas en el diagnóstico de la presente investigación, como son el trabajo en equipo y la cohesión, variables que pueden estar afectando el establecimiento de metas grupales.
- Se evidenciaron conductas de liderazgo que prestaron apoyo en el grupo, desde la motivación al logro y no desde el poder o la afiliación.

- En cuanto al indicador de la sub-dimensión de eficiencia de “establece metas que sean accesibles, que consideren los recursos disponibles” y el poco incremento en los resultados obtenidos en el post-test se puede concluir que existe una necesidad de conocer la disponibilidad de recursos y establecer metas que sean realistas para obtener los resultado deseados, esto también indica la relevancia de trabajar la experticia y la eficiencia como dimensiones independientes pero relacionadas, ya que no solo es importante la identificación de recursos internos, sino también el manejo del tiempo y recursos disponibles.
- Se evidenció el efecto y la importancia que tuvo el enfoque de procesamiento de psicoterapia Gestalt en cuanto al enfoque del “aquí y el ahora”, y el darse cuenta desde lo individual y lo grupal, lo que arrojó como consecuencia un proceso de introspección y decidir tener una relación ganar-ganar.
- Se puede concluir, que luego del programa de intervención hubo un ligero movimiento grupal e individual en cuanto a la fase del grupo, debido a que la mayoría de los participantes se encuentran en fase de inclusión, sin embargo, con el desarrollo de las actividades y los roles de liderazgo se pudieron observar conductas de la fase de control.

Limitaciones

- El factor tiempo fue una limitante en cuanto al desarrollo de las sesiones, el retardo de algunos participantes al inicio de las sesiones y el no establecimiento de metas alargaron las jornadas.
- La disponibilidad de días y horarios del instituto conllevó a crear un plan de contingencia en cuanto a actividades de inicio y de cierre.
- La fase de inclusión de la mayoría de los participantes limitó el programa de intervención en cuanto a participación y verbalización de indicadores en pre-test y pos-test.
- La cantidad de participantes pudo haber limitado la interacción entre todos y su participación en todas las actividades.

- Las variables de cohesión y trabajo en equipo pudieron haber limitado en cuanto al establecimiento de metas grupales y uso eficiente de los recursos.

Recomendaciones

- Facilitarle al grupo pequeños talleres sobre identificación de capacidades o habilidades cognitivas y matemáticas.
- Intervenir al grupo en cuanto a las dimensiones de trabajo en equipo y la cohesión, debido a que pudieron afectar el desarrollo eficaz y eficiente del programa de intervención.
- Trabajar con el grupo en cuanto a la transición de la fase de inclusión a control.
- Profundizar el programa de entrenamiento con las tres sub-dimensiones de motivación al logro, de manera de incrementar los conocimientos de experticia, eficiencia y, anexarle excelencia para contribuir a un desarrollo eficaz de establecimiento de metas grupales.
- Por último, trabajar las recomendaciones anteriormente comentadas dividiendo al grupo en subgrupos más pequeños para que la información facilitada tenga más impacto y haya más interacción entre los miembros de grupo.

Referencias

- Alles, M. (2008) *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. (2da. Ed.). Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Bandler, R. y otros. (1983) *Cómo superarse a través de la familia*. México. Editorial Diana.
- Branden, N. (1993). *Como mejorar su autoestima*. México: Paidós.
- Castanyer, O. (1996). *La asertividad: Expresión de una sana autoestima*. España: Edit. Desclée de Brouwer.
- Ginger y Ginger (1993) *La Gestalt una Terapia de Contacto*. Mexico: Editorial El Manual Mod.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México: McGraw-Hill
- Hurtado, J., (2000). *Metodología de la investigación holística*. IUTP. Sypal. Investigación en Ciencias Sociales (4a. ed.). México: McGraw-Hill.
- James, M., y Jongeward, D. (1976). *Nacidos para triunfar. Análisis transaccional con experimentos Gestalt*. Mexico. Fondo Educativo Interamericano, S. A.
- Kelly, J. (2002). *Entrenamiento de las habilidades sociales*. Bilbao: Decleé de Brouwer.
- Kerlinger, F., y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. (4ta. Ed.). México: McGraw Hill.
- Liendo, Y., y Urbina, R. (2014). "Intervención para mejorar la motivación al logro en un grupo de séptimo grado". Trabajo de Grado de Especialización no publicado. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Lopez, M. y Moran, C. (2014). Diseño de un programa de motivación de logro desde el ámbito de la educación superior. International Journal of Developmental and Educational Psychology, Vol. 3, N° 1 .Disponible en: [http://www.redalyc.org/busquedaArticuloFiltros.oa?q=motivacion al logro &idp=1&a=2014 &i=1 &d=15 &cvePais=#panel](http://www.redalyc.org/busquedaArticuloFiltros.oa?q=motivacion+al+logro&idp=1&a=2014&i=1&d=15&cvePais=#panel). Consultado el 30 de Junio de 2018.
- Martin, A (2008). *Manual práctico de psicoterapia Gestalt*. España: Desclee de Brouwer.

- Mendoza, R. y Flores, R. (2010). Trabajadores de conocimiento: predictores de la agregación de valor a la organización. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol.20, N^o 36, 107-124. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819028009>. Consultado el 30 de Junio de 2018.
- Morales, M. (2000). *Equipos Autodirigidos en Acción*. Mérida: Ediciones ROGYA.
- Parella, S, (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 3era. Ed. Caracas, FEDUPEL.
- Raciti, P. (2015) *La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica*. Madrid, España. Editorial: Programa Eurosocietal.
- Rivera, D. y otros. (2018) Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud de Colombia. *Revista Espacios*, 2018, Vol.39, N^o 16, 17. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n16/18391617.html>. Consultado el 30 de junio de 2018.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*, 10ma. ed. México: Prentice Hall.
- Romero, O. (1999). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. (3^a ed.) Mérida: ROGYA, C.A.
- Ruiz, J. (1996). *Mitología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sbandi, P. (1977). *Psicología de grupos*. Barcelona: Herder.
- Siliceo, A. (2007) *Capacitación y desarrollo del personal*. (4ta. Ed.). México: Limusa.
- Shaw, M. (1980). *Dinámica de Grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder
- Shaw, M. (2013). *Dinámica de Grupo*. (6^a ed.) Barcelona: Herder.



Anexos

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



CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como objetivo conocer la percepción y opinión que tienes acerca del funcionamiento de tu grupo de trabajo, así como las acciones que consideras se podrían emprender para fortalecer al mismo. En este sentido, las preguntas no tienen un carácter evaluativo, solo buscan identificar, a través del conocimiento que tengas de tu grupo, las debilidades y fortalezas presentes en el mismo. De manera de que se puedan diseñar acciones que permitan mejorar el funcionamiento grupal. Para esto, es importante que respondas las siguientes preguntas con la mayor honestidad posible, recuerda que el tratamiento de la información es estrictamente confidencial.

1. ¿Cómo percibes a tus compañeros de trabajo a la hora desarrollar una tarea?
2. ¿Cómo crees que te perciben tus compañeros de trabajo cuando desarrollas una tarea?
3. ¿Qué cualidades poseen tus compañeros de trabajo que contribuyen a la realización eficiente de las tareas que les asignan?
4. ¿Qué debilidades poseen tus compañeros de trabajo que obstaculizan la realización eficiente de las tareas que les asignan?
5. Describe como son las relaciones interpersonales en tu grupo de trabajo.
6. ¿Qué características o comportamientos poseen tus compañeros de trabajo que facilitan las relaciones interpersonales en el grupo?
7. Explica ¿Qué características poseen tus compañeros de trabajo que obstaculizan las relaciones interpersonales en el grupo?

8. Describe qué características tuyas contribuyen a que se logren los objetivos de tu grupo de trabajo
9. Describe qué características tuyas afectan el logro de los objetivos de tu grupo de trabajo
10. Has respondido un conjunto de preguntas acerca de ti mismo y de tu grupo, ¿Hay alguna otra información que desees agregar?

Manual del facilitador

Manual de la sesión #1

Objetivo General del programa: Que los participantes logren integrar a su comportamiento las dimensiones de experticia y eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.

Objetivo General: Que los participantes logren analizar los componentes de experticia para su beneficio personal y colectivo dentro del proceso grupal.

Dimensión interior - experticia	
Nombre de la técnica	Auto – auto
Momento	Inicio
Objetivo	Que los participantes logren movilizar la energía para dar inicio a la sesión.
Tiempo	20 min
Descripción	<p>La actividad consiste en generar confianza entre los miembros del grupo y movilizar la energía del grupo. Se dividirán en parejas y cada una de las parejas deberá asignarse una letra, un participante es la A y otro la B. La actividad debe realizarse en silencio debido que se trabaja desde la comunicación no verbal. El participante A hará de auto y el participante B de conductor. La letra B posará sus manos en el hombro de A y cerrará los ojos, se dejará guiar por su compañero y el compañero A tendrá que ser cuidadoso para generar confianza y lograr hacer la actividad. Luego les diremos para que cambien de posición y tendrán que hacerlo con otra pareja.</p>
Instrucciones del	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el tiempo de las actividades. - Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades. - Facilitar los materiales a los participantes.

facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas - Observar y registrar la experiencia grupal.
Instrucciones a los participantes	<p>Buenos días, bienvenidos a este ciclo de talleres que estaremos trabajando con ustedes durante dos días. En donde abordaremos el tema de motivación al logro.</p> <p>Para dar inicio al taller, empezaremos con una actividad, por favor cada uno tome a una pareja y se van a asignar una letra A y B, respectivamente.</p> <p>La letra A será el auto y la B el conductor.</p> <p>En el caso de la letra A va a colocar sus manos en el hombro de su compañero que tiene asignada la letra B.</p> <p>El compañero de la letra A cerrará los ojos, mientras su compañero de la letra B los conduce por todo el salón. La persona de la letra A no puede abrir sus ojos durante el recorrido.</p> <p>La actividad hay que hacerla en silencio. Y yo les iré indicando el momento en el que las parejas detendrán su recorrido.</p> <p>Cuando les indique que deben detenerse compartirán la experiencia con su compañero y luego cambiaran de rol. Por último escogen otra pareja y repiten la actividad. ¿Listos? ¿Alguien que por favor me parafrasee las instrucciones?</p>
Procesamiento	(No se procesa)
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Incomprensión de las instrucciones. - Baja energía. - Manifiesten mecanismos de defensa tales como: Evasión, negación, intelectualización, entre otros. - Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido. - Poco compromiso con la actividad.
Nombre de la técnica	Mis deseos

Momento	Inicio 2
Objetivo	Que los participantes logren formular sus expectativas y normas de funcionamiento en relación con el taller.
Tiempo	30 min
Descripción	Los participantes plasmarán en las estrellas de papel que les será asignada cuáles son sus expectativas del taller y las normas por las que se regirá el mismo. El grupo se dividirá en 3 y se les dará a cada uno de ellos 2 estrellas, una donde plasmarán expectativas y en la otra las normas. Un líder de cada subgrupo compartirá el contenido y luego la pegará en el pizarrón, y al final se hará una lluvia de ideas con las estrellas y se establecerán en conjunto las normas y cuál es la finalidad del taller.
Instrucciones del facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el tiempo de las actividades. - Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades. - Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas - Observar, registrar y procesar la experiencia grupal.
Instrucciones a los participantes	<p>Vamos ahora entre todos a conocer cuáles son sus expectativas del taller y cuáles serán las normas que ustedes establecerán para el desarrollo del mismo.</p> <p>Procederemos a dividir el grupo en 3 y cada grupo tendrá 2 estrellas una para las normas y otras para las expectativas.</p> <p>Luego un líder de cada subgrupo que ustedes mismos escogerán compartirá cuáles son sus expectativas y sus normas.</p> <p>Finalmente haremos una pequeña lluvia para establecer lo anteriormente mencionado.</p> <p>¿Alguien que me parafrasee las instrucciones?</p>
Procesamiento	<p>¿Qué esperan recibir en este taller?</p> <p>¿Cuáles son las normas con las que trabajaremos en el taller? ¿De qué manera se comprometerán con el grupo para el logro de la sesión?</p>

- Riesgos**
- Incomprensión de las instrucciones.
 - Baja energía.
 - Manifiesten mecanismos de defensa tales como: Evasión, negación, intelectualización, entre otros.
 - Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido.
 - Poco compromiso con la actividad.

Nombre de la técnica	Creación de revista
Momento	(Pre-test)
Objetivo	Que los participantes logren mostrar comportamientos de experticia que contribuyan al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo
Tiempo	40 min
Descripción	<p>Creación de una revista creativa donde tendrán que plasmar que caracteriza al grupo. La actividad consiste en la creación de una revista en la que los participantes deberán plasmar las características más importantes que posee el grupo, los conocimientos que manejan, sus fortalezas, entre otros aspectos relacionados al área específica de desempeño de cada uno de los participantes. Para ello, el grupo se dividirá en tres subgrupos en los que haya miembros de cada una de las áreas de apoyo a fin de intercambiar aspectos conceptuales y operativos inherentes a su puesto de trabajo. Durante la actividad se espera que los participantes muestren comportamientos asociados al establecimiento de metas, planes de acción, conocimientos de su área de trabajo, identifiquen recursos internos que le posibilitan ejecutar procesos particulares relacionados con el trabajo individual y grupal.</p>
Instrucciones del	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el tiempo de las actividades. - Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades. - Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas

facilitador

- Aclarar las dudas conceptuales que puedan surgir.
- Facilitar los recursos materiales a los participantes.
- Observar, registrar y procesar la experiencia grupal.

Ahora vamos a realizar una actividad, se van a dividir en tres subgrupos que estén compuestos por diversos miembros de cada una de las áreas de apoyo y les vamos a facilitar unos materiales de reciclaje para que elaboren una revista creativa.

Instrucciones a los participantes

En esa revista tendrán que plasmar las características más importantes que posee el grupo, los conocimientos que manejan a nivel individual en cada una de sus áreas de desempeño y que son un aporte para el grupo, sus fortalezas individuales y grupales, entre otros aspectos.

Alguien que por favor me parafrasee las instrucciones.

Procesamiento

- ¿Cómo fue el proceso de creación de la revista?
- ¿Qué conocimientos pusieron en práctica en el proceso de creación de la revista?
- ¿Cómo se organizaron para desarrollar la actividad?
- ¿Qué conocimiento necesitaron para ejecutarla?
- ¿Aplicaron conocimientos previos para ejecutar la actividad?
- ¿Elaboraron un plan de acción?
- ¿Para elaborar el plan, cada uno aportó los conocimientos que maneja?
- ¿Coordinaron sus conocimientos para ejecutar el plan?
- ¿Pudieron identificar habilidades y fortalezas personales para desarrollar la actividad?

Riesgos

- Incomprensión de las instrucciones.
- Baja energía.
- Manifiesten mecanismos de defensa tales como: Evasión, negación, intelectualización, entre otros.
- Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido.
- Poco compromiso con la actividad.

Nombre de la técnica	Mapa conceptual con cuadros.
Momento	Desarrollo 1
Objetivo	Que los participantes logren comprender los aspectos teóricos de la experticia como uno de los componentes de la dimensión interior de la motivación al logro según el enfoque de Romero García
Tiempo	45 min
Descripción	<p>En esta actividad los participantes tendrán unos cartones con diferentes títulos y conceptos, los títulos tienen puntos de colores y los conceptos también, tienen que leer entre ellos y unir los conceptos con sus respectivos títulos. Se les facilitará estambre y tirro y pueden armar un mapa conceptual y colocarlo como móvil o pegado en la pared, luego entre todos tienen que leer al grupo y a los facilitadores los aspectos conceptuales que armaron y luego los facilitadores darán una breve explicación de todos los conceptos.</p>
Instrucciones del facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el tiempo de las actividades. - Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades. - Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas - Aclarar las dudas conceptuales que puedan surgir. - Facilitar los recursos materiales a los participantes. - Observar, registrar y procesar la experiencia grupal.
Instrucciones a los participantes	<p>Continuemos ahora con esta actividad. Para ello vamos a dividirnos en tres grupos. Voy a ir diciéndole a cada uno de ustedes un número, que deberán recordar. Cuando cada quien tenga su número asignado, les voy a pedir que por favor se pongan en pequeños grupos todos los participantes que tengan el mismo número.</p> <p>Conformados los grupos, les vamos a facilitar unos cuadros con títulos y otros cuadros con conceptos. Cada uno de ellos tiene un color, y tienen que leerlos para unir el título con su respectivo concepto. Le vamos a facilitar tirro y estambre y luego de que consigan unir cada concepto con su título pueden armarlo como deseen, como móvil o pegarlo a la pared. Para esto tendrán un tiempo de 10 min. Posteriormente deberán explicar al grupo y a los facilitadores todos los conceptos que tienen en el mapa</p>

elaborado. Para esto cada grupo tendrá un máximo de 5 min para realizar su exposición.
Alguien que por favor me diga con sus propias palabras de lo que haremos en el ejercicio.

Procesamiento	<p>¿Cómo fue el proceso para construir la conceptualización sobre motivación al logro? ¿Cómo se organizaron para hacerlo? ¿Qué entendieron como experticia?, ¿Cómo se relaciona con la dimensión interior de logro? ¿Que son los recursos personales?, ¿Cómo podemos revisar los recursos personales y habilidades?, ¿Cómo se relacionan estos conceptos con el quehacer cotidiano? Del contenido trabajado durante la actividad: ¿Con que lo pueden relacionar de su día a día en el trabajo? ¿De qué se dieron cuenta al momento de hacer el ejercicio?</p>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Incomprensión de las instrucciones. - Baja energía. - Manifiesten mecanismos de defensa tales como: Evasión, negación, intelectualización, entre otros. - Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido. - Poco compromiso con la actividad.

Nombre de la técnica	Auto-retrato
Momento	Desarrollo 2
Objetivo	Que los participantes logren experimentar el concepto de experticia a través de un proceso de identificación de recursos personales, conocimientos y logros obtenidos en su vida.
Tiempo	45 min

Descripción	<p>En esta actividad los participantes aplicarán los conocimientos adquiridos sobre motivación al logro y experticia a su proceso individual. Para esto se les entregará una hoja en blanco, lápiz y borrador. Cada participante deberá dibujar una figura humana de sí mismo. Y en cada parte del cuerpo se les indicará un elemento a identificar, relacionado la experiencia personal de haber alcanzado una meta.</p>
Instrucciones del facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el tiempo de las actividades. - Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades. - Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas - Aclarar las dudas conceptuales que puedan surgir. - Facilitar los recursos materiales a los participantes. - Observar, registrar y procesar la experiencia grupal.
Instrucciones a los participantes	<p>Para esta actividad les vamos a entregar una hoja en blanco, la idea es que cada uno de ustedes dibuje una figura de sí mismo. En esta figura deberán identificar lo siguiente:</p> <p>En la cabeza: recordaran y escribirán una (1) meta que se propusieron y alcanzaron. En la boca: escribirán tres (3) conocimientos que los ayudaron a realizar la meta anterior. En los oídos: escribirán dos (2) expresiones, una que les gustaba o hubiese gustado escuchar y otra que no, cuando estaban en el proceso de alcanzar su meta. En las manos: escribirán dos (2) habilidades que consideran que tenían para alcanzar su meta. En el corazón: escribirán ¿qué es lo que sintieron cuando alcanzaron la meta que se propusieron? Frente a sus pies: escribirán ¿hacia dónde creen ustedes que los han llevado sus motivaciones? ¿Qué los motiva a avanzar en este momento? Para esto tendrán 15 minutos. Posteriormente, cada quien compartirá lo que desee de la experiencia de elaboración del auto-retrato. Alguien que por favor me diga con sus propias palabras de lo que haremos en el ejercicio.</p>
Procesamiento	<p>Según lo trabajado en la actividad anterior: ¿Qué conocimientos lograron aplicar al momento de hacer su auto-retrato? ¿Qué relación tiene el ejercicio con los elementos conceptuales vistos en la actividad anterior? ¿Lograron detectar sus habilidades, destrezas y recursos internos? ¿De qué se dieron cuenta durante la realización del ejercicio?</p>

¿Qué es lo que los motiva a lograr sus metas? ¿Desde dónde se mueven?

- Riesgos**
- Incomprensión de las instrucciones.
 - Baja energía.
 - Manifiesten mecanismos de defensa tales como: Evasión, negación, intelectualización, entre otros.
 - Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido.
 - Poco compromiso con la actividad.

Nombre de la técnica	Mapa del tesoro
Momento	Desarrollo 3
Objetivo	Que los participantes logren analizar los recursos personales que poseen a la hora de desempeñarse en su espacio de trabajo y los recursos con los que cuenta el grupo.
Tiempo	45 min
Descripción	Los participantes elaboraran un mapa del tesoro, con revistas, marcadores y láminas de papel bond que les serán asignadas en el cual deberán plasmar los recursos personales que consideran que poseen para dar al grupo, a nivel académico, personal y emocional. Tendrán 30 minutos para realizar la actividad y 15 minutos para compartirla con todo el grupo.
Instrucciones del facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el tiempo de las actividades. - Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades. - Facilitar los materiales a los participantes. - Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas. - Aclara dudas conceptuales que puedan surgir. - Observar, registrar y procesar la experiencia grupal.
Instrucciones a los	Ahora van a realizar una actividad individual.

participantes	<p>Para ello les facilitaremos materiales de reciclaje y deberán hacer un mapa del tesoro, en este caso el tesoro es cada uno de ustedes.</p> <p>En este mapa deberán plasmar los recursos personales que tienen para dar al grupo, puede ser de carácter académico, personal, emocional, etc.</p> <p>Es importante que consideren los aspectos teóricos que se trabajaron en la actividad de los cuadros, al momento de realizar su mapa. Para realizar el mapa tendrán 20 minutos.</p> <p>Posteriormente cada participante tendrá un tiempo máximo de un minuto para compartir su mapa.</p> <p>¿Dudas?</p> <p>Alguien que por favor parafrasee la actividad.</p>
Procesamiento	<p>¿Cómo fue el proceso para desarrollar el mapa?</p> <p>¿Qué les ayudó a identificar sus recursos personales?</p> <p>A la hora de identificar recursos personales, ¿se les hace fácil o difícil?, ¿cuándo se les ha hecho difícil, que hacen?</p> <p>¿Pudieron tomar conciencia de algo?, ¿quisieran compartir su toma de conciencia con el grupo?</p> <p>Al escuchar los aportes de sus compañeros a través de sus mapas ¿De qué se dan cuenta?</p> <p>¿Cuál sería la experticia de este grupo?</p> <p>¿Qué conocimientos consideran que los ayudaron como grupo a realizar la actividad?</p>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Incomprensión de las instrucciones. - Baja energía. - Manifiesten mecanismos de defensa tales como: evasión, negación, intelectualización, entre otros. - Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido. - Poco compromiso con la actividad.

Nombre de la técnica	Elaboración de valla publicitaria
-----------------------------	--

Momento	(Post-test)
----------------	-------------

Objetivo	Que los participantes logren demostrar comportamientos de experticia que contribuyan al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.
Tiempo	40 min
Descripción	<p>Los participantes deberán elaborar una valla publicitaria con diferentes materiales de reciclaje en la cual deberán plasmar que caracteriza al grupo. La actividad consiste en la creación de una valla publicitaria en la que los participantes deberán plasmar las características más importantes que posee el grupo, los conocimientos que manejan, sus fortalezas, entre otros aspectos relacionados al área específica de desempeño de cada uno de los participantes.</p> <p>El grupo se dividirá en dos o tres subgrupos los cuales estarán compuestos por miembros de diversas áreas de apoyo. Durante la actividad se espera que los participantes muestren comportamientos asociados al establecimiento de metas, planes de acción, conocimientos de su área de trabajo, identifiquen recursos internos que le posibilitan ejecutar procesos particulares relacionados con el trabajo individual y grupal.</p>
Instrucciones del facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el tiempo de las actividades. - Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades. - Facilitar los materiales a los participantes. - Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas - Observar, registrar y procesar la experiencia grupal.
Instrucciones a los participantes	<p>Vamos a realizar otra actividad. Van a dividirse nuevamente en tres subgrupos, que estén compuestos por miembros de cada una de las áreas de apoyo. Ahora les vamos a facilitar diversos materiales de reciclaje para que realicen una valla publicitaria en la que los participantes deberán vender las características más importantes que posee el grupo, los conocimientos que manejan, sus fortalezas, entre otros aspectos relacionados al área específica de desempeño de cada uno de los participantes.</p> <p>Alguien que por favor me parafrasee las instrucciones.</p>
Procesamiento	<p>¿Cómo fue el proceso de creación de la valla publicitaria?</p> <p>¿Qué conocimientos pusieron en práctica en el proceso de creación de la valla publicitaria?</p>

¿Cómo se organizaron para desarrollar la actividad?
 ¿Qué conocimientos necesitaron para ejecutarla?
 ¿Aplicaron conocimientos previos para ejecutar la actividad?
 ¿Elaboraron un plan de acción?
 ¿Para elaborar el plan, cada uno aportó los conocimientos que maneja?
 ¿Coordinaron sus conocimientos para ejecutar el plan?
 ¿Pudieron identificar habilidades y fortalezas personales para desarrollar la actividad?
 Respecto a la actividad de elaboración de la revista
 ¿Consideran que hicieron algún comportamiento diferente en esta actividad de elaboración de la valla?

Riesgos

- Incomprensión de las instrucciones.
- Baja energía.
- Manifiesten mecanismos de defensa tales como: Evasión, negación, intelectualización, entre otros.
- Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido.
- Poco compromiso con la actividad.

Nombre de la técnica	Espiral grupal
Momento	Cierre
Objetivo	Que los participantes logren manifestar su evaluación de la sesión y a los facilitadores a través de una actividad lúdica.
Tiempo	20 min
Descripción	Para cerrar la sesión, los participantes harán un círculo todos tomados de la mano y el facilitador agarrará a uno de ellos y lo colocará en el centro sin soltarle la mano a los otros, el del medio dirá cuál fue su experiencia y luego el grupo se irán enroscando lentamente hasta quedar todos juntos, luego la persona del medio sale por un lado sin soltarse las manos y todos la siguen hasta formar nuevamente un círculo, la persona que estuvo en el medio coloca a otra y comenta su experiencia del día y así sucesivamente

hasta que todos comenten su experiencia y digan con una palabra que se llevan y la evaluación al facilitador.

Instrucciones del facilitador

- Controlar el tiempo de las actividades.
- Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades.
- Facilitar los materiales a los participantes.
- Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas
- Observar, registrar y procesar la experiencia grupal.

Instrucciones a los participantes

Ahora por favor vamos a hacer un círculo grande.

Nos tenemos que tomar todos de las manos.

Cuando estén cada uno de ustedes en el centro del círculo comentarán como fue su experiencia del día y con una palabra o frase corta que se llevan y como evalúan al facilitador.

La primera persona la va a colocar el facilitador y cada uno repetirá la actividad.

Procesamiento

(No se procesa)

Riesgos

- Incomprensión de las instrucciones.
- Baja energía.
- Manifiesten mecanismos de defensa tales como: Evasión, negación, intelectualización, entre otros.
- Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido.
- Poco compromiso con la actividad.

MANUAL DE LA SESIÓN #2

Objetivo General del programa: Que los participantes logren integrar a su comportamiento las dimensiones de experticia y eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.

Objetivo General: Que los participantes logren concebir la importancia de la dimensión eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.

Dimensión interior - eficiencia	
Nombre de la técnica	¿Quién quiere ser millonario?
Momento	Inicio
Objetivo	Que los participantes logren revisar los contenidos conceptuales de la sesión de experticia.
Tiempo	40 min
Descripción	En esta actividad los participantes, divididos previamente en tres grupos, deben ponerse de acuerdo para responder 7 preguntas. Cada una con diferentes opciones de respuesta. Cada grupo solo puede seleccionar una opción de respuesta por pregunta. Una vez que cada sub-grupo conteste cada pregunta, el facilitador mostrará las respuestas correctas y las comparará con lo planteado por el grupo.
Instrucciones del facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el tiempo de las actividades. - Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades. - Facilitar los materiales a los participantes. - Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas - Observar y registrar la experiencia grupal.
Instrucciones a los participantes	A continuación vamos a participar en un programa de concursos que se titula “Quién quiere ser Millonario”. Todos los miembros del grupo deben participar en el concurso. Durante quince minutos voy a estar realizando un conjunto de preguntas con diferentes opciones de respuesta. Cada vez que termine de leer una pregunta, tendrán un máximo de un minuto para que cada sub-grupo decida la opción de respuesta que considere correcta, una vez que cada grupo responda a la pregunta, leeré la

respuesta correcta.

Alguno de los participantes me puede explicar con sus propias palabras ¿En qué consiste el concurso?

Procesamiento

¿Tienen alguna duda sobre los conceptos que se presentaron en la actividad?

De los aspectos conceptuales trabajados en la sesión anterior ¿Cuáles les llamaron la atención? ¿Por qué?

Riesgos

Que los participantes:

- No recuerden los aspectos conceptuales trabajados en la sesión anterior
- No comprendan las instrucciones dadas.
- No tengan la energía adecuada para la realización del ejercicio.
- Manifiesten mecanismos de defensa tales como: Evasión, negación, intelectualización, entre otros.
- Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido.

Nombre de la técnica

Vender un producto

Momento

Pre-test

Objetivo

Que los participantes logren mostrar comportamientos asociados a la eficiencia que contribuyan al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.

Tiempo

45 Min

Descripción

Los participantes deberán crear un envase creativo de un producto, con distintos materiales de reciclaje, y deberán plasmar en él, los atributos o características más resaltantes que tienen los miembros de ese grupo. El grupo se dividirá en dos sub-grupos, que estarán compuestos por participantes de las diversas unidades del IVPA. Durante la ejecución de la actividad los participantes deberán mostrar comportamientos en donde se evidencie la economía de recursos, el establecimiento de metas que sean accesibles, consideren los recursos disponibles, determinen la calidad de los resultados obtenidos y la utilización de un menor

Instrucciones del facilitador	<p>tiempo en la ejecución de la tarea, obteniendo el mismo resultado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar el tiempo de las actividades. - Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades. - Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas - Facilitar los recursos materiales a los participantes. - Observar, registrar y procesar la experiencia grupal.
Instrucciones a los participantes	<p>Vamos todos a levantarnos y colocarnos en círculo, necesito que me digan dos colores que les gusten a este grupo. Ahora voy a ir diciéndole a cada uno de ustedes el color que les corresponde, deben memorizar su color. Una vez que cada uno tenga un color asignado se van a buscar todas las personas que tengan el mismo color y formaran un sub-grupo.</p> <p>Ahora mi compañera y yo les vamos a facilitar unos materiales para que elaboren de manera creativa el envase de un producto el cual deberá mostrar los atributos o características más resaltantes que tiene el sub-grupo conformado. Para esto tendrán 20 minutos. Es importante que el envase sea lo más atractivo posible para los futuros compradores. Una vez terminado el envase del producto. Cada grupo tendrá dos minutos para exponer lo realizado.</p> <p>Alguien me puede decir con sus propias palabras lo que cada sub-grupo debe realizar</p>
Procesamiento	<p>¿Cómo se organizaron para hacer la actividad? ¿Se plantearon metas? ¿Cuáles? ¿Qué criterios utilizaron para elegir la meta? ¿Cómo evalúan el uso de los recursos materiales durante la realización de la actividad? ¿Cómo fue el manejo del tiempo durante la ejecución de la actividad?</p>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - No comprendan las instrucciones dadas. - No tengan la energía adecuada para la realización del ejercicio. - Manifiesten mecanismos de defensa tales como: Evasión, negación, intelectualización, entre otros. - Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido. - Que no se cumplan los objetivos planteados.

Nombre de la técnica	La herramienta
Momento	Desarrollo 1
Objetivo	Que los participantes logren caracterizar los aspectos teóricos de la eficiencia como uno de los componentes de la dimensión interior de la motivación al logro según el enfoque de Romero García
Tiempo	35 Min
Descripción	<p>Para el desarrollo de esta actividad los participantes deberán dividirse en dos grupos. El facilitador hará entrega a cada grupo de unas hojas con las definiciones de eficiencia y los elementos que deben estar presentes en cualquier herramienta que se considere eficiente. Cada grupo deberá construir una herramienta creativa en donde se puedan ver reflejados cada uno de los elementos de la teoría.</p>
Instrucciones del facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el tiempo de las actividades. - Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades. - Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas - Facilitar los recursos materiales a los participantes. - Aclarara las dudas conceptuales que puedan surgir. - Observar, registrar y procesar la experiencia grupal.
Instrucciones a los participantes	<p>Vamos todos a levantarnos y colocarnos en círculo, necesito que me digan dos canciones que les gusten. Ahora voy a ir diciéndole a cada uno de ustedes el nombre de la canción que les corresponde, deben memorizar la misma. Una vez que cada uno tenga una canción asignada se van a buscar todas las personas que tengan la misma canción.</p> <p>Conformados los dos grupos, fíjense lo que va a realizar cada grupo, yo les voy a entregar unos materiales de reciclaje y unas hojas que contienen la definición de eficiencia y las características de la misma, la idea es que cada grupo elabore de manera creativa una herramienta (real o ficticia) en donde se</p>

pueda ver el concepto de eficiencia y las características de la misma. Para esto van a tener 20 min. Culminado el tiempo cada grupo deberá exponer en un tiempo máximo de 2 min la herramienta que construyo.

Alguien me puede decir con sus propias palabras lo que cada sub-grupo debe realizar.

Procesamiento

¿Cómo fue el proceso de construcción de la herramienta?
 En función de lo visto en la actividad ¿Cómo definirían en sus propias palabras la eficiencia?
 Del contenido trabajado durante la actividad ¿Con que lo pueden relacionar de su día a día en el trabajo?
 ¿Algún ejemplo que puedan dar de eficiencia?
 ¿De qué se dieron cuenta al momento de hacer el ejercicio?
 ¿Cómo estuvo la eficiencia del grupo al momento de hacer la actividad?

Riesgos

- No comprendan las instrucciones dadas.
- No tengan la energía adecuada para la realización del ejercicio.
- Manifiesten mecanismos de defensa tales como: Evasión, negación, intelectualización, entre otros.
- Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido.

Nombre de la técnica	Matriz flor
Momento	Desarrollo 3
Objetivo	Que los participantes logren concebir la importancia de la dimensión eficiencia de la motivación al logro para el beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.
Tiempo	45 min
Descripción	Los participantes deberán construir una matriz del grupo en donde se puedan ver las fortalezas, logros, oportunidades y retos que tienen a la hora de cumplir con de los objetivos, metas y retos trazados por la

organización

Instrucciones del facilitador

- Controlar el tiempo de las actividades.
- Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades.
- Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas
- Facilitar los recursos materiales a los participantes.
- Observar, registrar y procesar la experiencia grupal.

Instrucciones a los participantes

El facilitador les entregará a cada grupo una lámina de papel bond y marcadores de colores. A cada equipo se le entregó una copia de la explicación de la matriz FLOR, donde:

La F se refiere a las fortalezas: atributos que consideran que tienen a nivel grupal y que les permiten apoyar el cumplimiento de los objetivos, metas y retos trazados en la organización.

La L a los logros, que son las metas alcanzadas hasta ahora por el grupo.

La O a las Oportunidades: son eventos, hechos o tendencias en el entorno del grupo que en caso de ser aprovechadas oportuna y adecuadamente, contribuirán a apoyar el cumplimiento de los objetivos, metas y retos trazados.

La R son los retos, son todas las metas, aspiraciones, anhelos, planes y proyectos que tiene el grupo pueden ser tanto internos como externos.

Cada grupo tendrá 15 minutos para discutir sobre cada uno de estos aspectos y quince minutos más para ponerse de acuerdo en cuanto al diseño y contenido de la matriz. Luego de culminado el tiempo cada grupo deberá escoger un vocero y exponer el contenido de la matriz elaborada, en un tiempo máximo de 5 min.

Alguien puede repetir las instrucciones que les acabo de dar.

Procesamiento

¿Cómo se organizaron para realizar la actividad?

Durante la realización del ejercicio:

¿Qué conocimientos del grupo contribuyeron a realizar el ejercicio?

¿Cómo fue el manejo del tiempo del grupo a la hora de realizar la actividad?

Durante la realización del ejercicio:

¿De qué se dieron cuenta?

En que comportamientos que tuvo el grupo durante la realización del ejercicio se puede ver la experticia

y la eficiencia.

¿Qué les dice a ustedes como grupo cada una de las matrices desarrolladas?

Riesgos

- No comprendan las instrucciones dadas.
- No tengan la energía adecuada para la realización del ejercicio.
- Manifiesten mecanismos de defensa tales como: Evasión, negación, intelectualización, entre otros.
- Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido.
- Que no se cumplan los objetivos planteados.

Nombre de la técnica	La torre
Momento	Post-test
Objetivo	Que los participantes logren demostrar comportamientos asociados a la eficiencia que contribuyan al beneficio personal y colectivo de los miembros del grupo.
Tiempo	45 Min
Descripción	Los participantes deberán elaborar una torre de papel de 1.30 cm de alto, con materiales que suministrará el facilitador. La torre debe sostenerse por sí sola por lo menos unos 15 segundos. El grupo se dividirá en dos subgrupos, que estarán compuestos por participantes de las diversas unidades que componen dicha área. Durante la ejecución de la actividad los participantes deberán mostrar comportamientos en donde se evidencie la economía de recursos, el establecimiento de metas que sean accesibles, consideren los recursos disponibles, determinen la calidad de los resultados obtenidos y la utilización de un menor tiempo en la ejecución de la tarea, obteniendo el mismo resultado.
Instrucciones del	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el tiempo de las actividades. - Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades. - Facilitar los materiales a los participantes. - Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas

facilitador

- Observar y registrar la experiencia grupal.

Instrucciones a los participantes

Vamos a realizar una actividad, para esto se van a enumerar del 1 al 2, luego de enumerados, los 1 se colocan con los 1 y los 2 con los 2.

Les vamos a facilitar unos materiales para que elaboren una torre por grupo, solo pueden utilizar los materiales que les suministraremos, con estos deberán elaborar una torre de papel de 1.30 cm de alto. La torre debe sostenerse por sí sola por lo menos unos 15 segundos. Para elaborar la torre tendrán un tiempo máximo de 30 minutos.

Procesamiento

¿Cómo se organizaron para hacer la actividad?

¿Se plantearon metas? ¿Cuáles? ¿Qué criterios utilizaron para elegir la meta?

¿Cómo evalúan el uso de los recursos materiales durante la realización de la actividad?

¿Cómo fue el manejo del tiempo durante la ejecución de la actividad?

Riesgos

- No comprendan las instrucciones dadas.
- No tengan la energía adecuada para la realización del ejercicio.
- Manifiesten mecanismos de defensa tales como: Evasión, negación, intelectualización, entre otros.
- Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido.
- Que no se cumplan los objetivos planteados.

Nombre de la técnica	El árbol de aprendizajes
Momento	Cierre
Objetivo	Que los participantes logren manifestar su evaluación de la sesión y a los facilitadores a través de una actividad lúdica.
Tiempo	20 Min

Descripción	Durante esta actividad se busca que los participantes expresen su evaluación de la sesión y de los facilitadores.
Instrucciones del facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el tiempo de las actividades. - Explicar de manera clara y precisa cada una de las pautas para realizar las distintas actividades. - Solicitar a los participantes que parafraseen las instrucciones dadas - Observar, registrar y procesar la experiencia grupal.
Instrucciones a los participantes	<p>Para cerrar la sesión les vamos a entregar unas imágenes de frutos. Cada participante deberá escribir en su fruta el aprendizaje más significativo que se lleva de la sesión del día de hoy. Asimismo, a cada uno de ustedes le estaremos entregando un pequeño instrumento anónimo para evaluar otros aspectos vinculados al desarrollo del taller.</p> <p>Para el desarrollo de estas dos actividades contarán con un tiempo de diez minutos. Culminado el tiempo, cada participante deberá leer de manera breve lo escrito en su fruta y colocarlo en el árbol de la sesión.</p> <p>El instrumento le será entregado a las facilitadoras.</p>
Procesamiento	(No se procesa)
Riesgos	<p>Que los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No comprendan las instrucciones dadas. - No tengan la energía adecuada para la realización del ejercicio. - Manifiesten mecanismos de defensa tales como: Evasión, negación, intelectualización, entre otros. - Que la dinámica se extienda más allá del tiempo establecido.

EVALUACIÓN DEL TALLER

Intervención sobre motivación al logro en un grupo de trabajadores de la Fundación Instituto Venezolano de Planificación Aplicada.

A continuación encontrará una serie de enunciados a través de los cuales se busca conocer su opinión sobre el taller que acaba de culminar.

Marque con una equis (x) la casilla que mejor refleje su opinión, tomando en consideración que:

1= Totalmente en Desacuerdo

4= De acuerdo

2= En desacuerdo

5= Totalmente de Acuerdo

3= Ni de acuerdo ni desacuerdo

A. <u>Lenguaje acorde con el grupo.</u>	1	2	3	4	5
Entendí claramente lo facilitado en el taller.					
El taller fue apropiado para mí, dados mis conocimientos y experiencia.					
El conocimiento y/o destrezas obtenidos a través de este taller se pueden aplicar directamente en mi lugar de trabajo.					
En general, este programa fue una experiencia de aprendizaje efectiva.					
El conocimiento obtenido a través de este programa					

aumentó mi capacidad de desempeño.

<u>B. Diseño del Programa.</u>	1	2	3	4	5
---------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

El contenido del taller estaba organizado de manera lógica

Las actividades del taller reforzaron el contenido que estaba pautado para el mismo.

Los materiales facilitados fueron útiles para el taller

<u>C. En relación a lo aprendido.</u>	1	2	3	4	5
--	----------	----------	----------	----------	----------

Adquirí conocimientos para mi crecimiento personal

Adquirí conocimientos para desenvolverme en mi grupo de trabajo

La duración del taller fue.....

Muy Larga

Correcta

Muy corta

D. Indique lo que más le gustó de este taller

E. Indique lo que menos le gustó de este taller.

F. Que sugerencias aportaría para mejorar este taller.

G. A continuación, encontrará una serie de enunciados a través de los cuales se pretende conocer su opinión sobre los facilitadores. Marque con una equis (x) la casilla que mejor refleje su opinión, tomando en consideración que:

1= Totalmente en Desacuerdo

4= De acuerdo

2= En desacuerdo

5= Totalmente de Acuerdo

3= Ni de acuerdo ni desacuerdo

Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5
Dieron respuestas completas a las preguntas					
Relacionaron los objetivos y el contenido del taller con las necesidades de mi grupo de trabajo.					
Presentaron el material de manera interesante					
En general me siento satisfecho con los facilitadores					

Presentaron el material a un ritmo.... Muy Rápido Correcto Muy lento

Indique cualquier oportunidad de mejora para los facilitadores:

Guía de observación Sesión #1 Sub-Dimensión (Experticia)

Indicador de cambio/ <i>Componentes verbales</i>	Sujetos									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Manifiesta conocimiento sobre hechos, herramientas y como emplearlos , lo cual se demuestra en verbalizaciones como: “yo conozco como hacer eso...”, “Para hacer eso es necesario utilizar...”, “Esa actividad necesita...”. “Se debe aplicar esto porque...”										
Identifica recursos internos, habilidades, destrezas, a la hora de alcanzar una meta o elaborar un plan de acción , lo cual se evidencia en verbalizaciones como “yo tengo facilidad para hacer esto y puedo ayudar en...”, “yo manejo...y eso ayudara en el plan en...” “yo sé cómo hacer esto...eso lo podemos incluir en el plan porque...”										
Establece metas y planes de acción para alcanzarlos , lo cual se evidencia en verbalizaciones como “para alcanzar esto debemos hacer...”, “si queremos lograr esto...el plan será...”, “la										

Pre y post-test

meta de...implicara hacer...”

“podemos terminar antes del tiempo si...”, “para alcanzar un menor tiempo y hacer igual la tarea debemos...”

Día 1 – Sub-dimensión experticia.

Estrategia # 2 Mis deseos. Chequeo de expectativas.



Estrategia # 3: Creación de revista.

Subgrupo: Torta de chocolate.



Analítico

Comprometido

Perseverante

Colaboración

Organizador

Puntualidad

Comer SALUDABLEMENTE puede ser rico

Características

GRUPALES

Unión

Fortalezas grupales e Individuales

- Tolerancia
- Comunicación
- Organización
- Productivo
- Enfoque

Subgrupo: Tres leches.

CON SABOR VENEZOLIANO

CONTENIDO

- * Características del grupo
- * Conocimientos Individuales
- * Fortalezas individuales y Grupales

Características del GRUPO

Divertido

CALIDAD

SOLIDARIDAD

LOBOS !!

Estrategia #4: Mapa mental con cuadros de conceptos y autorretrato.

MOTIVACIONES

Red de pensamientos y afectos que dinamizan, orientan y mantienen la conducta hacia metas interiores y exteriores valorizadas por la persona.

Dinamizan la conducta: Originar, iniciar, disparar el comportamiento.

Orientan la conducta: La conducta es activada en dirección de una meta que satisface la necesidad.

Mantener la conducta: Persistencia para el logro de las metas.

Hace referencia a la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad y puede ser adquiridas desde el nacimiento, o con años de práctica.

Es un cierto nivel de competencia para cumplir con una meta específica.

Cognitiva: personas que son capaces de solucionar diferentes problemas, de comprender que una determinada acción tendrá una serie de consecuencias y por lo cual tomar una serie de decisiones

Matemática: Inteligencia que emplean las personas y que se utilizan en forma correcta para completar un proceso de raciocinio de manera adecuada.

Social: todas aquellas capacidades que tiene una persona para llevar a cabo lo que son las relaciones de tipo interpersonal. Así, se hace referencia a la capacidad para comunicarse, para tener empatía o para negociar.

Comunicacional: Aquellas que determinan la capacidad de alguien para llevar a cabo el análisis de la influencia que puede tener con otras personas o incluso los medios de comunicación.

Laboral: liderazgo, la creatividad, la destreza manual, la capacidad lingüística o la destreza de tipo mecánico, flexibilidad.

HABILIDADES

Motivación al logro

Es 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.

Es la motivación humana por la excelencia.

Es el desarrollo personal.

EXPERTICIA

Conocimiento profundo de un saber o hacer y el uso productivo de ese conocimiento.

Dominio magistral del un ámbito especial.

Necesidad cada vez mayor de extender el conocimiento hacia las áreas inmediatas.

“El conocimiento es una herramienta para transformar la realidad”

METAS

Resultados anticipados que contienen propiedades motivacionales.

Contienen un significado personal.

El motivo que prevalece es el que ofrece mas significado a la experiencia.

Es el significado que se le da al objeto exterior.

TALENTOS

Es una actividad o área específica del conocimiento en particular.

Está formado por un conjunto de habilidades naturales, pues en muchas ocasiones se consigue en base a la dedicación para aprender y mejorar, el resultado de cualquier tarea y luego de un trabajo intenso.

La educación es el principio en la aventura que representa aprender y especializarse, para conocer y entender que los límites en cuanto al conocimiento están mucho más lejos de lo que se pensaba.

RECURSOS PERSONALES

Son aquellas capacidades, saberes, destrezas, rasgos de carácter, que facilitan el acceso de una persona a la felicidad,

1. Elección de metas adecuadas.
2. Capacidad de resolver problemas.
3. Persistir en el logro de las metas y ser flexibles ante la incertidumbre.
4. Valorar las cosas adecuadamente y disfrutar con las buenas.
5. Tender lazos afectivos cordiales con los demás.
6. Mantener la autonomía correcta respecto de la situación.



DESARROLLO PERSONAL

Proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento (**creencias**), que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida.



CAPACIDADES

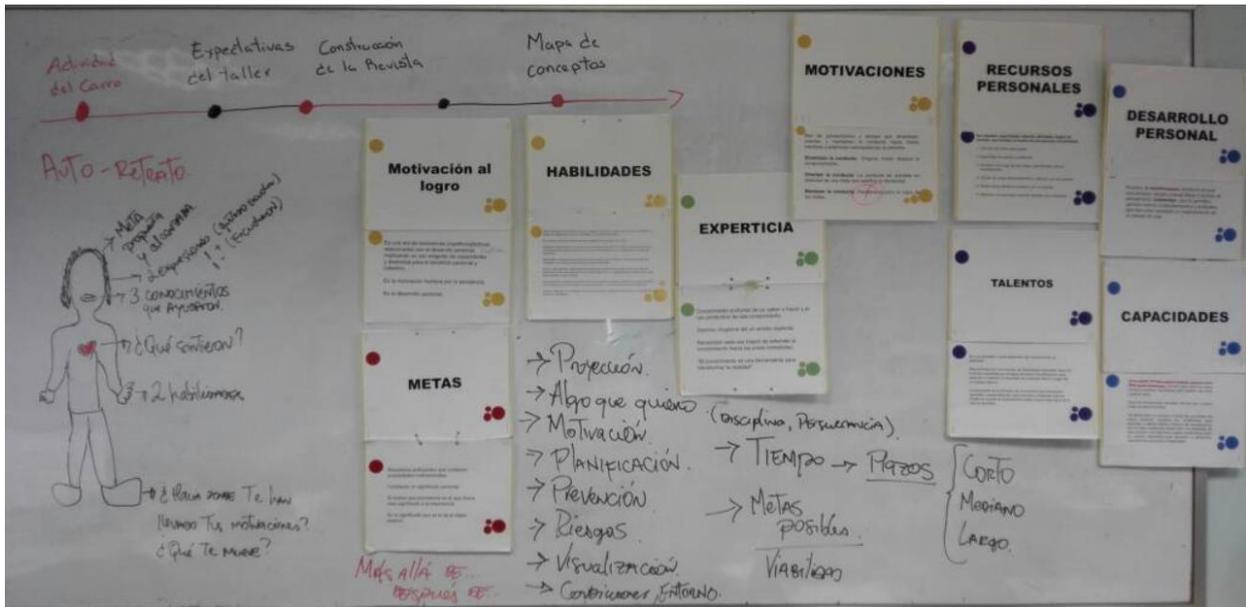
Es la aptitud con que cuenta cualquier persona para llevar a cabo cierta tarea. Es decir que todos los seres humanos estamos capacitados para realizar con éxito cualquier tarea.

Serie de herramientas naturales con las que cuentan todos los seres humanos.

Se define como un proceso a través del cual todos los seres humanos reunimos las condiciones para aprender y cultivar distintos campos del conocimiento, aun si estas condiciones hayan sido o no utilizadas, de esta manera, nos referimos a estas condiciones como un espacio disponible para acumular y desarrollar naturalmente conceptos y Habilidades.

Día 2 – Sub-dimensión experticia.

Estrategia #5: Autoretrato.



Estrategia # 7: Creación de valla publicitaria.

Subgrupo 1:



Subgrupo 2:



Día 3 – Sub-dimensión eficiencia.

Estrategia #1: ¿Quién quiere ser visionario?



¿Quién quiere ser visionario?

•1.-Red de pensamientos y afectos que dinamizan, orientan y mantienen la conducta hacia metas interiores y exteriores valorizadas por la persona.

- | | |
|-------------------------|----------------|
| (a) Meta | (b) Motivación |
| (c) Desarrollo Personal | (d) Talento |

¿Quién quiere ser visionario? ¿Quién quiere ser visionario?

•2.-Hace referencia a la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad y puede ser adquiridas desde el nacimiento o con años de práctica.

- | | |
|--------------|-------------------------|
| (a) Meta | (b) Recursos personales |
| (c)Habilidad | (d)Desarrollo personal |

•3.-Es 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.

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| (a) Meta | (b) Motivación al logro |
| (c)Desarrollo personal | (d)Habilidad |

¿Quién quiere ser visionario? ¿Quién quiere ser visionario?

•4.- Conocimiento profundo de un saber o hacer y el uso productivo de ese conocimiento.

- | | |
|---------------|-------------------------------|
| (a) Meta | (b) Desarrollo personal |
| (c)Experticia | (d) Ninguna de las anteriores |

•5.- Son los resultados anticipados que contienen propiedades motivacionales.Contienen un significado personal.

- | | |
|---------------|-------------------------------|
| (a) Destreza | (b) Meta |
| (c)Motivación | (d) Ninguna de las anteriores |

¿Quién quiere ser visionario? ¿Quién quiere ser visionario?

•6.- Son aquellas capacidades, saberes, destrezas, rasgos de carácter, que facilitan el acceso de una persona a la felicidad.

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| (a) Motivación al logro | (b) Meta |
| (c)Talento | (d) Recursos personales |

•7.-Se define como un proceso a través del cual todos los seres humanos reunimos las condiciones para aprender y cultivar distintos campos del conocimiento, aun si estas condiciones hayan sido o no utilizadas, de esta manera, nos referimos a estas condiciones como un espacio disponible para acumular y desarrollar naturalmente conceptos y habilidades.

- | | |
|----------------|-------------------------------|
| (a) Motivación | (b) Habilidad |
| (c)Capacidad | (d) Ninguna de las anteriores |

Estrategia # 2: Vender un producto (pre-test)

Productos ambos subgrupos.



Estrategia #3: La herramienta.

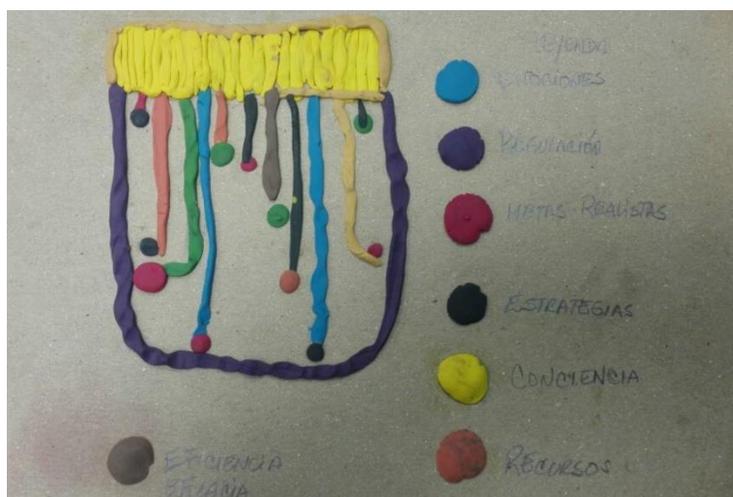
LA HERRAMIENTA

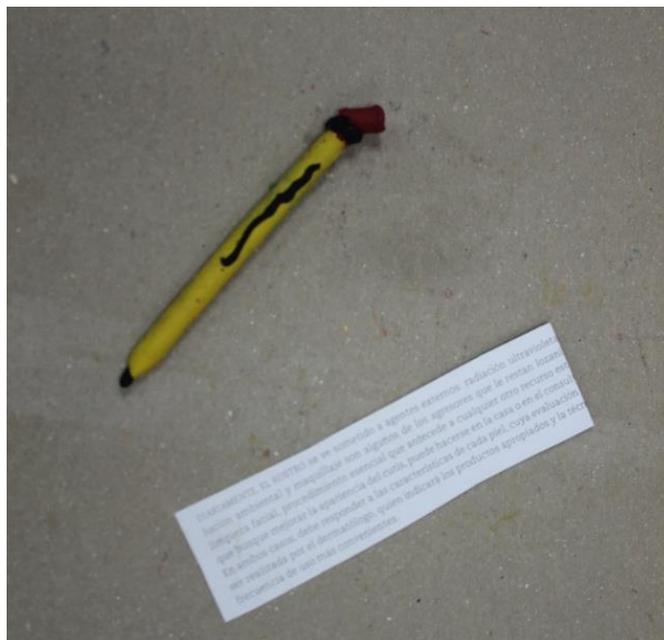
Para esta actividad el grupo deberá construir, de una manera creativa, una herramienta. Esta puede ser una creación real o ficticia. Puede ser una herramienta de oficina, de la casa, para el jardín, para cualquier actividad o función que el grupo decida. Lo importante es que, en esta construcción, se puedan observar, en las funciones de la herramienta, las siguientes características:

- ✓ Tiene que ser una herramienta que asuma la responsabilidad por su propia conducta, es decir, que si esta herramienta se equivoca, debe ser capaz de reconocer su error y determinar cuál fue.
- ✓ Tiene que tener la capacidad de hacer una tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo.
- ✓ Debe ser capaz de pensar o considerar en el uso de los recursos y valorarlos.
- ✓ Debe ser una herramienta que regule el transcurrir del tiempo y que permita lograr resultados en un menor tiempo.
- ✓ Debe ser una herramienta que cumpla con metas realistas.
- ✓ Debe diseñar estrategias para el cumplimiento de las metas que se propone.



Estrategia #3: La herramienta.





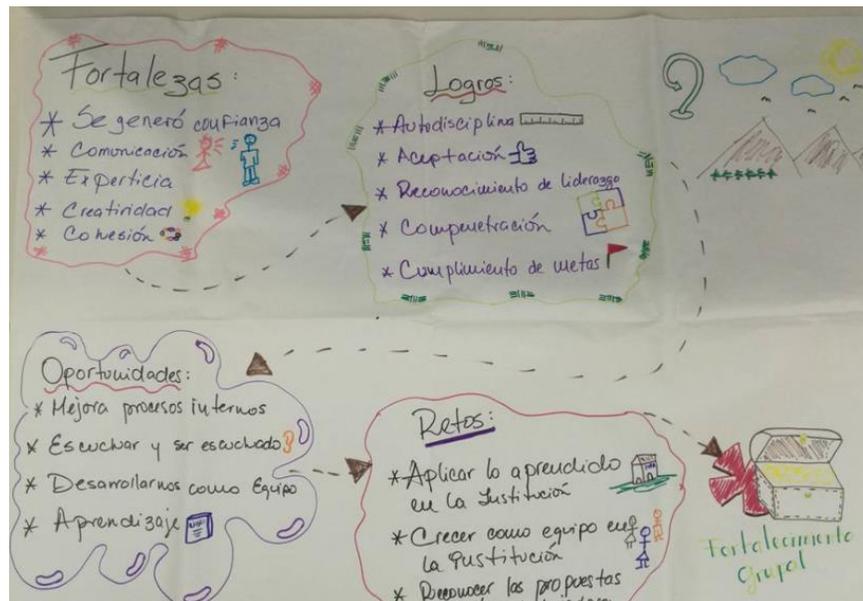
Día 4 – Sub-dimensión eficiencia.

Estrategia #5: Matriz FLOR

Sub-grupo: Parches.



Sub-grupo: Garfios.





Instituto Venezolano de Planificación aplicada

FEBRERO, 2018



Foto grupal. Participantes y facilitadoras.