

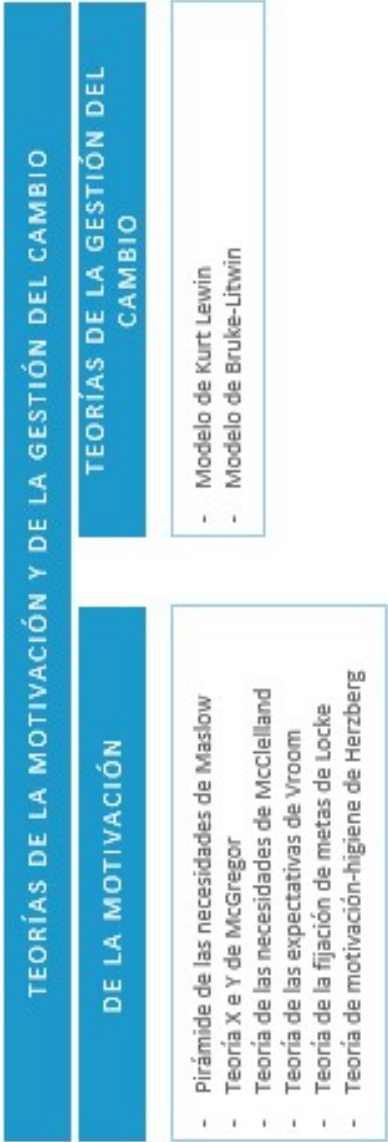
Digital & Soft Skills Program

Motivación, resiliencia y cambio

Índice

Esquema	3
Ideas clave	4
9.1. Introducción y objetivos	4
9.2. ¿Qué es la motivación?	4
9.3. Los elementos de la motivación	6
9.4. Teorías de la motivación	7
9. 5. ¿Qué es la resiliencia?	9
9.6. El cambio. Resistencia al cambio	11
9.7. El modelo de Burke-Litwin	14
9.8. Evaluando la necesidad de cambio	18
9.9. Ejercicios de apertura mental/flexibilizar	20
9.10. Referencias bibliográficas	20
A fondo	22
Test	24

Esquema



9.1. Introducción y objetivos

La motivación es uno de los factores determinantes en el desempeño de las personas. Si no se trabaja y se ejercita, de manera que se siga motivado, se puede caer en la complacencia e incluso abandonar tareas. Por otro lado, la capacidad de reponerse ante los contratiempos, la resiliencia, es otro concepto clave que favorecerá enormemente la motivación. Por último, se hablará del cambio, de la gestión de los cambios y qué suponen, con dos modelos diferentes para enfrentarnos a ellos.

Objetivos:

- ▶ Comprender la motivación y los diferentes factores motivacionales que se han establecido para poder mantenerla en el tiempo.
- ▶ Conocer el concepto de resiliencia y saber cómo ejercitarla.
- ▶ Entender el ciclo del cambio.
- ▶ Tener la base para saber gestionar los cambios de una forma productiva.

9.2. ¿Qué es la motivación?

Podemos definir la motivación como la fuerza que activa nuestra conducta y que tiene la capacidad de mantenerse a lo largo del tiempo. Es un estado interno que nos lleva a actuar, es el motivo por el que realizamos o dejamos de hacer algo. Cualquier

actividad que realizamos siempre está motivada por deseos o impulsos. La palabra motivación viene del latín y quiere decir «causa del movimiento».

Los elementos motivantes pueden ser fisiológicos (sed, hambre, miedo, dolor, etc.) y sociales, que se adquieren durante el período de maduración de la persona cuyo objeto es la socialización y que son diferentes según la cultura y los individuos. Son, por ejemplo, el dinero, el prestigio social, la posición, los beneficios económicos o los beneficios sociales. Tienen una relación directa con la productividad, el desempeño y el clima laboral.

Si nos referimos a la motivación dentro de las organizaciones la mayoría de las veces está vinculada a alcanzar determinados objetivos relacionados con incentivos que nos permitan satisfacer nuestras necesidades personales y profesionales; objetivos, por otro lado, alineados con las metas de la organización.

Los factores para evaluar la motivación son: intensidad, que es la cantidad de esfuerzo; dirección, que significa que el objetivo está bien definido y nos dirigimos hacia él; y persistencia que implica la duración, es decir el tiempo del proceso de motivación.

Toda motivación tiene un ciclo de desarrollo. Este ciclo motivacional está representado por cuatro fases:

1. Tomar conciencia de la necesidad: tenemos una necesidad insatisfecha.
2. Transformar la necesidad en deseo: necesitamos satisfacerla y si no lo hacemos nos tensionamos.
3. Identificar el incentivo que satisface el deseo: buscamos incentivos que lo hagan y seleccionamos el incentivo.

4. Seleccionar la conducta a realizar: satisfacemos la necesidad y reducimos la tensión.

Dentro de una organización deberemos conocer al individuo, sus necesidades, deseos, capacidades... para poder motivarlo manteniendo el respeto y la confianza entre los sujetos.

9.3. Los elementos de la motivación

El primero viene determinado por las características del trabajo, es decir, por las condiciones que tiene la actividad laboral en cuanto a contenido y contexto.

El segundo elemento es el inherente a las características del sujeto. Quién es el sujeto: edad, formación, intereses etc.

El tercero es el componente extrínseco e intrínseco. El extrínseco estará compuesto por el salario y las relaciones interpersonales que se derivan del mismo y el intrínseco es el que se deriva de la actividad en sí, por ejemplo, su relación con nuestra vocación e intereses.

9.4. Teorías de la motivación

Varias doctrinas han estudiado temas de motivación. Aquí exponemos algunas de ellas:

► Maslow (1954). Jerarquía de las necesidades con su pirámide:

1. Fisiológicas.
2. Seguridad.
3. Social / Afiliación.
4. Estima.
5. Autorrealización.

No se puede ascender si no está cubierto el nivel previo; no se puede motivar la estima de una persona si no han sido cubiertas previamente sus necesidades fisiológicas.

► Mc Gregor (1960). Las personas pertenecen a una de estas dos categorías:

- Teoría X: incapaz, evita el trabajo, no quiere responsabilidades, debe ser controlado por su superior.
- Teoría Y: trabaja, aunque nadie lo supervise, quiere asumir compromisos y progresar.

Hay que conocer muy bien la personalidad de cada miembro del equipo para decidir qué estilo de liderazgo aplicar en cada caso. Un estilo delegativo sobre una persona X podría ser poco efectivo, mientras que uno muy directivo sobre una Y también podría ser contraproducente.

- ▶ Teoría de las necesidades (Mc Clelland, 1961). Tres tipos de necesidades: logro, afiliación y poder. Según sea su tipo de necesidad, será la motivación que necesiten:
 - Logro: necesitarán proyectos desafiantes, pero con objetivos alcanzables para poder ser reconocidos.
 - Afiliación: se sentirán motivados trabajando en equipo con otras personas.
 - Poder: están orientados a la sociedad y los motiva el liderazgo, por lo que deberían dirigir a otras personas.
- ▶ Teoría de las expectativas (Vroom, 1964). Las personas se esfuerzan porque esperan tener un mejor desempeño. De ese mejor desempeño esperan obtener una recompensa. Con esa recompensa, van a poder satisfacer sus necesidades y volver a esforzarse para seguir en ese círculo virtuoso.

Motivación = (expectativas del resultado de una acción) x (valor de ese resultado)

El trabajador se mantendrá productivo mientras la recompensa satisfaga sus necesidades, de lo contrario no estará motivado.

- ▶ Teoría de fijación de metas (Locke, 1969). Los deseos de alcanzar una meta son la fuente básica de motivación. Las metas motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones:
 - Centrar la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
 - Movilizar la energía y el esfuerzo.
 - Aumentar la persistencia.

- Ayudar a la elaboración de estrategias.
- Herzberg (1975). Las personas están influenciadas por:
- Factores higiénicos: salarios, status, condiciones laborales.
 - Agentes motivadores: responsabilidad, autoestima, desarrollo profesional, reconocimiento.

Si no están cubiertos los factores higiénicos, no puede haber motivación. Si están cubiertos estos factores, hay que trabajar sobre los agentes motivadores.

9. 5. ¿Qué es la resiliencia?

La resiliencia (o elasticidad) es la capacidad del ser humano de sobreponerse ante la adversidad saliendo fortalecido, es la capacidad de adaptarse y recuperarse cuando las cosas no van bien. Ser resiliente nos permite enfrentarnos a la adversidad. Es un proceso de interacción. No es una cualidad innata, es algo que todos podemos desarrollar a lo largo de la vida. Implica flexibilidad y adaptabilidad, dos habilidades fundamentales, tanto personal como profesionalmente. **Nunca hay que confundir la resiliencia con la resistencia.** La resiliencia implica capacidad de superación no capacidad de aguante.

Estos son los elementos que deberíamos tener en cuenta y trabajar para mejorar la capacidad de recuperación:

- **Reto** - Las personas resilientes ven cada dificultad como un reto, no como un evento paralizante. Los fracasos y errores son lecciones de los que hay que aprender, oportunidades de crecimiento. No deben tener un reflejo negativo en nuestras habilidades ni en nuestra autoestima.

- ▶ **Compromiso** – Las personas resilientes están comprometidas con sus vidas y con sus objetivos. El compromiso no se limita a su trabajo, sino que se comprometen con sus relaciones, con sus amistades y con las causas que les interesan, así como con sus creencias religiosas o espirituales.
- ▶ **Control personal** - Las personas resilientes utilizan su energía para centrarse en las situaciones y eventos sobre los que tienen control. Dedicar sus esfuerzos en donde pueden tener mayor impacto, se sienten capaces y confiados. Los que pasan tiempo preocupándose por acontecimientos incontrolables, a menudo, se sienten perdidos, impotentes y sin poder tomar medidas.

Así pues, para mejorar nuestra capacidad de resiliencia deberíamos:

- ▶ Mejorar el self-awareness.
- ▶ Confiar en nuestros compañeros.
- ▶ Valorar el equipo con el que trabajamos y creer en ellos.
- ▶ Crear redes de apoyo.
- ▶ Participar en networkings efectivos.
- ▶ Ser perseverantes.
- ▶ Ser creativos.
- ▶ Trabajar con imágenes positivas de futuro.
- ▶ Trabajar la empatía.
- ▶ Aprender a controlar el estrés.

- ▶ Practicar la reestructuración cognitiva para cambiar lo negativo en positivo.
- ▶ Mantener la perspectiva.
- ▶ Smartear los objetivos.
- ▶ Crear relaciones sólidas.

9.6. El cambio. Resistencia al cambio

Por qué dejar la seguridad y la comodidad que conozco? ¿Por qué pensamos con frecuencia el más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer? ¿Por qué no reconocemos que lo bueno por conocer probablemente sea mejor?

Si siempre actuáramos así no habríamos salido de las cavernas y todavía nos desplazaríamos gateando. No hay que esperar y esperar una y otra vez el momento adecuado para el «do it». Las oportunidades son externas, las limitaciones internas.

Los acontecimientos inesperados siempre afectan a nuestras vidas y el cómo reaccionemos, resistiéndonos o no, puede causar sufrimiento.

Nuestra relación con el cambio puede resultar paradójica. Nos gustan y admiramos a las personas que cambian y/o se adecuan a los cambios con facilidad, pero a nosotros realmente la mayoría de las veces nos producen vértigo. Las organizaciones no preparan a las personas ni a los equipos para que sean más adaptables y, con frecuencia, los cambios son imperativos (cambio de jefe, de compañeros, de trabajo, de puesto de trabajo, de oficina...). Buscamos excusas, hablamos y expresamos nuestros miedos del qué hacer y del cómo hacer.

Lo que sí debes estar dispuesto a hacer es desafiarte a ti mismo, poner fin a las excusas y dejar de sentirte incómodo con la posibilidad del cambio, prepararte a aceptarlo. Visionar el futuro y ser adaptable puede convertirse con facilidad en una ventaja competitiva.

Los efectos del cambio pasan por:

- a) Construir una cultura del cambio y la resiliencia.
- b) Resolver los problemas importantes cambiando la forma de hacer las cosas.
- c) Cambiar de mentalidad y dejar de estar atascado.

El cambio es un hilo común que recorren todas las empresas independientemente de su tamaño, de la industria de la que se trate y del tiempo que lleven funcionando. El cambio implica, hoy por hoy, sobrevivir.

La gestión del cambio dentro de la organización es importante. El modelo de Kurt Lewin sigue siendo válido hoy en día.

Este modelo es un proceso que sucede en etapas diferentes. La motivación para el cambio hay que contemplarla y tratarla con anterioridad al proceso, hay que ayudar a las personas con las suposiciones y con sus creencias antes de enfrentarnos al cambio. Antes que nada, tienen que saber que el cambio es necesario, comprender en qué va a consistir y en qué les va a afectar. Esa preparación, realizada a través de la confianza, es necesario comunicarla con transparencia y explicarla con sinceridad, esto facilitará la puesta en marcha del proceso de cambio. Hay que dejar una línea abierta y efectiva de preguntas, con el fin de que la sensibilización al cambio sea más efectiva. Con esto hecho, veamos las etapas que propone Lewin:

Etapas de descongelación, hace referencia al ejemplo que puso Lewin del deshielo de un cubito. Implica romper el estatus existente antes de construir una nueva forma de

operar. Esto lleva consigo el desafiar creencias, valores y actitudes que, hasta la fecha, habían ocupado un lugar prominente en el equipo/organización. Implica comenzar a trabajar en el núcleo.

La segunda etapa es el cambio: Después de la incertidumbre que se ha generado, es en esta etapa cuando las personas deben adaptarse a seguir la vía propuesta para que los cambios se realicen, entendiendo cómo se va a beneficiar la persona y el equipo y/o departamento y, cómo se va a beneficiar la empresa.

Cuando se introduce por primera vez un cambio, la respuesta inicial de las personas puede ser de negación, ya que reaccionan al desafío al estatus quo. Esta es la etapa 1 de la curva de cambio. Una vez que el cambio comienza a instalarse, la gente tiende a reaccionar negativamente y pasan a la fase 2 de la curva de cambio. Temen el impacto, sienten rabia, y se resisten/protestar contra los cambios.

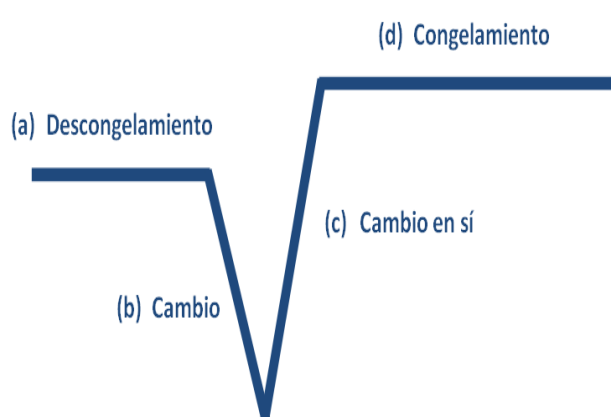


Figura 1. Curva de cambio.

Algunas personas temen erróneamente las consecuencias negativas del cambio. Otros identifican correctamente las amenazas reales que pueda haber. Es importante que esta etapa se supere con facilidad y pasar a la etapa 3,

En la etapa 3 es en la que dejamos de centrarnos en lo que hemos perdido y pasamos a explorar la situación en la que nos encontramos y comenzamos a aceptar el cambio.

Posteriormente pasamos a la etapa 4, que es la etapa en la que estamos perfectamente acomodados y nos enamoramos de los cambios.

Resumiendo: según la definición de Elisabeth Kübler-Ross, la curva de cambio reconoce cuatro etapas en nuestras reacciones a cambiar:

1. Primeras respuestas de la gente, el shock y la negación, por esto hay que mantenerse una comunicación fluida acerca de lo que está pasando.
2. Con frecuencia se presentan a continuación la ira y el miedo. La incertidumbre, lo desconocido... En esta etapa, hay que manejar todas las emociones involucradas con sensibilidad y cuidado.
3. La gente acepta gradualmente su nueva situación, pero todavía necesitarán tiempo para acostumbrarse a ella.
4. Finalmente, las personas están totalmente comprometidas con los cambios, y es el momento de celebrar el éxito.

Ahora que los cambios se han realizado y que las personas han abrazado las nuevas formas de trabajo, es el momento de volver a congelar la reorganización, de hacer descripciones del trabajo fiables, válidas, realistas y consistentes. Esto ayudará a las personas y a la organización a internalizar los cambios realizados y a incorporarlos en el día a día de la organización.

9.7. El modelo de Burke-Litwin

El modelo comienza con una primera etapa de evaluación y diagnóstico para saber de dónde procede la necesidad del cambio y a qué y a quién afectará.

Los factores del modelo se agrupan en: externos, transformacionales, transaccionales y de actuación. Hay que definir a qué grupo factores implica el cambio y qué elementos se verán afectados en cada grupo.

El cambio transformacional sucede en respuesta al ambiente externo que afecta directamente la misión, la estrategia, la dirección y la cultura de la organización. A su vez se afectan los factores transaccionales: estructura, sistemas, prácticas de gestión y el clima laboral. Estos factores transformacionales y transaccionales afectan la motivación, que a su vez afecta el desempeño.

Así, si la organización requiere, según el diagnóstico hecho, un cambio profundo, esto es, un cambio de cultura, misión, estrategia, se buscará a un líder transformacional. Por otra parte, si basta con un cambio en el ambiente se buscará un líder transaccional.

Factores transformacionales: constituyen el núcleo de la organización. Los tres factores necesitan estar alineados y los tres representan cambio:

- ▶ Misión y estrategia: lo que la gente de la organización cree que es el propósito central de la existencia de la organización.
- ▶ Liderazgo: las acciones, filosofías y valores de los altos directivos.
- ▶ Cultura organizacional: las normas de comportamiento y valores que se aceptan y esperan dentro de la organización.

Factores transaccionales: estos se cambian más fácilmente, pero rara vez tienen el mismo impacto en el rendimiento de toda la organización que los transformadores. Los más importantes son:

1. Estructura: la forma en que la organización se configura en términos de roles, funciones, comunicación, líneas de autoridad y toma de decisiones.
2. Sistemas: los procesos y procedimientos establecidos para respaldar las operaciones.

3. Prácticas de gestión: cómo los gerentes y las personas con autoridad y responsabilidad ejecutan la estrategia en el día a día.
4. Clima laboral: la actitud y la moral predominantes de las personas que trabajan para la organización.
5. Tareas y habilidades individuales: el grado de correspondencia que hay entre las habilidades requeridas para el trabajo y las habilidades de las personas que realizan el trabajo.
6. Necesidades y valores individuales: el grado en que los procesos y sistemas dentro de la organización satisfacen las necesidades de los empleados y les permiten sentirse satisfechos.
7. Motivación: los factores intrínsecos y extrínsecos que motivan a las personas a desempeñar su tarea de manera constante.

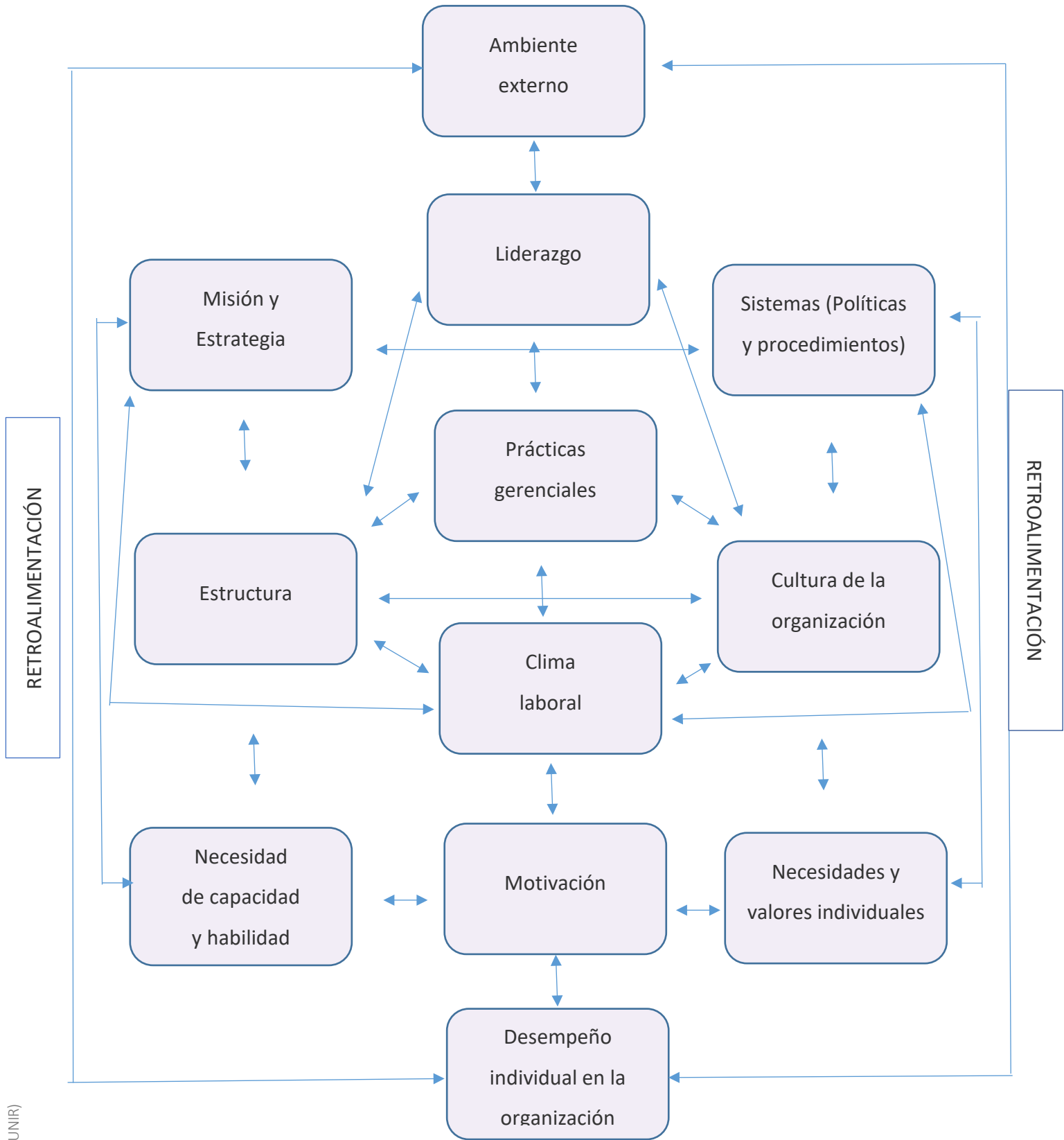


Tabla 1. Warner Burke, W. and Litwin, G.H (1992) 'Causal Model of Organizational Performance and Change,' Journal of Management. © 1992

9.8. Evaluando la necesidad de cambio

Los resultados del cambio afectan directamente al desempeño. Para evaluar la situación actual, esta lista de preguntas puede servir de guía:

- ▶ Entorno externo: ¿qué está impulsando el cambio? ¿Cómo afectarán a la organización?
- ▶ Misión y estrategia: ¿hay una misión clara? ¿Cuál? ¿Existe una misión y estrategia percibida que es diferente de la formal? ¿Los trabajadores creen en la misión y en la estrategia? ¿Se les ha comunicado?
- ▶ Liderazgo: ¿quiénes son los verdaderos líderes? ¿Qué tipo de liderazgo ejercen? ¿Son accesibles?
- ▶ Cultura organizacional: ¿cuáles son las reglas de comportamiento no escritas? ¿Alguna de estas reglas entra en conflicto con la misión, visión y estrategia de la organización?
- ▶ Estructura: ¿cómo es la organización de las personas y sus funciones? ¿Es una estructura flexible? ¿Quién y dónde se toman las decisiones? ¿Cómo se comunica la información?
- ▶ Sistemas: ¿cuáles son las políticas y procedimientos clave que definen cómo se realiza el trabajo? ¿Qué sistemas existen para motivar, recompensar, reconocer, evaluar y compensar a los empleados?
- ▶ Prácticas de gestión: ¿qué estilo de gestión se practica? ¿Cómo interactúan los gerentes con sus empleados? ¿Se utilizan equipos?

- ▶ Clima laboral: ¿cómo es la moral del personal? ¿Cómo se llevan las personas entre sí? ¿Cómo se resuelven los conflictos?
- ▶ Tareas y habilidades individuales: ¿cómo se definen los puestos de trabajo? ¿Quién los define? ¿Se relacionan bien las personas con sus trabajos?
- ▶ Necesidades y valores individuales - ¿están las personas satisfechas en el trabajo? ¿Qué esfuerzos se realizan para garantizar la satisfacción laboral? ¿Qué oportunidades se dan para el desarrollo profesional?
- ▶ Motivación: ¿el personal está motivado? ¿Se espera que la motivación sea intrínseca? ¿Qué impacta más en la motivación?
- ▶ Rendimiento individual y organizacional: ¿cómo se mide la productividad? ¿Cuáles son los niveles de rendimiento? ¿Qué debe medirse y no se mide?

Hay que contemplar la diferencia que existe en el uso de las palabras tanto consciente como inconscientemente, así podemos ver la diferencia entre el uso de «el cambio» como sustantivo y el uso de «voy a cambiar» como verbo.

Nos enfrentamos mejor al cambio si lo visualizamos como verbo ya que nos lleva a tener una conducta de acción, es decir, a actuar, y hace de imperativo ayudándonos a modificar el estado de atasco en el que nos encontramos y a tener una mente abierta. Por ejemplo: «Estoy cambiando mi dieta». «Estoy cambiando mi relación». «Estoy cambiando de trabajo». «Estoy cambiando mi aspecto». «Estoy cambiando mis prioridades». De esta manera la relación con el cambio empieza a ser diferente. Sentimos que tenemos el control. Dejamos de sentirnos como víctimas pasivas.

9.9. Ejercicios de apertura mental/flexibilizar

La próxima vez que te enfrentes algo inesperado, haz una pausa y reflexiona sobre las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Por qué te molesta?
- ▶ ¿Estás jugando el papel de «víctima»?
- ▶ ¿Cómo podrías tomar las riendas de tus emociones y comportamientos?
- ▶ ¿Cómo podrías convertir el sustantivo cambio por el verbo?
- ▶ ¿Cómo podríamos adoptar un comportamiento adaptativo para enfrentar eventos inesperados?

Busca nuevas posibilidades. Pronto te darás cuenta de cómo todo cambia cuando comienzas a ver «cambio» como «estoy cambiando», un verbo.

9.10. Referencias bibliográficas

CLEAR, J., *Hábitos atómicos*, Editorial Planeta Pub, 2019.

DECI, L. E., *Why do We do what We do: Understanding Self-Motivation*, Editorial Penguin, 1996.

FRANKL, V. E., *El hombre en busca de sentido*, Herder Editorial, Barcelona, 2015.

FERRER, J., *Cambiemos las organizaciones*, Editorial Gestión 2000, 2018.

FERRER, J., *Gestión del cambio*, Editorial LID, 2014.

GODOY-IZQUIERDO, D; Godoy, J.F. *Clínica y Salud*, vol.13, núm. 2, 2002, pp. 135-162.
Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

GOLDSMITH, M., *Disparadores*, Editorial Activa, 2016.

HBR, *Resiliencia, Serie Inteligencia Emocional HBR nº 2*, Editorial Reverte S.A., 2018.

JOHNSON, S., *¿Quién se ha llevado mi queso?*, Editorial Empresa Activa, 1999.

KEGAN, R., y LAHEY, L., *Immunity to change, how to overcome it and unlock the potential in Yourself and Organization*, Editorial Harvard Business Review Press, 2009

PINK, D.H., *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, Editorial Gestión 2000, 2010.

PMI, *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: PMBoK 6ª Ed.*, Newtown Square, Pensilvania, PMI, 2017.

RAZZETTI, G., *Stretch for change*, Liberationist Press, Junio 2015.

ROJAS MARCOS, L., *Superar la adversidad: El poder de la resiliencia (Vivir Mejor)*, Editorial Booket, 2011.

TURIENZO, R., *El pequeño libro de la motivación*, Barcelona, Editorial Alienta, 2016.

Construyendo resiliencia personal. Habilidades HertMath para la Efectividad Personal

Institute of HeartMath (2010). *Construyendo resiliencia personal. Habilidades HertMath para la Efectividad Personal*. Institute of HeartMath, 2014. Recuperdo de:

El Institute of HeartMath, Boulder Creek, California, ofrece este PDF, traducido y colgado por la Cámara de Comercio de Cali, con mucha información adicional sobre resiliencia y ejercicios para practicarla. Mi recomendación es que se descargue, se lea y se realicen los ejercicios para, día a día, ir mejorando nuestra resiliencia.

Accede al documento a través del aula virtual o desde el siguiente enlace:

<https://www.ccc.org.co/file/2017/11/RESILIENCIA-BPR-Guide-Spanish.pdf>

10 dinámicas de motivación para estudiantes y trabajadores

MUÑOZ MARTÍNEZ, A., (2017). *10 dinámicas de motivación para estudiantes y trabajadores*.

En este artículo, se proponen diez ejercicios grupales para fomentar la motivación y para romper el hielo tanto entre trabajadores como entre estudiantes. Además, incluye un vídeo donde se muestra el funcionamiento de algunas de las dinámicas más destacas. Estas dinámicas están orientadas a mejorar la motivación para mejorar el rendimiento.

Accede al artículo a través del aula virtual o desde el siguiente enlace:

<https://www.lifeder.com/dinamicas-motivacion>

Million Dollar Baby

Eastwood, C. (Productor y director). (2004). *Million Dollar Baby* [Película]. EE. UU.: Warner Bros.



En esta película sobre el mundo del boxeo, en este caso con una boxeadora, se pueden ver claramente los tres temas que se han tratado en esta unidad. Por un lado, tenemos a Frankie Dunn (Clint Eastwood), que representa la resistencia al cambio. Por otro, Scrap (Morgan Freeman), exboxeador lesionado, que encarna la resiliencia. Por último, está Maggie Fitzgerald (Hilary Swank), que es la motivación personificada.

Accede al tráiler a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=Sva4p3E6p4o>

1. ¿Cómo son las personas que se encuadran en la teoría Y de McGregor?
 - A. Trabajan sin supervisión, asumen compromisos y quieren progresar.
 - B. Evitan el trabajo, no quieren responsabilidades y deben ser controlados.
 - C. Son personas que necesitan cubrir las necesidades básicas.
 - D. Son personas muy resilientes.

2. ¿Qué significa ser resiliente?
 - A. Residir en un sitio.
 - B. Tener la capacidad de motivarse a uno mismo.
 - C. Tener la capacidad de sobreponerse ante la adversidad saliendo fortalecido.
 - D. Asumir que las adversidades existen.

3. Relaciona los factores para evaluar la motivación con su significado.

Dirección	1	A	Duración
Persistencia	2	B	Cantidad de esfuerzo
Intensidad	3	C	Objetivo bien definido

4. ¿Cuáles son las cuatro fases del modelo de cambio de Kurt Lewin?
 - A. Derretimiento, cambio, revisión y evaporación.
 - B. Descongelamiento, cambio, cambio en sí y congelamiento.
 - C. Descongelamiento, congelamiento, cambio y aceptación.
 - D. Conciencia, deseo, acción y evaluación.

5. ¿Cuál de estas no es una fase del ciclo de la motivación?
 - A. Hablar con alguien.
 - B. Transformar la necesidad en deseo.
 - C. Tomar conciencia de la necesidad.
 - D. Identificar el incentivo que satisface el deseo. (

6. ¿Cuál de las teorías de la motivación habla de necesidades y se suele representar como una pirámide?
- A. Vroom.
 - B. Herzberg.
 - C. Locke.
 - D. Maslow.
7. Según la definición de Elisabeth Kübler-Ross, la curva de cambio reconoce cuatro etapas que se definen por un sentimiento o actitud. ¿Cuáles son?
- A. Aceptación, asimilación, implantación, evaluación.
 - B. Miedo, sorpresa, asco, alegría.
 - C. Negación, ira, aceptación, compromiso.
 - D. Descongelamiento, cambio, cambio en sí y congelamiento.
8. ¿Cómo ven las personas resilientes las dificultades?
- A. Como un reto.
 - B. Como un compromiso.
 - C. Como un tema de control personal.
 - D. Como un evento paralizante.
9. ¿Cuáles son los factores transformacionales del modelo Burke-Litwin?
- A. Procesos, beneficios y estrategia.
 - B. Escalabilidad, valor y beneficios.
 - C. Misión y estrategia, liderazgo y cultura organizacional.
 - D. Clientes, productos y proyectos.
10. Verdadero o falso. Usar «el cambio» como sustantivo en vez de «cambiar» como verbo nos moviliza, nos lleva a tener una conducta de acción.
- A. Verdadero.
 - B. Falso.