

PROGRAMA PARA POTENCIAR LA MOTIVACIÓN TRASCENDENTE EN TRABAJADORES DEL CENTRO DE PROMOCIÓN LITERARIA “JOSÉ SOLER PUIG”

Program to enhance transcendent motivation in workers of the “José Soler Puig” Literary Promotion Center

Lic. Disney Aldeide Cala Arce*, <https://orcid.org/0009-0006-7334-0331>

Dr. C Yansy Sánchez Fernández, <https://orcid.org/0000-0001-9477-9649>

MSc. Sandra Roget Albertí, <https://orcid.org/0000-0002-4652-0066>

Universidad de Oriente, Cuba

*Autor para correspondencia. email: aldeideok@gmail.com

Para citar este artículo: Cala Arce, D. A., Sánchez Fernández, Y. & Roget Albertí, S.(2023). Programa para potenciar la motivación trascendente en trabajadores del Centro de Promoción Literaria "José Soler Puig". *Maestro y Sociedad*, 20(4), 976-990. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu>

RESUMEN

Se realiza este trabajo con el objetivo de potenciar la motivación laboral en los trabajadores del Centro de Promoción Literaria “José Soler Puig”. Con una sistematización de las teorías sobre motivación y motivación laboral, se precisaron, en función del estudio, los indicadores: factores motivacionales y factores higiénicos, tipos de necesidades, tipos de motivación y grado de satisfacción. Ellos, apoyados en una metodología mixta con predominio del enfoque cualitativo, sustentaron la implementación del Programa de Intervención Psicosocial: “Motivación, un camino hacia la efectividad organizacional”, para intervenir en la problemática presentada en el Centro. De un total de once, la muestra utilizada fue ocho trabajadores, en los cuales se logró favorecer la toma de conciencia de sus potencialidades y limitaciones dentro de la Organización. Además, que comprendieran la importancia de su función dentro del Centro en aras de alcanzar la efectividad organizacional.

Palabras clave: psicología organizacional; motivación; motivación trascendente.

ABSTRACT

This work is carried out with the aim of promoting work motivation in the workers of the Center for Literary Promotion "José Soler Puig". With a systematization of the theories on motivation and work motivation, the indicators were specified, depending on the study: motivational factors and hygienic factors, types of needs, types of motivation and degree of satisfaction. They, supported by a mixed methodology with a predominance of the qualitative approach, supported the implementation of the Psychosocial Intervention Program: "Motivation, a path towards organizational effectiveness", to intervene in the problems presented at the Center. Of a total of eleven, the sample used was eight workers, in which it was possible to promote awareness of their potential and limitations within the Organization. In addition, that they understand the importance of their role within the Center in order to achieve organizational effectiveness.

Keywords: organizational psychology; motivation; transcendent motivation.

Recibido: 7/6/2023 Aprobado: 25/8/2023

INTRODUCCIÓN

En el 2003 tiene lugar en Santiago de Cuba, como parte del Programa Nacional de la Batalla de Ideas, la creación del Centro de Promoción Literaria “José Soler Puig” (CPL), subordinado al Centro Provincial del Libro y la Literatura de Santiago de Cuba. Este encamina su labor a estimular, atender y promover los procesos de creación de los escritores como uno de sus objetivos fundamentales.

Atendiendo a la misión social de este Centro y su función determinante dentro de la cultura y las ideologías del país, se hace necesario garantizar que los resultados de trabajo sean eficaces y aporten a su desarrollo como organización. Para ello se realiza este estudio que lleva por título: Programa para potenciar la motivación laboral en trabajadores del Centro de Promoción Literaria “José Soler Puig”.

Desde la disciplina Psicología de las Organizaciones Laborales analizamos la esfera organizacional del Centro de Promoción Literaria “José Soler Puig” (CPL). Esta área de la Psicología se encarga del estudio de la subjetividad organizacional que se manifiesta y conforma en la actividad laboral y a través de ella y se contextualiza en el ámbito material y socio-psico-laboral de las organizaciones. Incide así en la orientación, regulación y autorregulación del comportamiento organizacional y el desarrollo humano.

Desde un enfoque psicosocial, la organización laboral es un sistema social complejo formado por sistemas y grupos. Contiene sujetos portadores de una subjetividad individual que orienta y regula el comportamiento organizacional, teniendo en cuenta los componentes psicosociales que intervienen en este proceso, dígame de las normas, valores, papeles o roles, los cuales dan paso a la formación de una subjetividad organizacional que posibilita: el desarrollo del potencial humano, el crecimiento personal, el sentido de pertenencia, la identificación y apropiación, para alcanzar la efectividad organizacional.

Es importante destacar bajo esta concepción, que, para analizar cualquier proceso dentro de una organización, es necesario tener en cuenta las dimensiones: económico-productivo, pedagógico-educativo, terapéutico- de salud y ecológico- ambiental (Principio del Mínimo Triple Carácter de la Medida Psicológica). Además, los factores de eficacia, eficiencia, sostenibilidad y desarrollo. Estos representan criterios y objetivos realistas que consideran a los sujetos como elementos activos para alcanzar la efectividad organizacional.

Uno de los caminos hacia soluciones dentro del ámbito organizacional para lograr la efectividad y la eficiencia está orientada hacia la motivación. Esta, grosso modo, presenta a partir de varios autores las siguientes nociones orientadas a necesidades, metas, procesos que involucran valores intrínsecos del individuo, los cuales pueden observarse desde lo personal hasta la esfera laboral. (Fernández, 2002).

Más específicamente en la esfera laboral la motivación se sitúa en la necesidad de que en todas las organizaciones los trabajadores tengan un buen desempeño laboral con el fin de que se pueda lograr un buen rendimiento de las actividades y puedan ser cumplidos los roles y objetivos que se traza el centro laboral. (Berardi, 2015; Dimitrova, 2017; Castro, Puerto y Rodríguez, 2020)

Cuando se habla de motivación también es menester situar esta categoría en los diferentes cuerpos teóricos que la han trabajado, así como las categorías derivadas de estos que son pertinentes para el análisis. Para ello se realizó un acercamiento a diferentes concepciones teóricas.

Primero, con la teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow, se intentó clasificar las motivaciones de los trabajadores y así comprender la influencia sobre su conducta. Sería pertinente para esta investigación la categoría, tipo de necesidades.

Teniendo ello en cuenta se define la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo. Sentimiento ligado a la vivencia de una carencia y/o requerimiento de un objeto material o espiritual (desde las necesidades básicas hasta las de autorrealización, según la pirámide de Maslow).

De Frederick Herzberg en su Teoría de la motivación-higiene o teoría de los dos factores se tomará en cuenta la categoría motivadores. Esta define los factores higiénicos o del contexto de trabajo: factores del medio ambiente en el que se desempeña el trabajador (sueldo, políticas de la empresa, ambiente físico, etc.) y los factores motivacionales: satisfacción de las tareas que el individuo ejecuta (Avenecer, 2015; Dimitrova, 2017; Castro, Puerto y Rodríguez, 2020)

Los primeros tributan a las relaciones con la insatisfacción que rodea a las personas en las condiciones en que desempeñan el trabajo. En el segundo grupo Herzberg habla de los satisfactores y, en consecuencia, de los motivadores. Ellos están relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento. La existencia de estos provocará sentimientos de satisfacción. Se encontró que estos factores son los verdaderos motivadores, porque tienen el potencial de despertar un sentido de complacencia.

Edwin A. Locke, por otra parte, explica en su Teoría del establecimiento de las metas u objetivos que las personas se imponen metas con la finalidad de lograrlas, por ello la meta es importante en la motivación del

trabajador. De esta teoría se pondera como categoría, el grado de satisfacción. Definida esta por (Guibert, 2019) como: “el estado de sentimientos y vivencias positivas y/o negativas en relación a la actividad laboral, sus resultados y su contexto”. (6-7)

Por último, es preciso tener en cuenta la teoría de motivación de Juan Antonio Pérez López. A partir de esta se sistematizan los tipos de motivación y se añade a las dimensiones de la motivación intrínseca y extrínseca, la llamada motivación trascendente.

En ese orden esta describe los satisfactores, aquellos relacionados con los motivadores (intrínsecos) y, los insatisfactores, los relacionados con las condiciones que experimentan las personas en sus centros de trabajo. Destacar que a estos tipos de motivación está asociada la relación que se establece entre el sujeto y el objeto de motivación.

La intrínseca viene desde el interior de un individuo, nace del propio trabajador y está relacionada con su satisfacción personal, más que de cualquier recompensa externa. (García, 2004; Avenecer, 2015; Dimitrova, 2017; Castro, Puerto, Rodríguez, 2020). Esta motivación es superior a la extrínseca, porque en ella el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar las capacidades. Se amplían los espacios de nuestra perfección y se despliega el horizonte humano que se tiene por delante. La extrínseca, vienen del exterior del individuo en función de una exploración, realización personal y profesional, y la trascendente, es aquella que parte del efecto que causa el alcanzar un objetivo en el receptor de la acción que no será el mismo que la lleva a cabo.

Dentro de la motivación trascendente se considera la motivación transitiva. Ella está relacionada con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo. Con la motivación transitiva se trasciende el ámbito de la motivación intrínseca de los bienes relativos al trabajo, en tanto se traspasa su valor hacia otras personas. Estas motivaciones se orientan a trabajar en beneficio de otros. (Llano como se citó en García, 2004; Dimitrova, 2017)

Según Llano la triple dimensión de la motivación es una condición necesaria para la calidad del trabajo. “Habría que producir bienes materiales para mí; desencadenar un proceso endógeno de desarrollo personal, y aportar un servicio a la comunidad” (Llano como se citó en García, 2004). Llano explica que hay una clara jerarquía entre los tres tipos de motivación. En ese caso este autor considera, según explica García (2004) que existe mayor valor motivacional en la de servicio.

Siguiendo la tradición de los estudios de motivación en la psicología organizacional en el plano internacional, nacional y provincial se han podido sintetizar problemáticas en el orden internacional referidas a: El efecto negativo del estrés laboral de los docentes sobre la efectividad escolar (Echerri, et al 2019). La imperante de garantizar el bienestar laboral y la salud mental en las organizaciones (Castañeda, Salazar y Mora, 2017).

Así mismo, en el ámbito nacional se han tratado temas como: La necesidad de intervenir en el desarrollo profesional para implementar la calidad de la formación y la introducción de resultados. (Miranda, Hernández y Hernández, 2015). La configuración psicológica de la competencia profesional en el desarrollo de la personalidad de los estudiantes de la Universidad de la Habana (González, 2006). Intervención psicosocial educativa para el manejo efectivo del estrés de rol en médicos y enfermeras para lograr la efectividad organizacional (Espinosa, Deroncele y Medina, 2020). La implementación de la configuración subjetiva del rol de gestor de cambio en organizaciones laborales para perfeccionar la formación de pregrado en estudiantes de psicología en las organizaciones laborales Cardero et al (2018).

Más específicamente vinculado con la motivación y en una dimensión más local pueden distinguirse problemáticas en la provincia de Santiago de Cuba referidas a: Una propuesta de motivación en la Dirección Provincial de la U/P de la Sala de televisión de Santiago de Cuba (López, 2014). La intervención para lograr la motivación laboral de los cadetes egresados del MININT en su período de adiestramiento laboral (Guibert, 2019). La potenciación de la motivación en la empresa Eléctrica de Santiago de Cuba (Casals, 2017). Una propuesta motivacional en trabajadores de la UEB Cantera y Hormigón de Palma Soriano. (Maceo, 2016)

La problemática que se ha diagnosticado en el año 2022 en el Centro de Promoción Literaria José Soler Puig bajo el enfoque de la Psicología Organizacional, arroja limitaciones en el desempeño de las actividades laborales del Centro.

Esto se evidencia en: realización de las actividades con mayor lentitud y no siempre se logra alcanzar los objetivos propuestos, en la mayoría de los casos por falta de recursos materiales, aunque el equipo de trabajo expresa carencias en cuanto a formular ideas innovadoras y creativas que les permitan realizar adecuadamente su trabajo a pesar de las condiciones deficientes.

Los miembros de esta Organización se manifiestan cansados, con frecuencia esperan a recibir orientaciones de sus directivos para realizar las actividades laborales, y aunque manifiestan compromiso con la institución, muestran en ocasiones falta de interés en las actividades que realizan. Se concluyó que es la motivación laboral una de las principales problemáticas que afectan el desarrollo de la organización y la efectividad de la misma.

A partir de la siguiente problemática se decide como objetivo: Potenciar la motivación laboral en los trabajadores del Centro de Promoción Literaria “José Soler Puig” a través de la implementación de un programa de intervención psicosocial que contribuya al mejoramiento de la efectividad organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para diagnosticar la problemática se aplicaron diferentes técnicas que arrojaron lo siguiente:

- Análisis de documentos: Se evidencian los insatisfactores relacionados con los factores higiénicos (estilo de administración y condiciones de trabajo). Estructura de dirección con tendencia a la rigidez y el verticalismo.
- Escala de satisfacción laboral: Teniendo en cuenta que esta escala establece valores para la interpretación que oscilan entre 1 (muy bajo) hasta 6.30 (muy alto), se obtuvo como resultado un valor de 5 (medio alto), donde los valores más bajos estuvieron relacionados con las necesidades intrínsecas, con la estructura y estilo de la dirección.
- Observación: En algunos trabajadores, falta de implicación con la dinámica realizada a pesar de que su previa explicación refería una forma de intervención en aras de alcanzar la efectividad en el Centro.
- Entrevista semiestructurada: Con ella se llegó a la conclusión de que los factores higiénicos constituyen la principal causa de influencia para que los trabajadores se sientan desmotivados.

La metodología utilizada para dar cumplimiento al objetivo se llevó a cabo a través del Programa de Intervención Psicosocial “Motivación, un camino hacia la efectividad organizacional”.

Este Programa está sustentado en el Modelo de Autodesarrollo de Competencias Profesionales Sociopsicológicas y Psicológicas Complejas correspondiente al Grupo de Investigación y Gestión del Autodesarrollo Psicológico en las Organizaciones (GIGA PSICO). (Cardero, *et al.*, 2018)

El modelo entiende la subjetividad organizacional como constitución subjetiva de la vida organizacional y proceso mediador en la dinámica y resultados del autodesarrollo del sujeto en el perfeccionamiento de la empresa como organización laboral. Lo componen cinco etapas (Orientación, Concientización, Autoconciencia transformadora, Facilitación volitiva para la transformación, Evaluación y mejoras continuas). Dichas etapas se componen de varias sesiones de trabajo que favorecen la dinámica ya sea entre el coordinador y el grupo, así como entre los propios integrantes. Mediante la guía y apoyo del coordinador se logra desarrollar la subjetividad y por consiguiente el comportamiento de los sujetos, siendo estos los protagonistas en el proceso de intervención.

Este Programa de Intervención psicológica se propone potenciar la motivación laboral en los trabajadores del Centro de Promoción Literaria “José Soler Puig”. Para el acceso a la organización se contó con la autorización y colaboración de la directora del Centro, quien posibilitó el acceso a la información necesaria, así como a los sujetos implicados y el local de trabajo con el fin de lograr el cumplimiento exitoso del programa.

Con el Programa se privilegia el uso del grupo de reflexión como dispositivo grupal que tuvo el objetivo de generar el debate y el cuestionamiento en los sujetos organizacionales sobre la problemática que presentan. Se desarrollan cinco sesiones de trabajo grupal, y la frecuencia de las mismas está en función de la disponibilidad de tiempo con que cuenten los trabajadores en correspondencia con las fluctuaciones en la carga de trabajo; con un tiempo de duración de aproximadamente 1:30 hora en cada encuentro.

Se utilizan técnicas de caldeamiento, presentación, debate y discusión y técnicas de cierre, con el fin de reflexionar sobre la motivación laboral y otras variables sociopsicológicas como satisfacción, comunicación y relaciones interpersonales, las cuales tributan a un funcionamiento eficiente en el sujeto organizacional. Se emplean como recursos materiales necesarios un espacio de trabajo, sillas, lápiz y papel.

Etapas del Programa de Intervención: “Motivación, un camino hacia la efectividad organizacional”.

Etapa I: Orientación

Objetivos:

- Conformar el grupo, orientarlo, motivarlo y familiarizarlo con las normas y el método de trabajo grupal.
- Construir las expectativas y precisar los objetivos del grupo.
- Definir la motivación de manera general y particularmente la motivación laboral (conocimientos generales, vivencias, experiencias sobre las características, causas y consecuencias) y la responsabilidad individual y colectiva para conseguir los objetivos, contemplando las posibilidades y acciones de transformación.

Sesión No. 1: ¿“Quiénes somos y hacia donde vamos”?

Etapas II: Concientización del problema

Objetivos:

- Profundizar y ampliar el conocimiento de la motivación y sus indicadores (incorporación de nuevos conocimientos científicos y profesionales), consolidando la función activa del grupo.
- Valorar las características de la motivación desde las vivencias y experiencias de cada sujeto.
- Reflexionar sobre los mecanismos psicológicos internos relacionados con el desarrollo de la motivación laboral.

Sesión No. 2: “Valorando la motivación en mi Centro”.

Etapas III: Autocomprensión transformadora

Objetivos:

- Potenciar la autocomprensión del funcionamiento de la persona y el grupo con respecto a la motivación laboral y su disposición para desarrollarla.
- Profundizar a través de la reflexión del sujeto (grupal o individual) en la autoconciencia de su responsabilidad, la relativa autonomía e interdependencia respecto al estado actual y desarrollo futuro de la motivación laboral.
- Valorar los estados afectivos-emocionales y los sentimientos involucrados en el proceso.
- Reflexionar sobre los mecanismos psicológicos internos relacionados con el desarrollo de la motivación laboral.

Sesión No. 3: “La motivación laboral me acompaña en la búsqueda de un futuro mejor”

Etapas IV: Facilitación volitiva para la transformación

Objetivos:

- Indagar, identificar, apreciar, valorizar y potenciar conocimientos, creencias, valores, actitudes, estilos de afrontamiento, hábitos y modelos conductuales efectivos del sujeto y de los contextos relacionados con la motivación laboral.
- Identificar y desvalorizar creencias, actitudes, normas de conducta, estilos de comportamiento y hábitos negativos, invalidándolos a través de una actitud comprensiva y crítica hacia los mismos.
- Establecer soluciones sistematizando los conocimientos adquiridos, tanto en situaciones modeladas como en situaciones reales de la vida cotidiana.

Sesión No. 4: “Construyendo una fortaleza”

Etapas V: Evaluación y mejoras continuas

Objetivos:

- Consolidar lo adquirido en etapas anteriores.
- Evaluar lo que falta por lograr.
- Establecer potencialidades adquiridas para la vida futura como sujeto y como profesional.

Sesión No. 5: “Motivados somos más eficientes”

Como procedimiento para el análisis de los resultados este modelo propone el análisis de contenido, que se realiza a partir de las observaciones de las sesiones y se informa por etapas, en función del desarrollo, en dos aspectos: El análisis temático y dinámico.

El análisis temático: se refiere al análisis e interpretación de elementos que emergen del discurso de los

participantes y que dan cuenta de las percepciones que poseen los sujetos sobre la motivación. Contribuye a develar aspectos del proceso de aprendizaje desde el debate reflexivo en función del cambio y la transformación de la subjetividad.

El análisis dinámico: parte de la identificación y análisis de los indicadores del desarrollo grupal o vectores de la teoría del Cono Invertido propuestos desde la concepción psicodinámica de Enrique Pichón Riviére. Incluye el análisis de elementos que se manifiestan de forma implícita (ansiedades, temores, resistencias) y que influyen en la dinámica grupal. En este sentido se valora la participación del grupo en el proceso de construcción del proyecto grupal. Se identifican los vectores: Pertenencia, Pertinencia, Comunicación, Cooperación, Aprendizaje y Telé (término que se utiliza en presencia de rechazo o aceptación del grupo hacia la coordinación).

RESULTADOS

Evaluación del Programa de Intervención por etapas

Etapa I: Orientación

Análisis temático: Esta primera etapa estuvo constituida por una sesión denominada "¿Quiénes somos y hacia dónde vamos?", en donde se dio cumplimiento a los objetivos propuestos, logrando acordar con los trabajadores las particularidades del trabajo de intervención. Quedó conformado el grupo, siendo unánime la disposición y el compromiso para el cumplimiento de las normas de trabajo grupal.

El grupo fue capaz de autovalorarse entre sus miembros como profesionales y como grupo con sus potencialidades y limitaciones. Además de que quedaron establecidas las expectativas y la familiarización con la motivación como importante mediadora entre el trabajador y la organización.

Se realizó una técnica de caldeamiento, que favoreció la integración grupal, permitiendo el paso al desarrollo de la sesión, donde se utilizó la técnica del Papelógrafo que permitió a los sujetos la identificación de ellos mismos como profesionales enfatizando en sus potencialidades y como estas se insertan en el funcionamiento de la organización, de la dinámica y el desarrollo de la misma, es decir cómo funcionan como grupo de trabajo. Una muestra de ello fue:

"Nosotros somos un equipo de trabajo, nos complementamos" "Podemos aportar buenas ideas, aunque no siempre estas ideas son escuchadas" "No podemos materializar nuestras ideas." "Cada uno realiza una función importante para la promoción y la edición de nuevos libros".

Durante la técnica de cierre se abordaron contenidos vivenciales acerca de cómo se habían sentido durante el transcurso de la sesión de trabajo, de las que afloraron palabras como "reflexión", "comodidad" "agradable" "motivación" desde las cuales, además de la observación, pudimos apreciar que los sujetos se sintieron "liberados al ser escuchados, al poder tener este espacio para intercambiar no solo entre nosotros sino con alguien externo", toda vez que existe una problemática real que está afectando su trabajo como organización y su sentir como sujetos profesionales.

Durante la sesión existieron reflexiones dirigidas a rescatar la esencia del trabajo, el por qué, lo que constituye nuestra motivación, nuestra meta como sujetos individuales, como grupo, y que esa fuerza sea la que nos dirija y muestre salidas y alternativas ante las carencias que existen.

Ellos como grupo solicitan a la coordinación un taller para el manejo de conflictos a raíz de las decisiones tomadas por la administración que afectan sus resultados de trabajo y por tanto su motivación.

Análisis dinámico:

- Pertenencia: En esta etapa contamos con la presencia de 6 participantes, evidenciándose la asistencia de todos los convocados al grupo de reflexión. Estos expresaron su implicación a través de su motivación con la actividad a realizar, puesto que el tema resultó debatido y analizado por los miembros del grupo. Lograron comunicarse y ser receptivos ante las opiniones de otros miembros. Un factor importante que medió positivamente en la implicación e identificación con la actividad a realizar fue la necesidad manifiesta de reflexionar sobre la problemática abordada durante la sesión.
- Cooperación: Los miembros del grupo manifestaron una participación activa durante la sesión, expresando sus opiniones sobre el tema abordado. Asumieron con precisión, disciplina y diligencia aquellas actividades que se propusieron por parte del equipo de coordinación. Los roles que principalmente se evidenciaron fueron los de líder y portavoz, asumidos por los líderes más experimentados.

- **Pertinencia:** Los participantes, se centraron en la tarea desde el inicio de la sesión, necesitando niveles de ayuda por parte de la coordinación durante el recurso metodológico utilizado. Las respuestas emitidas estuvieron en congruencia con las preguntas realizadas, favoreciendo la polémica en relación al tema tratado, teniendo en consideración los señalamientos realizados por la coordinadora, así como los diferentes criterios formulados por parte del resto del grupo, apuntando a que las actitudes asumidas fueron pertinentes para el desarrollo de la sesión. Las valoraciones, críticas, opiniones que se expresaron tuvieron de base las experiencias de la vida cotidiana de la organización.
- **Comunicación:** En este aspecto se pudo observar en un inicio que la mayor cantidad de intervenciones venían de los miembros que asumían el rol de líder, quedando un poco rezagados los otros miembros, pero durante la sesión se evidenció una participación más equilibrada, ya que los miembros más jóvenes expresaron sus opiniones, manifestándose activos durante la tarea, contribuyendo a la retroalimentación de los miembros del grupo y la coordinación. Se expresaron a partir de códigos comunes entre los miembros del grupo, utilizando conceptos, palabras y expresiones propias de su labor en el centro, que propició la comunicación entre estos, la comprensión de los criterios y por consiguiente el desarrollo de la sesión. Se cumplió el circuito de comunicación entre el receptor y el mensaje.
- **Aprendizaje:** Durante el debate se apreció cierto grado de productividad, en tanto los criterios emitidos tuvieron como fundamento la elaboración personal atendiendo a las experiencias adquiridas desde lo cotidiano y lo aprendido socialmente en la comunidad, logrando la interacción de todos los presentes. Se expresaron además razonamientos que dieron cuenta del factor vivencial teniendo en consideración las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización, así como las experiencias estuvieron mediando en todo el desarrollo de la sesión, por lo que se produjo un aprendizaje en los participantes a partir de la reformulación e integración de los criterios planteados en la presente etapa.
- **Telé:** Durante el desarrollo de la tarea el clima sociopsicológico que se puso de manifiesto fue predominante afectivo, a partir de la implicación de los miembros del grupo con la tarea abordada, lo cual favoreció el cumplimiento de los objetivos propuestos. Las posturas adoptadas por los participantes dieron cuenta de la aprobación con las actividades realizadas, por lo que el trabajo en grupo no contó con este tipo de limitación, favoreciendo de este modo la disposición del grupo en función del desarrollo efectivo de todas las propuestas.

Etapa II: Concientización del problema

Análisis temático: En la segunda etapa de intervención se desarrolló la etapa “Valorando la motivación en mi Centro”, logrando mediante su aplicación, un acercamiento de los sujetos a la motivación como se ve manifiesta dentro de su organización y una evaluación de esta dentro de la efectividad del Centro. Inicialmente se aplicó una técnica de caldeamiento que logró poner en tarea a los miembros del grupo.

Durante el desarrollo de la etapa el grupo expone los aspectos que lo motivan de su trabajo en esencia, y otros aspectos limitantes que constituyen insatisfactores ya relacionados con las condiciones de trabajo y el estilo de administración: factores higiénicos. De esta exposición afloran planteamientos como: “Me genera mucha frustración que luego de haberse aprobado la publicación de dos clásicos infantiles en nuestro plan del año, casi antes de comenzar a publicar nos la cancelan argumentando que no somos una editorial especializada en este tipo de literatura y que existen problemas de presupuesto. Ya todo estaba en proceso, los libros editados, un ilustrador contratado y trabajando en el proyecto...”. “Es muy desmotivante como trabajador ver que mis iniciativas quedan tronchadas por un trámite burocrático”; “Me encanta el trabajo en los medios, pero me veo muy limitada por el tema del presupuesto y eso me hace sentir desmotivada; ...sin contar que no tenemos acceso a Internet para promocionar nuestro trabajo en las redes sociales, solo está la posibilidad del teléfono corporativo de la directora y ella también está trabajando, es difícil, la verdad”. “Estamos llamados a crear, pero sin condiciones, esto en vez de motivar nos desmotiva, aún más porque no vemos salida a nuestras propuestas” “Tenemos la potencialidad, pero falta el recurso”. “Si tuviera que eliminar algo serían las malas decisiones de los superiores que, a pesar de que vienen desde la base, toman decisiones que no son coherentes con ello, ya que no son decisiones colegiadas con el equipo de trabajo”. “Mi sentir es también que la literatura como manifestación artística está un poco discriminada, pues siempre se priorizan más en cuanto a financiamiento, otras manifestaciones y la literatura la dejan para el final y eso siento que le quita valor a nuestro trabajo”.

Esto apunta a que los factores que están influyendo directamente sobre el comportamiento de los trabajadores son los higiénicos o de mantenimiento según la teoría bifactorial de Herzberg, los cuales inciden

a su vez en la motivación de estos trabajadores. Además de esta situación también se pudo apreciar durante el intercambio, que el grupo reconoce sus fortalezas y que realmente disfrutaban su trabajo y el resultado de este. Sus planteamientos contienen motivaciones que están mayormente relacionadas con la realización personal como parte de la motivación intrínseca y factores motivadores dentro del Centro como lo son las relaciones interpersonales y grupales: “Elaborar el libro, crearlo, darle vida, eso es reconfortante, también lo es que las personas vean este producto y les resulte atractivo”. “Prefiero la radio como medio de difusión, pues le da vida a la imaginación”. “Me quedo con mi colectivo que me apoya”. “Nuestro equipo tiene ideas frescas y también contamos con especialistas de amplia experiencia y conocimiento en el campo de la literatura”.

En el momento de conceptualizar la motivación se escucharon criterios como: “Es el deseo de seguir trabajando sin las condiciones propicias”. “Poder hacer lo que me gusta y me da satisfacción, que es mi trabajo en los medios, pues me encanta trabajar en esta área”. “Estar inmerso en el proceso de creación de un libro, es algo que me reconforta y me brinda mucha satisfacción”. “Es cuando uno obtiene un estímulo por lo que hace”. “La motivación es lo que nos impulsa a trabajar con entusiasmo, con placer, disfrutar lo que se hace, el proceso y el resultado”. “Es una actitud para encontrar soluciones si se quiere alcanzar una meta pues se ansía ese resultado final”. Estas frases, hacen un recorrido desde una concepción de motivación vivenciada desde la satisfacción de necesidades básicas en la jerarquía propuesta por Maslow y enfocadas hacia la obtención de la motivación extrínseca, hasta la satisfacción de necesidades relacionadas con la superación personal o autorrealización; la cual está encaminada a la búsqueda de la motivación intrínseca.

Atendiendo a ello la coordinadora hizo devoluciones precisas en el grupo sobre lo que se entiende por motivación desde la Psicología Laboral de las Organizaciones, las cuales nutrieron las perspectivas brindadas por ellos, las enriquecieron hasta la introducción del concepto de motivación trascendente. Los sujetos fueron capaces de elaborar su concepto de motivación laboral, donde se apreció la apropiación por parte del grupo de un juicio crítico y reflexivo, desde la mirada que brinda la ciencia psicológica y las suyas propias, quedando de la siguiente forma: “La motivación laboral es la fuerza que mueve al trabajador para desempeñar el cumplimiento de sus funciones con el fin de alcanzar cumplir satisfactoriamente con la misión del Centro”.

Cabe destacar que para esta tarea no requirieron se les brindaran niveles de ayuda extra, lo que demuestra su capacidad de cohesión como grupo para la ejecución de tareas, así como de síntesis y concreción de las ideas abordadas, y la concientización de los aprendizajes generados por el debate formulado entorno a la temática (motivación laboral).

En el grupo, también, se abordaron los procesos claves por los que atraviesa la motivación y que se gestan en el individuo. Se hizo referencia a la producción de necesidades, seguido del encuentro con el objeto de satisfacción en calidad de incentivo, para luego poder producir el motivo direccionador de la conducta que genera la motivación en función de la satisfacción como punto máximo de bienestar subjetivo en el individuo. Esta devolución constituyó un conocimiento nuevo y valioso para ellos, lo que se evidencia de esta manera: “Si una persona se siente motivada es porque carece de algo, que va a buscar como alcanzarlo. Encontrar el camino, la vía, hasta lograr conseguir ese objetivo. “Esto me sirve para analizarme a mí misma y las problemáticas que por ejemplo se me presentan en el trabajo, en la casa...”. “La verdad que resulta muy útil un intercambio de este tipo con un psicólogo, porque nos ayudan a aclarar muchas cosas, a ver y buscar soluciones poniéndonos en situación, porque así podemos entendernos mejor, pero a las otras personas también”. Estas expresiones nos permiten apreciar que existió un aprendizaje generalizado y consciente de lo que es la motivación y los procesos por los que atraviesa.

Se realizaron devoluciones de la coordinación precisando y enlazando contenidos significativos como vía para garantizar la comprensión. Además, los sujetos organizacionales pudieron reflexionar críticamente sobre la importancia de estar motivado en niveles adecuados, con relación a las situaciones que se presentan en la cotidianidad: “Creo que es muy importante estar siempre motivados hacia lo que se quiere hacer, alcanzar, porque eso te da ánimos, fuerzas para no abandonar ante la primera dificultad”. Se realizó a modo de devolución una observación por parte de la coordinación en el sentido de explicitar que existen tareas que requieren mayores niveles de motivación por parte del sujeto. Esto va a estar relacionado con el nivel de dificultad que para el sujeto represente alcanzar esa meta y con las expectativas que estos se hayan trazado.

Luego se abordan generalidades sobre procesos psicológicos que tributan a un clima organizacional favorable para el funcionamiento eficaz de la organización. Se establece un vínculo entre la motivación y factores como: estilos de liderazgo y dirección, comunicación, relaciones interpersonales y significación de la vida laboral.

Tras estas intervenciones los sujetos comprendieron que el trabajo que se estaba realizando en esta etapa, en el Programa, tenía mucho significado para ellos. Manifestaban que en todas las maneras en que se enfocó la etapa redundó para su propio beneficio. Ello se evidencia en las siguientes afirmaciones: “La verdad que analizar nuestra problemática desde esta información me ha hecho reflexionar y entender muchas cosas que me suceden ahora y anteriormente en mi desempeño como trabajador”. “Yo creo hoy más que antes que es muy importante que existan buenas relaciones de trabajo y cosas en común desde lo personal y desde lo profesional; porque así nos podemos motivar entre nosotros y sacar adelante al Centro”.

Tras el análisis realizado podemos decir que se le ha dado cumplimiento a los objetivos trazados para esta etapa.

Análisis dinámico:

- **Pertenencia:** A esta etapa asistieron 6 trabajadores y se evidenció un aumento de la identificación e implicación con el Programa, pudiendo constatarse un mayor nivel en cuanto al desarrollo y cohesión grupal. Esto promovió la construcción de un conocimiento en común. Su beneficio se concretó en que se hizo perceptible la identificación y, en cierta medida la potenciación de la motivación por la actividad que realiza cada uno en su puesto de trabajo, como organización, como grupo.
- **Pertinencia:** Se demostró una mejor comprensión de la temática presentada, a partir de la problemática que les afecta y sus particularidades, lo que colocó sus miradas en que existe una necesidad de cambio. Se logró durante el proceso una retroalimentación estable y coordinada que da cuenta del desarrollo con la identificación e implicación del grupo hacia la tarea.
- **Cooperación:** Se experimentó un clima favorecedor, en un ambiente participativo e inclusivo con el predominio de la cohesión grupal y el respeto a la opinión del otro que dio evidencia de la implicación e identificación con la tarea.
- **Comunicación:** Hubo predominio de la escucha activa desde la empatía y el respeto al otro entre ellos mismos y hacia la coordinación, por lo cual se logró alcanzar un aprendizaje grupal significativo.
- **Aprendizaje:** Desde el intercambio de conocimientos, sentimientos y experiencias, y la problemática específica de la organización, se logró fomentar en los trabajadores un saber consciente y reflexivo sobre la motivación laboral y su repercusión sobre el comportamiento individual, social y/o organizacional.
- **Telé:** Se mantuvo un clima sociopsicológico acorde con las necesidades del Programa de Intervención, estableciéndose relaciones empáticas al interno del grupo y con el coordinador. Se logró un clima de confianza y de sentimientos positivos de ambas partes.

Etapa III: Autocomprensión transformadora

Análisis temático: Esta etapa se llevó a cabo mediante la realización de la etapa: “La motivación laboral me acompaña en la búsqueda de un futuro mejor”. Durante el proceso se evidenció el cumplimiento de los objetivos trazados para la etapa, ya que posibilitó la toma de conciencia por parte de los sujetos con relación a su protagonismo en la solución de la problemática. A partir del análisis reflexivo se procedió a la técnica utilizada (Cuento: “Los miembros del cuerpo”), los sujetos fueron capaces de analizar de manera crítica su realidad. Reconocieron en la cotidianidad de su labor profesional, algunas actitudes y comportamientos que perjudican el buen funcionamiento de la organización, y por tanto, afectan a los miembros que la integran. Lo anterior queda reflejado de esta manera: “Reconocemos que en ocasiones nos hemos visto en situaciones así, sobre todo por el desánimo que queda al no poder ver concretado nuestro trabajo por limitaciones de recursos. Me doy cuenta de que nos dejamos paralizar por esas cuestiones, nos escudamos, para dejar de hacer nuestro trabajo como es debido”. “Hay momentos en que nos quejamos y dejamos de lado la responsabilidad que nos toca, y si no cumplimos con ella, eso afecta el funcionamiento del Centro”. “La función de todos es importante, hasta la que parezca más simple”. “También, si las personas se sienten desmotivadas por una u otra cosa, el trabajo no le sale bien, pero cuando se está motivado las cosas fluyen”. Tras analizar estas frases podemos notar la importancia de los factores de higiene en el trabajo y la carencia de motivadores o la poca percepción de estos por parte de los trabajadores.

A pesar de ello refieren algunos aspectos que resulta necesario destacar y que constituyen motivadores para la mayoría de los miembros. Se hace referencia a los que se relacionan con la Feria del Libro, donde pueden tener acercamientos desde su objeto social con personalidades de la cultura, nacionales y extranjeros, de la cual refieren que: “La Feria siempre ha sido un momento que, a pesar de ser ajetreado, nos permite

materializar varios proyectos e ideas en función de la literatura, un poco que nos ayuda a liberar energía". "El intercambio con los artistas, personalidades nacionales y extranjeros es enriquecedor para nosotros".

Se evidencia un cambio de actitud, ya que trascendieron de la actitud pasiva en donde se esperaba la presencia de factores externos para mejorar la situación actual, a una actitud proactiva en donde la solución a los problemas se enfocaría en ellos y a partir de esto fueron capaces de reconocer sus fortalezas para utilizarlas en su provecho. Para ello se trazaron objetivos y proponiéndose enfrentar los obstáculos. Algunas de las frases que argumentan el anterior criterio son: "Yo creo que contamos con las potencialidades para nosotros mismos poder crear nuevas formas, nuevas ideas para sentirnos mejor, que no dependan de los materiales". "Nosotros podemos encontrar alternativas para sentirnos mejor y tener la seguridad de que, si persistimos y encontramos alternativas, vamos a salir adelante con nuestras ideas".

Análisis dinámico:

- **Pertenencia:** En esta etapa se contó con participación de 6 sujetos, que demostraron responsabilidad, compromiso e implicación en el proceso mediante la asistencia y puntualidad. Pudo apreciarse mayor cohesión grupal e implicación con la tarea, ya que el grupo se encontraba comprometido con el cambio. La relación entre la coordinación y los miembros del grupo se establecieron favorablemente, lo que colaboró en el desarrollo de las tareas.
- **Pertinencia:** El grupo se mantuvo centrado en la tarea, hubo mayor participación y se privilegiaron las actitudes positivas para solucionar la situación actual. Los roles asumidos por los miembros del grupo, facilitaron la realización de todas las actividades y el cumplimiento de los objetivos de la etapa.
- **Comunicación:** El grupo cuenta como fortaleza con el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales que están mediadas por una buena comunicación. Durante el debate grupal se pusieron en práctica la escucha activa, el respeto de opiniones y la asertividad.
- **Cooperación:** Prevalció un clima sociopsicológico favorable. Dentro de las actividades esenciales que contribuyeron al cumplimiento de las tareas propuestas estuvieron la cooperación, las relaciones empáticas y la cohesión grupal. El líder ejerció un papel fundamental en el debate de las temáticas abordadas.
- **Aprendizaje:** reconocen las potencialidades con las que cuentan como grupo. La importancia de conocer cada uno el valor de su trabajo para el buen funcionamiento de la organización. Conocieron lo esencial de buscar soluciones en ellos mismos y no fuera de la organización.
- **Telé:** en la etapa se lograron establecer relaciones empáticas entre los miembros de manera satisfactoria y con la coordinación, cuestión esta que facilitó el cumplimiento de los objetivos de la etapa.

El sentido de pertenencia al grupo y el establecimiento de adecuadas relaciones empáticas entre los miembros y con la coordinación constituyeron elementos esenciales que facilitaron el cumplimiento de los objetivos de la etapa. A partir de las valoraciones y el análisis crítico se obtuvo retroalimentación entre los integrantes del grupo y de estos con la coordinación.

Etapa IV: Facilitación volitiva para la transformación

Análisis temático: En el momento inicial se realiza la técnica ("Qué pasaría si..."), la cual favorece a la integración y a la movilización de los sujetos para el trabajo grupal. Se produce una integración de los contenidos abordados en las sesiones anteriores y se da paso al desarrollo mediante la técnica: "Discusión de Gabinete". Esta permite que los miembros del grupo se representen de una forma más clara la información recogida en las sesiones anteriores, para crear alternativas de cambio mediante la problemática que se presenta al gabinete. También podrán interactuar desde diferentes roles anteriormente identificados como generadores de conflictos, los cuales limitan el desarrollo de los sujetos (directivos y especialistas).

Durante esta etapa abordamos elementos relacionados con una problemática planteada en sesiones anteriores. Se trató de una situación de la vida real que se trajo a análisis desde varias perspectivas para encontrarle solución desde cada uno de estos roles. En esencia, los sujetos pueden aplicar en la vida cotidiana lo que ya quedó sistematizado anteriormente y que tiene que ver con sus potencialidades y gestión de alternativas.

Durante la etapa los participantes expresaron en primer lugar: "No abandonar la idea de publicar libros clásicos infantiles y de otra temática de interés en la población". Esto da muestra de que la guía para resolver estas problemáticas cotidianas va a ser defender sus sueños, sus ideas distintivas y novedosas. Luego se planteó la búsqueda de asociaciones con otras instituciones que pueden aportar el financiamiento o los materiales con

un beneficio: “Esta iniciativa es una vía para lograr materializar nuestro trabajo y todo el esfuerzo para hacer llegar títulos interesantes y necesarios a la ciudad”. Otras de las iniciativas fueron: “Jerarquizar los géneros, temáticas a imprimir y cantidad de tiradas para recaudar ingresos y poder seguir produciendo”. “Valorar coediciones con Caguayo, la Elvira Cape, las PYMES para la obtención de los materiales”. “Crear proyectos de colaboración internacional a través del Poder Popular”.

Se hizo énfasis durante el trabajo grupal, en cómo este ejercicio práctico, de manera dinámica pudo sentar pautas para la construcción de una estrategia de trabajo con alternativas diferentes. Esta posibilitaría que los sujetos organizacionales puedan sentir satisfacción tras ver el resultado de su trabajo y el efecto en el público consumidor, lo que también se verá reflejado en la efectividad de la Organización.

A partir del debate realizado, los miembros del grupo de reflexión lograron concebir recursos más eficientes para enfrentar y gestionar problemáticas laborales que inhiben su satisfacción en el trabajo. De esta manera, en la búsqueda de esas soluciones, podrán experimentar mayor satisfacción en la medida en que sus metas se vayan acercando a sus expectativas. Para ello será necesario que el sujeto esté sumergido en un proceso de “resistencia creativa”, lo cual va a dotarlo de habilidades y herramientas, tanto personales como profesionales, incluso cuando no sea su propósito alcanzarlas. Claro, considerando en ese caso, que su única meta fuera la materialización de su proyecto.

En el momento de cierre se empleó la técnica “el poema colectivo” y uno de los sujetos no logró integrarse al grupo, a pesar de la convocatoria de sus compañeros, expresando su desacuerdo en la frase: “no, no ya...”. Durante el desarrollo de esta etapa se logró que los sujetos fueran conscientes de la importancia de la motivación como herramienta para la búsqueda de alternativas y soluciones para enfrentar las problemáticas cotidianas que perjudican a la Organización.

Análisis dinámico:

- **Pertenencia:** Asistieron 6 personas, manifestando motivación y compromiso durante la tarea grupal. Se puede destacar cómo desde las sesiones anteriores, hasta este momento los miembros del grupo manifiestan disposición y motivación para realizar diferentes actividades orientadas por la coordinación. Han sido capaces de opinar, en el transcurso de la intervención y de manera progresiva acerca de los temas tratados. Durante esta etapa los participantes se mostraron interesados en la tarea, lo que se refleja en sus intervenciones en aras de reflexionar entorno a la problemática y las posibles soluciones de la misma. Pudo observarse, no obstante, la negativa a participar de uno de los miembros en la construcción del “poema colectivo”: técnica utilizada en el momento de cierre de la etapa. Resistencia que, según se entiende, está mayormente relacionada con las características personalológicas del sujeto y los recursos psicológicos con los que contaba para expresarse en esta técnica.
- **Cooperación:** Los aportes de los miembros del grupo resultaron coherentes con la tarea. Sus intervenciones se integran unas a las otras de acuerdo al tema, formando producciones grupales que conducen a la reflexión. Ello se manifiesta en la ayuda entre los miembros del grupo y hacia la coordinación. El grupo se integró en función de formular sus propias alternativas ante la problemática abordada.
- **Pertinencia:** Los miembros del grupo se mantuvieron centrados en la tarea propuesta por la coordinación. Sus intervenciones se caracterizaron por la coherencia con el tema abordado, lográndose la reflexión en torno a la problemática tratada, en vías de encontrar alternativas a la misma. Las opiniones expuestas por los participantes enriquecieron el debate, logrando los objetivos propuestos en la etapa.
- **Comunicación:** Se evidencia una comunicación grupal basada en la escucha, el respeto a la opinión del otro y la reflexión grupal ante las ideas individuales. Se manifiesta el circuito básico de comunicación, emisor, receptor y retroalimentación. Las ideas de ellos son analizadas por el grupo a partir de las propuestas que trae al trabajo grupal la coordinación.
- **Aprendizaje:** El grupo fue creativo en tanto lograron exponer alternativas que de forma general ellos pueden utilizar como solución ante esta problemática. A partir de los contenidos abordados en sesiones anteriores y de las conclusiones a las que ellos como grupo hubieron podido llegar, lograron integrar lo aprendido en función de conformar como grupo estas alternativas.
- **Telé:** Durante el trabajo grupal se evidenció un clima favorable para el desarrollo de la tarea realizada. Los intereses grupales en la tarea y la disposición hacia la misma, favorecieron el desarrollo grupal. Lograron como grupo integrarse en función de los objetivos de la etapa de trabajo.

Etapa V: Evaluación y mejoras continuas

Esta etapa se evalúa a través de la aplicación de la sesión: “Motivados somos más eficientes”

Análisis temático: Anteriormente se les había informado a los sujetos que en este momento se realizaría la última etapa del Programa de Intervención por lo que se acordó la preparación de una merienda para compartir en colectivo. Este acuerdo evidencia que se sintieron satisfechos y ratifica la empatía lograda durante el desarrollo del Programa. En esta etapa también se consolidan los aprendizajes que se ganaron durante la aplicación del Programa donde los sujetos demostraron la aprehensión lograda de los recursos psicológicos para la solución de la problemática trabajada, contribuyendo con ello al mejoramiento de la efectividad Organizacional.

La técnica de caldeamiento posibilitó que los sujetos se vieran a ellos mismos como sujetos organizacionales, antes, durante y después de la aplicación del Programa. Además, que fueran capaces de ver los cambios y recursos que adquirieron para su vida laboral y personal. Ayudó a la concentración del grupo de una manera dinámica y a la entrada en tarea para dar paso al momento de desarrollo. Una de las frases escuchadas fue: “Realmente antes de todo esto, me sentía poco identificada con el grupo, en definitiva, soy nueva aquí, pero me sentí muy bien con todo lo vivido en estas sesiones y me siento parte importante del grupo ahora y del Centro”. “Tengo que dar las gracias por permitirme participar en estas actividades y por haberme ayudado a comprender la motivación laboral y lo importante que es para el buen funcionamiento del Centro”.

En el momento del desarrollo se evidenció, en relación a cómo llegaron, como se sintieron y como se van luego de la implementación del Programa, una progresiva aprehensión de recursos y aprendizajes por parte de los sujetos. Además, se puso de manifiesto la satisfacción de haber formado parte de estos momentos. Algunas de las opiniones de los sujetos que revelan lo antes planteado son: “Yo, honestamente pensé que esto sería un poco pesado y cansón, pero me ha gustado la sorpresa que me llevé hasta ahora, me he sentido muy bien”. “Si comparamos el grupo que éramos con el que somos hoy, vemos la diferencias saltando a nuestros ojos, ahora vemos más claro lo que somos”.

De esta manera manifiestan también su interés en que “otros trabajadores del Centro Provincial del Libro y la Literatura (CPLL), que son los que se encargan de tomar las decisiones y guiar el trabajo, reciban estos aprendizajes: primero para evitar que sus decisiones provoquen conflictos entre los trabajadores; luego, para mejorar las relaciones de los trabajadores con su trabajo, y así puedan apreciarse los resultados de la Organización. Es la forma en que podemos entre todos lograr mejores resultados”.

Este planteamiento responde también a una solicitud realizada por la directora del Centro a la coordinación del Programa. Se evidenció de esta manera una mayor motivación y el interés por continuar perfeccionándose. Además, surgió la necesidad de generalizar esta experiencia; pues comprendieron la utilidad y el valor que tendría para resolver la problemática que los afecta desde los niveles superiores de dirección en la estructura del Centro.

Se destacó como algo positivo del Programa la posibilidad que este les brindó para interactuar como grupo y obtener conocimientos y recursos de una manera retroalimentadora. Esto ayudó a que logran cohesión grupal y sentido de pertenencia hacia la Organización. Además, les permitió analizar críticamente su realidad y movilizar su pensamiento en búsqueda de nuevas alternativas que brindaran solución a su problemática.

Algunas de las frases que destacaron: “Ahora nosotros sabemos que las limitaciones que existen desde lo material, no son nuestros resultados de trabajo, nuestros resultados son las transformaciones y lo que podamos lograr a pesar de eso. Nuestras fortalezas como grupo nos llevan de la mano, porque es a través de nosotros mismos que lograremos sacar adelante a nuestra Organización”. Con ello ratificaron la importancia de la motivación para lograr el objetivo de la organización.

Análisis dinámico:

- Pertenencia: Desde los comienzos de esta etapa los miembros participantes manifestaron toda la disposición para la realización y desarrollo de la misma. Esto se constató en la ejecución diligente de las instrucciones efectuadas por la coordinadora. Además, por la congruencia existente entre las preguntas realizadas, las valoraciones, las críticas y los análisis que se obtuvieron con niveles de coherencia y elaboración personal, las cuales respondieron al tema y a los objetivos de la etapa. Sus respuestas estuvieron encaminadas a la integración de todo el grupo por lo que se demuestra el sentido grupal compartido a raíz del tema trabajado. Al encuentro asistieron 6 personas, los cuales estuvieron presentes

en las sesiones anteriores. Esto demuestra explícitamente su identificación e implicación durante toda la implementación del Programa. Destacaron la importancia de lo aprendido y su deseo de que sea extensivo a otras áreas de la organización (directivos del órgano rector).

- **Cooperación:** Los integrantes del grupo se manifestaron de forma activa durante la etapa. Los aportes resultaron coherentes con la tarea a realizar, en función de retomar las experiencias de todo el proceso de intervención. Todas las ideas que se expresaron tuvieron como base la importancia que tuvo para ellos las producciones grupales respecto al tema. Manifestaron la necesidad de tener en cuenta lo construido para su buen desempeño como sujetos organizacionales y para alcanzar la meta de la Organización. Se evidenció integración y cooperación grupal, lo cual apunta a la comprensión de los contenidos abordados en cada una de las sesiones.
- **Pertinencia:** Se logró la comprensión de los objetivos propuestos para la realización de las tareas puesto que estos quedaron claros desde sus inicios, lo que facilitó que los participantes se centraran en las orientaciones efectuadas. Los aportes que realizaron los miembros del grupo fueron adecuados y pertinentes ante los objetivos propuestos.

Las intervenciones estuvieron dirigidas a realzar la importancia de haber creado este grupo y de los aprendizajes logrados durante el trabajo, insistiendo en llevar a la práctica los conocimientos construidos y en involucrar a una parte de la organización (estructuras superiores) en esta experiencia.

- **Comunicación:** En este aspecto se evidenció que los criterios emitidos fueron comprendidos por los participantes. Esto demuestra que existió eficiencia y calidad en la comunicación y emisión de las opiniones, lo cual permitió la comprensión de los códigos empleados y los diferentes intercambios de opiniones entre los participantes. Se produjo la retroalimentación entre los miembros y hacia la coordinación.
- **Aprendizaje:** Los miembros del grupo fueron creativos en sus opiniones, aunque estaban regidos por preguntas específicas, lograron integrar sus experiencias y manifestar necesidades e intereses respecto al tema abordado. Esto demuestra el grado de integración que han alcanzado los participantes durante la aplicación de esta estrategia interventiva, reuniendo las experiencias y los conocimientos adquiridos, a partir de la construcción grupal.
- **Telé:** El trabajo grupal fue favorecido por el clima sociopsicológico existente desde la etapa inicial. Las propuestas realizadas contaron con la aceptación y aprobación por parte de los miembros del grupo, manifestándose en todos los momentos de la etapa la disposición ante la tarea.

DISCUSIÓN

Durante el desarrollo del Programa, los sujetos se mostraron implicados con los diferentes temas tratados durante las sesiones de trabajo, aunque no todos lograron este estado al unísono. Este alcanzó de manera escalonada, cada uno desde las particularidades de las funciones que desempeña y sus características personalógicas. De esta manera reconocieron la importancia de reflexionar en grupo sobre la problemática que afecta la motivación en sus respectivos roles y los resultados alcanzados.

Todos los participantes colaboraron con la tarea grupal, a excepción de la etapa 4, donde se observó resistencia por parte de uno de los miembros en la realización de la técnica: “El poema colectivo”. Se considera que el porqué de la resistencia estuvo condicionado por las características personalógicas del sujeto y sus recursos para expresar sentimientos, pues en los momentos restantes tuvo una participación activa en todas las tareas: se involucró y cohesionó con el grupo para dar cumplimiento a las actividades.

De manera general, los sujetos fueron productivos durante los debates establecidos. Mostraron profundidad de análisis partiendo de la experiencia de su problemática organizacional relacionada con los temas planteados por la coordinación. Sus valoraciones fueron pertinentes en los distintos contenidos abordados. Las expresaban de forma creativa en sus respuestas, logrando así los objetivos propuestos.

Durante las sesiones de trabajo los sujetos lograron compartir ideas, conceptos, opiniones, comunicándose de manera asertiva. Las opiniones de todos los miembros fueron analizadas y respetadas, favoreciendo el aprendizaje grupal. Teniendo en cuenta sus potencialidades como grupo, lograron enfocarse hacia la búsqueda y creación de alternativas, desde los conocimientos adquiridos en función de los recursos propuestos en el

trabajo grupal, para enfrentar esta problemática.

Es importante destacar que los miembros del grupo mantuvieron una posición activa durante el trabajo en sesiones, pues llegaron a crear sus propias alternativas para desprenderse de las limitaciones dentro de la Organización. También se formuló la solicitud a la coordinación para que los directivos que se encuentran en estructuras superiores al Centro, implementen el Programa y promuevan así una comunicación asertiva. Esto favorecería que la toma de decisiones se lleve a cabo a partir del intercambio con el equipo de trabajo desde una gestión participativa.

Los trabajadores reconocieron la importancia de poner en práctica las estrategias trazadas durante el trabajo en grupo. Para ello tuvieron en cuenta los contenidos abordados, las ideas que fueron propuestas en el espacio grupal y que pudieron desarrollar como habilidades personales y profesionales en función de perfeccionar su labor en la comunidad. Lo planteado anteriormente permitió que se cumpliera con los objetivos propuestos, gracias a que los sujetos se comprometieron activamente con el proceso. Se constituyeron como los principales protagonistas y agentes de cambio, logrando sentirse más motivados con su trabajo y experimentando un nivel de compromiso e identificación con la Organización.

Es importante señalar, además, el establecimiento de un clima psicosocial favorable que se mantuvo en todo el proceso de intervención. Este se sostuvo como base la empatía entre los trabajadores y la coordinación, así como la excelente aceptación de las actividades que se realizaron. Se produjo un proceso de aprendizaje mediante la asimilación de los contenidos abordados.

Más allá de las condiciones de trabajo y el estilo de administración, que afectan la satisfacción de las necesidades intrínsecas o extrínsecas de los miembros, estos lograron enfocarse en potenciar una satisfacción por la labor realizada, teniendo en cuenta la importancia que detentan para la Organización y su impacto en la sociedad. De esta manera se alcanzaron los objetivos que persiguió el trabajo en función del tiempo que se dispuso. Con todo, se considera que la materialización del cambio se obtendrá de forma paulatina; pues el Programa fue pertinente para potenciar la motivación laboral del Centro. Por todo lo anterior, se propone como instrumento de importancia para potenciar la motivación laboral trascendente como categoría psicológica, al Programa de Intervención Psicosocial: “Motivación, un camino hacia la efectividad organizacional”.

CONCLUSIONES

El Programa de Intervención Psicosocial “Motivación, un camino hacia la efectividad organizacional,” logró que los sujetos se enfocaran desde un rol activo y teniendo en cuenta sus potencialidades como grupo en la búsqueda de alternativas para enfrentar las problemáticas de la Organización aun cuando estas persistan.

Los factores de higiene (condiciones físicas de trabajo, estilo de administración) predominan como desmotivadores por encima de la motivación intrínseca relacionadas con las necesidades de autorrealización (independencia, autonomía, variedad, trascendencia) en los trabajadores del Centro de Promoción Literaria “José Soler Puig”. Esta relación genera insatisfacción en los sujetos en su desempeño como trabajadores y su relación con la Organización.

Mediante la metodología empleada se logró potenciar la motivación de los trabajadores a través de la toma de conciencia de sus potencialidades y limitaciones dentro de la Organización. Además, los sujetos identificaron la importancia de su función dentro de la Organización y para la Organización.

El Programa: Motivación Laboral “un camino hacia la efectividad organizacional” logró implicar a los sujetos en una nueva perspectiva que les permite, a pesar de las limitaciones, movilizar sus actitudes y reenfoclarlas para lograr la efectividad.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Avenecer Cano, Y. (2015). Liderazgo Y Motivación. Estudio realizado con los supervisores y vendedores ruterios de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8. Universidad de Quetzaltenango, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
2. Berardi, A. L. (2015). Motivación Laboral y Engagement (Seminario de Graduación). Universidad Fasta. <https://xdoc.mx/preview/ver-abrir-redi-universidad-fasta-5e31e9965ab9e>
3. Cardero Delis, K.; López Mustelier, R.; Silva Viamonte, J. D.; Deroncele Acosta, Á. (2018). Configuración subjetiva

del rol de gestor de cambio en organizaciones laborales en estudiantes de Psicología. Indicadores teóricos para su estudio. *Revista Maestro y Sociedad*, (número especial), 78-93. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/3391>

4. Casals Sierra, M. A. (2017). Potenciación de la motivación laboral en la Empresa Eléctrica de Santiago de Cuba. [Examen Estatal] Universidad de Oriente].

5. Castañeda Herrera, Y., Betancour, J., Salazar Jiménez, N. L., Mora Martínez, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>

6. Castro, G. E., Puerto, C., Rodríguez, M. F. (2020). La influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores. Estudio de caso del Instituto Nacional de Tecnología Industrial. [Trabajo de Curso. Universidad Nacional de San Martín]. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1266/1/TFPP%20EEYN%202020%20CGE-PC-RMF.pdf>

7. Fernández Rius, L. (2002). La personalidad como sistema motivado. En L. Fernández Pensando en la personalidad (pp. 248-255) Universidad de La Habana. <https://www.scribd.com/document/499463892/7-3-LA-PERSONALIDAD-y-MOTIVACION>

8. Echerri Garcés, D., Santoyo Telles, F., Rangel Romero, M. Á., Saldaña Orozco, C. (2019). Configuración subjetiva del rol de gestor de cambio en organizaciones laborales en estudiantes de Psicología. Indicadores teóricos para su estudio. *Revista Maestro y Sociedad*, 9(18), 1-23. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.477>

9. Espinosa Pérez, S., Deroncele Acosta, Á., Medina Zuta, P. (2020). Estrategia de intervención psicosocial educativa para el manejo efectivo del estrés de rol en médicos y enfermeras: diagnóstico preliminar y bases epistemológicas. *Revista Maestro y Sociedad*. 17(1), 12-24. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5143/4605>

10. Dimitrova Ignatova, I. (2017). Plan de motivación laboral en la empresa CHG. [Tesis de grado. Universidad Politécnica de Valencia]. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/97741/IGNATOVA%20-%20ESTUDIO%20DE%20MOTIVACI%C3%93N%20LABORAL%20Y%20PLAN%20DE%20MOTIVACI%C3%93N%20EN%20LA%20EMPRESA%20CHG.pdf?sequence=1>

11. García Parra, A. T. (2004). Una Nueva Teoría de Motivación: El Modelo Antropológico de Juan Antonio Pérez López. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 123-163.

12. Guibert Valiente, L. (2019). Motivación Laboral de los cadetes egresados del Minint en el período de adiestramiento laboral. [Examen Estatal. Universidad de Oriente].

13. Maceo Trujillo, F. (2016). Motivación Laboral en trabajadores de la UEB Cantera y Hormigón de Palma Soriano. [Examen Estatal. Universidad de Oriente].

14. Miranda Padilla, A. M., Hernández de la Rosa, M. Á., Hernández Luque, E. (2015). El desarrollo profesional: una categoría necesaria al hablar de calidad de la formación y la introducción de resultados. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 9(Especial). <https://www.redalyc.org/pdf/3783/378343680009.pdf>

15. López Martínez, A. H. (2014). Motivación Laboral ¿Utopía o necesidad de la Dirección Provincial de la U/P “Sala de televisión de Santiago de Cuba”. [Examen Estatal. Universidad de Oriente].

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.