

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES INDUSTRIALES Y CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA



TESIS
“ESTILOS DE LIDERAZGO, FELICIDAD Y SU RELACIÓN CON EL
ENGAGEMENT EN UNA ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE
AREQUIPA - AUTODEMA - MAJES SIGUAS”

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:
PEREZ VALENCIA, BRANDY INES
VALDERRAMA FERNANDEZ, ANDRE GUIDO
Para obtener el Título Profesional de Psicólogos

AREQUIPA – PERÚ

2018

PRESENTACIÓN

**SEÑOR RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN
SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES
INDUSTRIALES Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA

SEÑOR PRESIDENTE DEL JURADO DICTAMINADOR

SEÑORES CATEDRÁTICOS MIEMBROS DEL JURADO DICTAMINADOR

Tenemos el honor de dirigirnos a ustedes con el propósito de poner a su consideración el presente trabajo de tesis titulado: “**ESTILOS DE LIDERAZGO, FELICIDAD Y SU RELACION CON EL ENGAGEMENT EN UNA ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA - AUTODEMA - MAJES SIGUAS**” el mismo que tras su evaluación y dictamen nos permitirá optar el título profesional de Psicólogos.

Cumpliendo con los requerimientos del reglamento vigente, esperamos que la presente investigación pueda contribuir no solo en el área organizacional sino también en el área educativa, clínica, social entre otros acerca de la importancia de conocer un estilo de liderazgo adecuado acorde a la naturaleza de cada contexto como un factor necesario, además del impacto que la felicidad y el engagement generan no solo a nivel personal, sino también a nivel comunitario. Esperamos que el siguiente trabajo responda a sus expectativas y sirva de base para las futuras investigaciones en esta área.

Arequipa, abril 2018

Bachilleres:

Brandy Inés Pérez Valencia

André Guido Fernández Valderrama

AGRADECIMIENTO

A Dios, quién supo guiarnos por el buen camino y por darnos las herramientas necesarias para encaminar en la vida.

A la Empresa AUTODEMA, de la región de Arequipa, a los trabajadores, quienes contribuyeron en el desarrollo del presente trabajo, por su apoyo y colaboración; y a todos quienes hicieron posible la realización de esta investigación.

A la Dra. María Laura Larrazábal, Jefe de Recursos Humanos, por las facilidades brindadas y su disposición en el transcurso de nuestra investigación.

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mis padres Jesús Pérez y Lida Valencia, por su esfuerzo de haberme brindado la oportunidad de estudiar ésta dedicada carrera, por la motivación constante, por ser símbolo de perseverancia y constancia y su entera confianza depositada en mí. A mis hermanas, Patricia por su apoyo incondicional y por regalarme el don de la unión, Yoliset por sus consejos. Finalmente dedicarle a mi niña Mía Mayo por su compañía y amor desmedido.

Brandy Inés Pérez Valencia

Dedico de manera especial a mis padres Guido Valderrama y Carmen Fernández, por haberme brindado su apoyo en este camino largo de perseverancia y constancia y su entera confianza y paciencia depositada en mí. A mis hermanos Piero, Johana, Josué, Daniel, Tania, Sebastián, Gabriela y Manuel por ser parte de mi motivo en la vida y su paciencia y apoyo incondicional

André Guido Valderrama Fernández

INDICE

PRESENTACIÓN	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	x
INTRODUCCION.....	xi

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
2. HIPÓTESIS	9
3. OBJETIVOS.....	9
A. OBJETIVO GENERAL.....	9
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
4. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	10
5. ANTECEDENTES	10
6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	22
7. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	22
8. VARIABLES E INDICADORES	24

CAPITULO II

REVISION DE LA LITERATURA

1. ESTILOS DE LIDERAZGO	26
A. Definición.....	26

B. Desarrollo de modelos teóricos de liderazgo	30
C. Liderazgo carismático y liderazgo transformacional	36
D. Modelo del liderazgo de rango total de Bass y Avolio.....	38
E. Importancia del modelo de liderazgo rango total	40
F. Liderazgo transformacional dentro del modelo rango total de Bass y Avolio	41
G. Liderazgo transaccional dentro del modelo rango total de Bass y Avolio.....	51
H. Liderazgo laissez-faire dentro del modelo rango total de Bass y Avolio.	55
I. Relación entre el liderazgo transformacional y transaccional	56
J. Liderazgo transformacional y factores situacionales.	59
2. FELICIDAD	61
A. Surgimiento de la psicología positiva.....	61
B. Supuestos de la psicología positiva	62
C. Definición.....	66
D. Felicidad y Bienestar subjetivo.....	68
E. Enfoque humanista	69
F. Búsqueda del sentido de la vida según Victor Frankl.....	72
G. Modelo teórico según Reynaldo Alarcón.....	75
H. Modelo teórico según Martin Seligman.....	77
I. Felicidad y Satisfacción laboral	79
J. Felicidad y Clima laboral.....	80
K. Estudios de la felicidad en el Perú	82
3. ENGAGEMENT	85
A. Antecedentes del engagement	85
B. Surgimiento del engagement.....	87
C. Definición.....	90

D. Factores del engagement	92
E. Modelo Demandas y Recursos Laborales (DRL).....	93
F. Trabajadores engaged y desempeño laboral	98
G. Trabajo y organizaciones saludables	100
H. Acciones para mejorar el engagement.....	103
I. Engagement y workaholism	105

CAPITULO III

METODOLOGIA

1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION.....	107
2. SUJETOS	108
A. POBLACION	108
B. MUESTRA	108
C. ORGANIZACIÓN DE ESTUDIO	109
3. INSTRUMENTOS.....	112
A. CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID).....	113
B. ESCALA DE FELICIDAD DE LIMA.....	119
C.CUESTIONARIO ENGAGEMENT (UWES)	123
4. PROCEDIMIENTO	126

CAPITULO IV

RESULTADOS

DISCUSIÓN.....	155
CONCLUSIONES	163
RECOMENDACIONES	164
BIBLIOGRAFIA	166
ANEXOS	173
ANEXO 1: CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-A)....	174
ANEXO 2: ESCALA DE FELICIDAD DE LIMA.....	176
ANEXO 3: CUESTIONARIO ENGAGEMENT (UWES)	177
CASOS CLINICOS	178
CASO CLINICO N° 1.....	179
CASO CLINICO N° 2	229

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Carisma del estilo de liderazgo transformacional en directivos	129
Tabla 2: Estimulación intelectual del estilo de liderazgo transformacional en directivos ..	129
Tabla 3: Motivación inspiracional del estilo de liderazgo transformacional en directivos .	131
Tabla 4: Consideración individualizada del estilo de liderazgo transformacional en directivos	132
Tabla 5: Estilo de liderazgo transformacional general en directivos	133
Tabla 6: Recompensa contingente del estilo de liderazgo transaccional en directivos.....	134
Tabla 7: Dirección por excepción del estilo de liderazgo transaccional en directivos	135
Tabla 8: Estilo de liderazgo transaccional general en directivos	136
Tabla 9: Estilo de liderazgo laissez faire en directivos	137
Tabla 10: Vigor del engagement en directivos	138
Tabla 11: Dedicación del engagement en directivos	139
Tabla 12: Absorción del engagement en directivos	140
Tabla 13: Engagement general en directivos	141
Tabla 14: Relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el engagement en directivos	142
Tabla 15: Relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el engagement en directivos	143
Tabla 16: Relación entre el estilo de laissez faire y el engagement en directivos	144
Tabla 17: Sentido positivo de la vida de la felicidad en operarios	145
Tabla 18: Satisfacción con la vida de la felicidad en operarios.....	146
Tabla 19: Realización personal de la felicidad en operarios	147
Tabla 20: Alegría de vivir de la felicidad en operarios.....	148
Tabla 21: Felicidad general en operarios	149
Tabla 22: Vigor del engagement en operarios.....	150
Tabla 23: Dedicación del engagement en operarios.....	151
Tabla 24: Absorción del engagement en operarios	152
Tabla 25: Engagement general en operarios	153
Tabla 26: Relación de la felicidad y el engagement en operarios	154

RESUMEN

En el presente estudio se analizó la relación entre estilos de liderazgo y la felicidad con el engagement en la empresa pública AUTODEMA. Se aplicó el cuestionario de liderazgo CELID-A y el UWES-17 a directivos y la escala de felicidad de Reynaldo Alarcón y el UWES-17 a los operarios a una muestra de 170 trabajadores (150 y 20 respectivamente). En cuanto a los resultados que relacionan los estilos de liderazgo y el engagement en los directivos encontramos que, existe una relación de forma positiva entre liderazgo transformacional con el vigor del engagement ($r=0.568$; $p<0.05$). Siendo el carisma la que presenta una relación significativa con el engagement ($r=0.669$; $p<0.05$) y con el vigor ($r=0.682$; $p<0.05$), por lo que se infiere que los directivos que poseen mayores niveles de carisma presentan un considerable engagement de manera general y de manera específica en el vigor. Encontramos además una relación significativa entre la inspiración (liderazgo transformacional) con el engagement siendo ésta de forma positiva ($r=0.450$; $p<0.05$), en cuanto al liderazgo transaccional encontramos que la recompensa contingente se relaciona de manera negativa con el vigor ($r= -0.454$; $p<0.05$) y la dedicación ($r=0.457$; $p<0.05$) del engagement, es decir que una mayor recompensa contingente se asocia con un menor vigor y dedicación, no hallamos una relación significativa entre el liderazgo laissez faire y el engagement ($p>0.05$). En cuanto a los resultados que relacionan la felicidad y el engagement se encontró, que los trabajadores presentan una relación de forma positiva entre la felicidad y el engagement ($r=0.335$; $p<0.05$), por lo que se concluye que los operarios que presentan mayores niveles de felicidad también presentan mayores niveles de engagement.

Palabras clave: Estilos de Liderazgo, Felicidad, Engagement

ABSTRACT

In the present study, the relationship between leadership styles and happiness with engagement in the public company AUTODEMA was analyzed. The leadership questionnaire CELID-A and the UWES-17 were applied to managers and the happiness scale of Reynaldo Alarcón and the UWES-17 to the workers to a sample of 170 workers (150 and 20 respectively). Regarding the results that relate leadership styles and engagement in managers, we find that there is a positive relationship between transformational leadership and the vigor of engagement ($r = 0.568$, $p < 0.05$). Being the charisma which has a significant relationship with engagement ($r = 0.669$, $p < 0.05$) and with vigor ($r = 0.682$; $p < 0.05$), so it is inferred that managers who have higher levels of charisma present a considerable engagement in a general way and specifically in the vigor. We also found a significant relationship between inspiration (transformational leadership) and engagement, this being positive ($r = 0.450$; $p < 0.05$), in terms of transactional leadership we found that the contingent reward is negatively related to vigor ($r = -0.454$; $p < 0.05$) and dedication ($r = 0.457$; $p < 0.05$) of engagement, meaning that a greater contingent reward is associated with less vigor and dedication, we do not find a significant relationship between laissez faire leadership and the engagement ($p > 0.05$). Regarding the results that relate happiness and engagement, it was found that workers have a positive relationship between happiness and engagement ($r = 0.335$; $p < 0.05$), so it is concluded that the workers who present higher levels of happiness also have higher levels of engagement.

Key words: Leadership styles, Happiness, Engagement

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se habla del liderazgo, ya que es una competencia que está en auge, y las organizaciones han encaminado sus esfuerzos para hacer de esta un pilar de las mismas. Se ha hecho énfasis en que se deben formar líderes que estén en la capacidad de afrontar los retos que trae el siglo XXI y que estén preparados para los continuos cambios y las competencias de las empresas por ser los mejores. En épocas de desaceleración y crisis, las empresas que enfocan los esfuerzos en potenciar a los trabajadores, logran impactar de mejor manera en las organizaciones y una de las fórmulas que los expertos plantean para esto, es la de gestión del Engagement como herramienta para aumentar la productividad.

El reto de las organizaciones es elevarse a niveles competitivos de forma sustentable. Por ello surge la necesidad de encontrar cualidades en un líder en la organización que influya de manera positiva sobre el engagement de tal manera que generen acciones pro activas e impacten en el desempeño de sus trabajadores. Este efecto positivo se relaciona con los estilos de liderazgo, produciendo satisfacción tanto al líder como colaborador contribuyendo un estado de bienestar y motivación lo cual facilita un mejor trabajo.

Es conocido que la Psicología es una ciencia que tiene numerosas investigaciones, artículos y teorías que ha ido extendiéndose en diferentes áreas, entre ellas la Psicología del trabajo y de las organizaciones. No obstante, en esta última década, la Psicología Positiva ha cobrado mayor relevancia lo cual es una ciencia de la experiencia subjetiva, de los rasgos positivos individuales y de las instituciones comprometidas a mejorar la calidad de vida y prevenir las patologías que surgen cuando la vida se juzga estéril, vacía y carente de sentido (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). La Psicología Positiva surge, frente a la psicología

dominante, que a partir de los años 50, había centrado su atención en el estudio de comportamientos negativos, que conllevan malestar psicológico, como depresión, estrés postraumático, ansiedad, pánico, agresividad, emocionalidad excesiva, y otros tantos desórdenes mentales generados como secuela de la Segunda Guerra Mundial. La psicología positiva como nuevo paradigma en la Psicología, se centra en los aspectos más adaptativos del ser humano como la Felicidad y Engagement; entre otros. Las organizaciones buscan que sus empleados se comprometan y que logren vincularse conductual y emocionalmente, ya que este involucramiento logra aumentar la productividad y la efectividad de los miembros de la organización, es por esta razón que surge el concepto de engagement, que principalmente permite la retención del talento y la expansión de la participación del empleado a largo plazo en la organización (Cook, 2008).

La contribución de los empleados se convierte en un aspecto crucial para las organizaciones, pues las organizaciones quieren obtener resultados óptimos con la menor inversión de personal posible, por lo cual surge la necesidad de generar un “engagement” no solo de cuerpo sino también de mente y espíritu en cada uno de los integrantes de la organización. (Moreno & Velásquez, 2011). No es un secreto, que en la actualidad el engagement de las personas con la organización es un factor significativo y que es de suma importancia que el área de Recursos Humanos identifique y analice que tan involucrados están sus colaboradores con la compañía, por esta razón es importante saber cuál es el tipo y el grado de engagement laboral de sus miembros para así poder crear y/o reforzar estrategias que estén adaptadas a las expectativas de sus colaboradores. Harter et al (2002), considera que el engagement incluye el involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo, entonces, se puede considerar que el engagement logra ser la

fuerza con la que una persona está vinculada a su organización y esta es una razón lo suficientemente importante como para darle la atención y prioridad que requiere.

El engagement es un constructo claramente motivacional que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos. Las personas con engagement se comprometen plenamente con sus tareas implicándose en cada momento de su rol diario. Por otro lado, el concepto de Felicidad, se considera que es un estado afectivo de satisfacción plena que experimenta subjetivamente el individuo en posesión de un bien anhelado (Alarcón, 2006). Ese bien anhelado puede ser una cosa, una persona, una situación, una vivencia, etc. Warner Wilson (1967), hizo una amplia revisión del bienestar subjetivo, concluyendo que la persona feliz es joven, saludable, bien educada, bien pagada, extrovertida, optimista, libre, religiosa, casada, con alta autoestima, moral de trabajo, aspiraciones modestas, de cualquier sexo y de un amplio rango de inteligencia (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Con estas conclusiones, el constructo felicidad comienza a convertirse en sinónimo de bienestar subjetivo. Es por ello que se considera también importante relacionar este concepto con engagement siendo recursos positivos para promover el bienestar, la motivación y retención de su capital más valioso.

Para este propósito resulta importante describir la relación que existe entre los estilos de liderazgo (liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire) en los cargos directivos y cómo se relaciona con el engagement así mismo; se describirá la relación que existe entre el engagement y la felicidad en los trabajadores de la empresa de AUTODEMA. En base a dicho objetivo, se ha organizado la presente investigación en cinco capítulos los cuales se describen a continuación.

Es necesario asumir una perspectiva teórica que permita brindar orientaciones saludables a los trabajadores de AUTODEMA tanto líderes como operarios. En ese sentido, desde la psicología positiva se han venido haciendo propuestas para mejorar la calidad de vida de las personas ya que existe evidencia de que las emociones positivas favorecen el “florecimiento” de la persona (Fredrickson & Losada, 2005), mejorando sus relaciones con los demás (Waugh & Fredrickson, 2006) y eliminando los obstáculos para la autorrealización personal (Maslow, 1968).

El primer capítulo se da a conocer la problemática principal, la hipótesis, variables y objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo, se explican los antecedentes de investigación de los Estilos de Liderazgo, Felicidad y Engagement, contando con escasas investigaciones nacionales e internacionales de cada variable.

En el tercer capítulo, se menciona el método de investigación empleado, el tipo de investigación y diseño, la población y muestra, los instrumentos y materiales, y el procedimiento.

El cuarto capítulo corresponde a los resultados de estudio. Presenta el análisis descriptivo correlacional entre los Estilos de Liderazgo y Engagement en los Directivos y Felicidad y Engagement en los operarios.

El quinto y último capítulo contiene la interpretación y discusión de los resultados, en base a la hipótesis general y específica, para finalmente plantear las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, al igual que los anexos y las pruebas utilizadas.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las últimas décadas los estudios sobre liderazgo no constituyen una novedad; existen diversas investigaciones consistentes sobre el tema desde diferentes enfoques y ámbitos, ya sea para organizaciones y/o entidades públicas – privadas, dado que las organizaciones constantemente presentan cambios principalmente para competir y lograr su permanencia.

El liderazgo es un tema complejo y controversial, a pesar de que se ha sido investigado a fondo, aún presenta muchas vicisitudes. Sin embargo, no por ello, deja de ser importante en las organizaciones, debido a que de éste dependerá en gran medida del crecimiento y la eficiencia de las organizaciones (Noriega, 2008).

Según Carlos Ramió Mata, (2013) la crisis es muy reciente y los distintos líderes públicos deben realizar su gestión por medio de un conjunto de facultades. Así de esta manera el líder debe ser estratégico y flexible, fijando marcos de definición estratégica de políticas públicas y definición de un modelo de gestión, promoviendo una gestión planificada, para que así las decisiones derivadas de la crisis no sean tomadas a ciegas. El líder no debe tomar decisiones coyunturales sino con un sentido estratégico, pues las decisiones que se toman bajo mucha presión y de manera rápida pueden generar un desequilibrio en la organización. Es por ello que los directivos públicos, deberían presentar un mayor engagement al momento de liderar, dado que el engagement juega un rol protagónico y de templanza ante la incertidumbre que trae consigo esta problemática.

El líder engaged (comprometido) debe de poseer determinación y claridad en sus ideas y acciones para responder ante las necesidades circunstanciales que se manifiestan, saber hacia dónde se dirige y cómo dirige, sabiendo guiar y motivar al mismo tiempo a sus subordinados y realizando pactos y acuerdos en los momentos oportunos, entre los comportamientos del líder que favorecen la evolución de la organización están considerar la naturaleza compleja, catalizar y permitir en vez de dirigir y controlar, identificar los patrones que impulsan el comportamiento de la organización y del medio ambiente, compartir responsabilidades, promover la innovación en toda la organización, escuchar, dar prioridad a los valores, la capacidad de adaptación y la sostenibilidad a largo plazo, aceptar e introducir desequilibrios, permitir y alentar el conflicto, promover la diversidad y el aprendizaje continuo (Jackson, 2003; Pascale et al., 2002; Mcmaster, 1996; Marion, 1999; Uhl-Bien, Marion y McKelvey, 2007), diseñar intercambios

transformadores, retroalimentar continuamente y proveer apoyo permanente (Olson y Eoyang, 2001).

Por otro lado podemos observar organizaciones públicas, en la que existen directivos que no presentan de manera considerable estilos de liderazgo (transformacional, transaccional) acorde a las necesidades de esta organización y que en algunas organizaciones se evidencia el estilo de liderazgo de laissez faire, por no haber una orientación clara y definida, lo que posiblemente desencadenaría en el directivo un “síndrome psicológico” que implicaría una respuesta prolongada a estresores intrapersonales en su propio desempeño dicha respuesta generaría agotamiento extenuante, sentimientos de cinismo, desapego por el trabajo, y una sensación de ineeficacia y falta de logros”, lo que llamamos “burnout” lo cual se hace mención en esta investigación explicando que el Engagement es un constructo hipotético opuesto al burnout. (Salanova, Schaufeli, Peiró y Grau, 2000). (Maslach, 2009, p.37).

Bass (1985) citado por (Vega & Zavala, 2004) sostiene que, es el Liderazgo transformacional el que apunta a un cambio de segundo orden, ya que es un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entendimiento. A diferencia del resto de las teorías de liderazgo (transaccional y laissez- faire) que se centran en cambios conservativos, el Liderazgo Transformacional no se da en una causalidad lineal.

Además, Bass citado por (Vega & Zavala, 2004), enfatiza que el proceso transformacional es necesario estudiarlo a través de los efectos observados en los seguidores. Esto es coherente con su enfoque teórico, en donde es el comportamiento el que define frente a qué liderazgo estamos, y por ende, ante qué proceso motivacional está sujeto el seguidor.

En cuanto al Engagement, la cual emerge dentro de la psicología positiva, el creciente interés por este concepto, sobre todo por los gerentes y directores, surge porque se ha demostrado que actúa como un importante predictor del desempeño, la innovación, satisfacción de los clientes y productividad. Esta relación se debe principalmente a las emociones positivas que produce y al contagio de éstas, a los demás miembros de la organización, generando un alto nivel de motivación en las personas. El nivel de Engagement de los colaboradores no depende solamente de lo que la empresa puede hacer por ellos para mantenerlos activos, intensos y entusiasmados; sino que existe una amplia variedad de acciones que los líderes de cada equipo y las propias personas pueden realizar para afectar su lugar de trabajo y su nivel de Engagement.

Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT) (2001), reafirma que los problemas psicológicos causados por el trabajo se han incrementado; uno de cada diez trabajadores sufre de depresión, ansiedad, estrés y cansancio, que en algunos casos llevan al desempleo y a la hospitalización

En la actualidad el estudio de la felicidad ha sido abanderado por la Psicología positiva, la cual se ocupa de aspectos que la psicología tradicional que ha dejado un tanto rezagados, Seligman y Csikszentmihalyi (Citados por Cuadra & Florenzano, 2003) postulan que: Este gran énfasis de la psicología clásica en la

enfermedad la ha hecho descuidar los aspectos positivos, tales como el bienestar, el contento, la satisfacción, la esperanza, el optimismo, el flujo y la felicidad, ignorándose los beneficios que estos presentan para las personas. “El tratamiento no es solo arreglar lo que está roto, es también alimentar lo mejor de nosotros” (Seligman, 1998).

Según Happiness at Work (Jones, 2010) , los empleados pasan alrededor de unas 90.000 horas en el entorno laboral en toda su vida, por lo cual se hace necesario que exista un equilibrio entre los factores laborales y la felicidad, esto con el fin de que exista una satisfacción tanto en el rendimiento laboral como en factores de emoción.

Para Seligman (Redes, 2013) señala que la felicidad de los trabajadores no depende del nivel de pobreza, siempre y cuando la persona satisfaga sus necesidades básicas. Sin embargo esta situación que asedia en nuestro contexto laboral, que genera competencia desleal, falta de asistencia social y de salud, sueldos menores a los estimados en el mercado, falta de cumplimiento en el contrato verbal, podría ser un factor desmotivador para obtener un buen nivel de engagement.

En nuestro medio, el diario Gestión (2013) manifiesta que el 45% de personas encuestadas indican que no son felices en su centro de labores, es decir existe un nivel promedio de felicidad, y como se desarrolla en el ámbito laboral se puede considerar una cercana no muy ajena insatisfacción laboral.

Por otro lado, a nivel mundial, existen bajos niveles de engagement promedio y solo un 13% de la población laboral activa en 142 países está engaged. Esto evidencia que, a través de los años, no se han logrado progresos importantes en pro de generar trabajadores engaged.

Un estudio realizado Innovum Fundación Chile (2014) reveló que sólo el 18% de los trabajadores del país estaban en estado de total Engagement. Dado que los efectos negativos de las demandas cualitativas o cuantitativas excesivamente elevadas o bajas en relación a los recursos disponibles son lo que se denominan daños psicosociales en los trabajadores, o bien daños organizacionales en cuanto a su efecto negativo en la organización del trabajo. Entre estos daños psicosociales que en común tanto líderes como trabajadores tienen (síndrome de burnout).

Por otro lado, el diario Economía y Negocios (2015), refirieron que en el Perú el 87% de empresas considera que la falta engagement es su principal problema. Por lo mencionado anteriormente, lo que se infiere la existencia crítica de motivación, así como la ansiedad, depresión; y entre otros daños organizacionales, el ausentismo laboral, la disminución del desempeño y la baja calidad del trabajo entre otros. (Salanova, 2009). Así mismo en otra encuesta realizada de un total de cuatro mil trabajadores encuestados en el Perú, el 78% dijo haber sufrido alguna vez de estrés laboral, producido por el exceso de trabajo, las reuniones y obligaciones propias de la función que desempeñan (Diario Perú 21, 2009). En este mismo contexto aparece, también, la necesidad de revalorizar la relación del trabajador con su organización y parte de ello consiste en el conocimiento de los lazos que comprometen a los trabajadores a mantenerse más cerca, identificados o involucrados con su organización, para asegurar un mejor rendimiento o una mayor productividad.

De acuerdo con Cárdenas y Jaik (2014), “Cuando se opta por el cansancio y la apatía en el trabajo, la vida se llena de insatisfacción y llega a afectar negativamente otros ámbitos como el social, el familiar, incluso el económico y la salud. Cuando

las personas eligen ilusionarse por su trabajo, surge entonces el engagement y los resultados se vuelven positivos, incluso se llega a contagiar a los compañeros. Quienes se orientan a esta opción (consciente o inconscientemente) se muestran realizadas, alegres, optimistas; pero sobre todo con una gran fortaleza para afrontar cualquier situación laboral”. Es decir que las exigencias del entorno laboral actual, son difíciles de afrontar “cuando un trabajador logra integrarse a una organización laboral, de manera que su percepción de la posición que ocupa en la organización, sus emociones, el apoyo que observa en sus compañeros y su capacidad para afrontar las situaciones difíciles son muy diferentes en cada persona, pues mientras que algunos desarrollan engagement, otros presentan burnout”.

De esta manera, el engagement con la felicidad es fundamental, además el sentirse realizado profesionalmente está vinculado con que el sector profesional sea saludable. Al respecto, Haidt (2006) manifiesta que las personas felices logran enriquecerse con mayor rapidez porque son más atractivas que otras, y también porque sus emociones positivas más frecuentes les ayudan a comprometerse es decir que los trabajadores estén engaged en sus proyectos, en trabajar duro y en invertir en su futuro. Es por ello su importancia en la necesidad de incentivar el desarrollo de estas conductas positivas, mirado desde el punto de vista de la organización, sino que dicho constructo pueda cambiar la percepción que tiene el trabajador sobre el desempeño y sentido de su labor, y generar en él una mejor calidad de vida laboral.

El engagement de los directivos en las organizaciones resulta indispensable en una organización determinada. Este trabajo pretende mostrar algunos avances en la comprensión de este, con el fin de que pueda ser gestionado al interior de las

organizaciones. Es ampliamente reconocido que uno de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones actualmente es la dificultad de lograr y mantener un vínculo más cercano entre los líderes y los colaboradores, una relación que favorezca el engagement y la identificación del trabajador con la organización. Tal dificultad puede estar asociada a las deficiencias en las habilidades de los altos directivos, con respecto a cómo se deben llevar las relaciones con las personas que están a su cargo.

De esta forma también comprender y analizar la felicidad y el engagement que constituyen un reto importante para las organizaciones de este siglo, las cuales deben operar en un ambiente cada vez más incierto e impredecible, lo que requiere de personas que estén comprometidas y experimenten una vinculación emocional importante con su trabajo.

En este entendido, resulta indispensable ahondar sobre el tema de Engagement, lo que se pretenden investigar en el presente estudio, con el fin de establecer bases sólidas, que indiquen en qué forma, la nueva gestión pública posibilita que los trabajadores tengan emociones positivas como alegría, motivación, sentido de pertenencia, interés, y satisfacción, que les permitan, tener engagement por su trabajo, a través del vigor, la dedicación y la absorción que esta categoría encierra, conociendo además, si dicha influencia resulta positiva en el desempeño de sus tareas.

Por lo explicado anteriormente, cobra mayor relevancia determinar cómo mantener implicada emocionalmente a los directivos y a los trabajadores en las organizaciones públicas, sobre todo por la alta especialización y la inversión en capacitación y beneficios que la empresa asume cada año para esta población. Por

tal motivo, se considera que se requiere determinar el estilo de liderazgo que influya positivamente sobre el engagement, y como la felicidad influye en el engagement para crear planes de acción dirigidos a promover el estilo de liderazgo efectivo que promueva la participación activa de los trabajadores, potenciando así el desempeño y mejorando su disposición hacia el trabajo.

Todo este conjunto de elementos promueven las siguientes interrogantes.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Existe una relación entre los estilos de liderazgo y engagement en los cargos directivos de AUTODEMA?

¿Existe una relación entre la felicidad y engagement en los trabajadores de AUTODEMA?

2. HIPÓTESIS

H1: Existe relación positiva entre los estilos de liderazgo en los cargos directivos y el engagement en la empresa AUTODEMA.

H2: Existe relación positiva de la felicidad y el engagement en los trabajadores en la empresa AUTODEMA.

3. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

- a) Relacionar los estilos de liderazgo y engagement en los cargos directivos en la organización del gobierno regional AUTODEMA – Arequipa.
- b) Relacionar la felicidad y engagement en los operarios en la organización del gobierno regional AUTODEMA – Arequipa.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Describir los indicadores de estilos de liderazgo en los directivos de la organización del gobierno regional AUTODEMA – Arequipa.
- b) Describir los indicadores de engagement en los directivos de la organización del gobierno regional AUTODEMA – Arequipa.
- c) Determinar los indicadores de la felicidad en los operarios de la organización del gobierno regional AUTODEMA – Arequipa.
- d) Determinar los indicadores del engagement en los operarios de la organización del gobierno regional AUTODEMA – Arequipa.

4. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Actualmente en el Perú las organizaciones contemporáneas en el sector público se asemejan a la de grandes empresas y organizaciones al hacer grandes esfuerzos por transformar aspectos críticos de sus prácticas de gestión, existiendo una gran complejidad en sus políticas públicas, la fragmentación de la organización del Estado y los múltiples actores involucrados. Las organizaciones modernas, sean públicas o privadas, que logran alcanzar el éxito en sus ámbitos, son aquellas que involucran a sus trabajadores en el cumplimiento de sus objetivos; esto hace que sea más difícil ejecutar cambios importantes. Siendo que el líder es un atributo pero a la vez una condición de operación que lo vincula con todos los eventos del entorno y consigo mismo.

Conocer la existencia y niveles de los estilos de Liderazgo desde el enfoque de rango total de Bass y Avolio, se vuelve trascendental en esta investigación, debido la integración estructural y funcional, la cual nos permite identificar y conocer que estilo de liderazgo está acorde con las necesidades de una organización pública. Siendo también que el engagement que presenten los líderes es de vital importancia

para generar condiciones adecuadas en la organización debido al impulso de desempeño que manifiestan.

Por otro lado, con referente a la felicidad el término “trabajo” para una organización presenta ambivalencia en los trabajadores, debido a la existencia de personas que asumen el trabajo como: Aburrido, monótono, desagradable, y agotador, que no ofrece estímulos intelectuales y le produce agotamiento emocional y desgaste psicológico, que se tiene que soportar para satisfacer las necesidades esenciales de la vida, y al finalizar la jornada de trabajo, culmina su aburrimiento, escapando de un espacio agobiante. En cambio, para otros, el trabajo es una actividad de satisfacción, que le brinda una sensación de importancia personal, es un disfrute personal, de desarrollo personal y profesional, de sentirse importantes, independientes y ocasionalmente con superioridad, con lo cual logra ser elogiado.

Con respecto al engagement, en un estudio publicado en el diario Economía y Negocios (2015), refirieron que en el Perú el 87% de empresas considera que la falta engagement es su principal problema, lo que se infiere la existencia crítica de motivación, así como la ansiedad, depresión; y entre otros daños organizacionales, el ausentismo laboral, la disminución del desempeño y la baja calidad del trabajo entre otros. (Salanova, 2009).

Por todas estas razones expuestas nos interesamos en el tema los estilos de liderazgo, felicidad y su relación con el engagement, al percibir la realidad en nuestro medio, lo que nos conlleva a realizar este estudio para reconocer a profundad los posibles desajustes dentro de la organización con la finalidad de que posteriormente se puedan crear y desarrollar programas que estén destinados a mejorar la gestión de las organizaciones

Así mismo, presenta pertinencia aplicativa ya que los resultados nos permitirán, como gestores del desarrollo organizacional y del talento, poder involucrar a las organizaciones para que estas presten mayor atención al engagement y al vínculo con sus trabajadores, realizando actividades tendientes a desarrollar un adecuado estilo de liderazgo como un factor necesario para lograr e incrementar la calidad del proceso de trabajo junto a sus seguidores así como también, empresas estarán cumpliendo con su responsabilidad social, ya que la felicidad generada en el trabajador gracias a la mecánica de la organización repercute no solo a nivel personal, sino también a nivel comunitario.

A nivel teórico nuestros resultados acrecentarán el conocimiento que se tiene en la teoría sirviendo como antecedente para el desarrollo de futuras investigaciones, respecto al estilo de liderazgo, felicidad y su relación con el engagement en las demás organizaciones, de esta manera ayudará en la acción profesional en el área organizacional, educativa y clínica.

La empresa de AUTODEMA en el aspecto del estilo de liderazgo, felicidad y su relación con el engagement, damos la importancia necesaria, por lo cual la presente investigación se profundiza en ella permitiendo a la entidad, mejorar en aquellos aspectos que propicien un contexto laboral adecuado para que de manera conjunta la organización cumpla con sus objetivos.

5. ANTECEDENTES

➤ Antecedentes entre las variables Estilos de Liderazgo y Engagement

Antecedentes Internacionales

En una investigación realizada en una empresa de servicios de Córdoba, Argentina se analizó la relación entre diferentes estilos de liderazgo basados en el modelo de liderazgo de rango completo y el engagement y burnout. Se aplicó el Cuestionario de liderazgo CELID-S, el MBIGS y el UWES a una muestra de 125 trabajadores. Los resultados apoyan la idea de que el liderazgo transformacional y en menor medida el liderazgo transaccional afectan de manera positiva el engagement e inciden de manera negativa sobre el burnout, mientras que el estilo laissez faire presenta un patrón de relaciones opuestas. Análisis más específicos mediante métodos de regresión múltiple stepwise revelaron que la inspiración fue el factor del liderazgo transformacional que mejor predijo la dedicación y el vigor de los trabajadores, mientras que la estimulación intelectual fue el factor más relevante en la predicción de la absorción. Con respecto al burnout, los datos indicaron que el factor carisma fue el que mejor predijo, negativamente, el agotamiento y cinismo, en tanto que la consideración individualizada fue el factor que mayor contribuyó, negativamente, en la despersonalización.

En una investigación realizada en Mar de plata, Argentina se analizó la comparación entre liderazgo transformacional y engagement en una muestra de 80 trabajadores los cuales comprendían 20 directivos y 80 trabajadores de una sala de juegos, utilizando la prueba Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x) y del cuestionario UWES- 17, evidenciando en dicha investigación se obtuvo niveles bajos tanto en Liderazgo Transformacional como en Engagement en personal operativo, lo cual pone de manifiesto una asociación entre dichas variables.

➤ **Antecedentes de Estilos de Liderazgo**

En un estudio realizado con 224 líderes (142 hombres y 84 mujeres) residentes en la ciudad autónoma de Buenos Aires y en el conurbano, que se desempeñaban en empresas pequeñas, medianas y grandes, lo cual se determinó la influencia que ejercían los valores del líder sobre su estilo de liderazgo. Se observó que los valores de autotrascendencia y apertura al cambio predecían el estilo de liderazgo transformacional, mientras que los valores de autopromoción predecían el estilo de liderazgo transaccional. No se observó interacción entre los valores de conservación y el estilo de liderazgo transaccional. En dicha investigación se analizó las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador. Se estudió una muestra de 218 trabajadores argentinos, de empresas públicas y privadas de la zona centro del país. Análisis de correlaciones mostraron importantes asociaciones entre las diferentes facetas del liderazgo transformador (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual), la confianza en el supervisor, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general. Un análisis de regresión mediada mostró el papel modulador de la confianza en el supervisor en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral. Se enumeran las debilidades y fortalezas del trabajo.

➤ **Antecedentes entre las variables de Felicidad y Engagement**

Antecedentes Locales

En una investigación realizada en Arequipa en el 2017, con una muestra compuesta por 123 personas de ambos sexos, ocupando diferentes puestos de trabajo los cuales son Coordinadores, Directivos, Auxiliares y Docentes, tuvo el propósito de

encontrar la correlación entre Felicidad y Engagement en docentes en una corporación educativa particular conformada por cinco colegios. En dicha investigación se aplicó la Escala de Felicidad de Reynaldo Alarcón y el Cuestionario de Engagement (UWES). Encontrándose que existe una correlación moderada y positiva entre las variables de Felicidad y Engagement.

Antecedentes Nacionales

En un estudio realizado en Lima en el 2016 se realizó una investigación en estudiantes de educación superior que trabajan (universidades e institutos superiores) evaluándose a un total de 338 estudiantes utilizando el cuestionario engagement (UWES) y escala de felicidad de lima donde se encontró Hay relación entre Felicidad y Engagement, encontrándose en un nivel medio. La variable Felicidad tuvo mayor correlación con las dimensiones Dedicación y Vigor del Engagement. Las dimensiones Ausencia de Sufrimiento profundo y Satisfacción con la vida de la variable Felicidad se correlacionan significativamente con las dimensiones de Dedicación y Vigor del Engagement.

En una investigación realizada en Trujillo (2016) se analizó la relación entre el bienestar psicológico e involucramiento laboral en colaboradores de un organismo descentralizado de la municipalidad provincial en Trujillo. La muestra estuvo conformada por 301 colaboradores de un organismo descentralizado de la municipalidad provincial de Trujillo, de ambos géneros cuyas edades oscilaban entre 20 a 63 años, contratados y nombrados, de acuerdo a La Escala de Bienestar Psicológico (2007) y el Cuestionario de Engagement (Implicación emocional) que consta tres áreas (vigor, dedicación absorción. Los resultados arrojaron que existe correlación entre el bienestar psicológico e involucramiento laboral y sus áreas

bienestar psicológico subjetivo, bienestar material y bienestar laboral. Mientras tanto, se aprecia que el área Relaciones con la Pareja no se correlaciona con el involucramiento laboral.

➤ **Antecedentes de la Felicidad**

Peiró (2001) concluyó que el desempleo no afecta la felicidad de las personas y que la renta (ingreso económico) está relacionado con la satisfacción económica pero no con la felicidad. Son interesantes los factores que hace mención en su investigación, de los cuales algunos se relacionan con la felicidad y otros son irrelevantes para medirla, como el sexo, número de hijos, situación laboral, tamaño de la ciudad de residencia, la condición de desempleado. No encontró diferencias significativas entre los niveles educativos (primaria, secundaria y universitarios), sino solo ligeras diferencias entre los niveles educativos más altos y el nivel sin estudios. En cambio, respecto a la edad, conforme esta aumenta, decrece la felicidad hasta que las personas tienen cincuenta años de edad en promedio, luego, vuelve a aumentar la percepción de felicidad. Peiró señala una perspectiva de análisis y dice al respecto: Pudiera ser que características tales como la salud, la renta, el estado civil o la situación laboral influyan en el grado de felicidad o de satisfacción de las personas, pero también podría operar la relación de influencia en sentido inverso; es decir, que sean las personas más felices y satisfechas las que, en promedio, tengan o alcancen determinadas características socioeconómicas.

Almandós (2013), Gerente de Recursos Humanos de Inversiones La Cruz, se pregunta por qué una empresa tendría que preocuparse por la felicidad de su personal. Indica que las empresas tienen como meta la rentabilidad, la productividad y la calidad. Para alcanzar esas metas, los directivos y jefes deben

escuchar activa y atentamente a sus trabajadores para permitirse comprender sus motivadores en la vida. Esta estrategia “permitirá valorar los esfuerzos de manera equitativa a los resultados, creando buenas condiciones de trabajo dentro y fuera de la empresa. El resultado: personas y profesionales plenos, en una cultura enfocada en la felicidad; no siendo esta un fin, sino un medio para conseguir el compromiso ganador”. También se puede mencionar a Campos, Director gerente de Publicidad Causa, quien escribe una nota sobre la felicidad en el trabajo: “Tener la capacidad de ser realmente feliz en el trabajo es una de las llaves para ser feliz en la vida proporciona un proceso de decisión más flexible, un mayor afán investigador y una mayor precisión en el análisis hay una fuerte correlación entre la felicidad y el significado, por eso es importante saber si el trabajo que uno realiza contribuye en algo”.

Extremera, Durán y Rey (2005) evidenciaron que existe relación: la felicidad subjetiva y las tres dimensiones de engagement, alcanzado el índice más elevado con vigor, concluyendo que la comprensión y el manejo emocional se relacionan con el bienestar personal y laboral, con un mayor sentido de compromiso y dedicación hacia su labor.

➤ **Antecedentes del Engagement**

Antecedentes Internacionales

Respecto a una investigación conformada por 427 enfermeras (España) y 253 docentes (Perú) en el 2012, examinaron los efectos de las variables personales de capital psicológico y Personalidad Resistente respecto a las variables agotamiento y vigor. Las variables sociodemográficas fueron las variables control: género, nivel de enseñanza (participantes docentes) y porcentaje de interacción con pacientes

(participantes enfermeras). Las variables personales positivas que consideraron fueron compromiso, control, autoeficacia y optimismo.

Por otro lado, un estudio realizado en Chile analizó el engagement y la relación entre género y edad. Los resultados indicaron que no hay diferencias significativas entre ambos géneros y que los hombres presentan más relación con el compromiso (Chiang, Núñez, Martín y Salazar, 2010).

Para Personalidad resistente (compromiso, control y reto) aplicaron la Escala de Personalidad Resistente del CDPE de Garrosa et al., 2008. Para medir la autoeficacia se utilizó la escala de Sherer y Maddux (1982) que evalúa las creencias de las personas para manejar determinadas situaciones. El optimismo fue medido por el Revised Life Orientation Test de Scheier et al., (1994). El estrés de Rol (ER) representan las demandas laborales, el ER contiene aspectos como sobrecarga de trabajo, conflicto y ambigüedad de rol, el agotamiento sería la consecuencia del ER que conduce a la pérdida de los recursos. Como resultado encontraron que las variables sociodemográficas no tuvieron efecto en la variable dependiente vigor, mientras que ER tiene un alto valor predictivo. Entre las variables personales positivas destaca el alto valor significativo que tiene compromiso. En situaciones de bajo ER, los profesores con niveles altos de control tienen mayores niveles de vigor, pero menos cuando la situación de ER es alto. Respecto a las enfermeras, las que obtuvieron bajas puntuaciones en compromiso disminuyen de forma significativa el nivel de vigor en situaciones de estrés alto, lo que no sucede con quienes tienen alto compromiso.

En un estudio desarrollado por López-Alonso (2016) encontraron en el análisis de enfoques y engagement por género, que los hombres y las mujeres de esta muestra

presentan diferencias significativas en todas las variables (enfoque superficial, vigor, dedicación, absorción) a excepción del enfoque profundo. Las mujeres presentan un enfoque menos superficial y están más “enganchadas” a los estudios que realizan.

En un estudio desarrollado por Oramas, Marrero, Cepero, Del Castillo y Vergara (2014), consistió en la evaluación del ‘Work engagement’ en Trabajadores cubanos, con la finalidad de contribuir a la comprensión del ‘work engagement’ como un constructo positivo. El estudio lo realizaron en una muestra heterogénea de 400 trabajadores cubanos de diversas ocupaciones: docentes, investigadores y otras profesiones de servicios y de la producción. El rango de edad de los participantes es entre 18 y 79 años, valor medio de 43,24 años y una desviación típica de 13,6. El 43% es de sexo femenino y el 57% masculino. Respecto a la escolaridad, 10,2% de nivel primario o medio, 19,5% preuniversitario, 28,8% técnico medio y 41,5% universitario. Respecto a la categoría ocupacional: Directivos 5,7%; de servicios 7,6%; obreros 50,3% y técnicos 36,3%. El instrumento utilizado fue el Utrecht Work Engagement Scale – UWES- en su versión de 17 ítems: Cuestionario de auto informe para evaluar el engagement en el trabajo, en una escala tipo Likert de 7 opciones de respuesta según la frecuencia con que experimentan lo expresado en los reactivos y referidas a las tres dimensiones constituyentes del constructo: vigor, dedicación y absorción.

En el análisis de la relación del work engagement realizada en el 2014 con las variables sociodemográficas edad, sexo y nivel de escolaridad, solo aparece una correlación significativa directa entre la dedicación con la edad, pero la relación es débil; la absorción solo correlaciona de forma significativa con la edad; a mayor

edad, más absortos en el trabajo, pero la relación también es débil, al respecto los autores acotan que se debe tener cautela sobre estos resultados, como también los encontrados en otros países europeos cuando han estudiado en grupos ocupacionales en relación con la edad y el engagement, es decir la afirmación que los trabajadores con mayor edad se sienten más “engaged” que trabajadores más jóvenes, pues “puede influir el efecto del trabajador feliz, se mantienen los que mejor se encuentran en su actividad laboral, los que sienten mayor malestar pueden abandonar el empleo, y los de más edad evaluados, obviamente, no son estos”.

En relación con el sexo en las dimensiones de vigor y dedicación, aunque los valores medios para los masculinos son discretamente mayores, esta diferencia no resulta significativa. Para la absorción aparece una diferencia significativa a favor de las féminas, lo cual incide en que el valor total del work engagement para estas es discretamente mayor, pero sin llegar a la significación estadística. Los autores explican el resultado hallado con respecto al sexo, en base a otras investigaciones, que los hombres alcanzan mayores puntuaciones que las mujeres, pero con pocas diferencias. En su estudio las mujeres están en desventaja respecto al vigor, no así en las restantes dimensiones. Los autores creen que es debido a “la sobrecarga a la que está expuesta la población trabajadora fémina por la adición a la carga laboral de la carga doméstica, lo que se ha dado a llamar la “doble presencia”. Sin embargo, las mujeres compensan el relativo déficit en vigor con valores similares de dedicación que sus colegas masculinos y mayor nivel de absorción, “lo que permite pensar que establecen límites entre la vida laboral y extra laboral, involucrándose en la actividad laboral de modo tal que no pueden distinguirse diferencias en cuanto al work engagement total para ambos sexos” (Oramas, 2014)

Se realizó un estudio del impacto de la exposición de la tecnología sobre el engagement en 645 trabajadores españoles. Encontraron que no es la tecnología por sí misma la que produce engagement, sino la valoración cognitiva, es decir, la autoevaluación que dan los empleados a la tecnología. Muestra la visión que los empleados dan a las herramientas de trabajo que la empresa le da para su desempeño. Salanova y Llorens (2009)

Lisbona (2009) realizaron un estudio con 700 personas en los países de España y México, donde aumentaron variables a las tres conocidas del engagement, variable género y la socialización. Para este estudio utilizaron el cuestionario UWES y el cuestionario Organizational Socialization Inventory (OSI) propuesto por Taormina obteniendo valores que demuestran la relación engagement con la socialización es alta y resultados poco relevantes con relación al género.

Al engagement también se lo ha relacionado con el empowerment (permitir la iniciativa a las personas para actuar por sí misma). Manríquez, Rayo y Ferrer (2010), investigaron si en empowerment es un predictor del engagement, obteniendo resultados positivos en un estudio con 147 participantes en 6 estados de México.

Cabe indicar que en los estudios citados vemos cómo la percepción subjetiva es importante para el engagement. García, Llorens, Cifre y Salanova (2004) estudiaron la importancia que tiene la percepción entre facilitadores/obstáculos (factores de ambiente de trabajo que restringen el desempeño) y el engagement. El estudio en 457 profesores que la percepción de facilitadores es una inyección para una mayor auto-eficacia (García, 2004).

6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- La falta de trabajos de investigación en nuestro medio que sirvan de base permitiendo comparar los resultados obtenidos en el presente estudio.
- El poco tiempo con el que disponen el personal para brindar respuesta a los instrumentos.
- La participación voluntaria, dado que durante la aplicación de instrumentos una pequeña parte de la población se negó a desarrollar la aplicación de las pruebas.

7. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

a) Estilos de Liderazgo

“Estilo de liderazgo al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcance las metas de organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación, la capacitación y el estímulo que motiva el líder en diferentes circunstancias.”. Esto significa que, el estilo de liderazgo se refiere al modo de relacionarse o comportarse, en un contexto grupal, la capacidad para influir al grupo al logro de objetivos, tareas o metas. Madrigal (2005)

b) Liderazgo

El liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular integrar, y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura del poder y promover el desarrollo de sus integrantes. (Casares, 1995).

c) Psicología Positiva

Es el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología (Seligman, 2005; Seligman & Cskszentmihalyi, 2000).

d) Felicidad

Se refiere al bienestar subjetivo y la satisfacción vital, por lo tanto, incluye las dimensiones afectivas y cognitivas del sujeto. Una gran variedad de estudios de autoinforme señalan que universalmente las personas se definen como al menos moderadamente felices (Myers, 2000).

Refiere que la felicidad es un estado afectivo de satisfacción plena que experimenta subjetivamente el individuo en posesión de un bien anhelado.
Alarcón (2006)

e) Engagement

Se refiere a un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo” (Schaufeli, 2002).

8. VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	NIVELES
ESTILOS DE LIDERAZGO	Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma • Estimulación intelectual • Inspiración • Consideración individualizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Total desacuerdo • Desacuerdo • Ni de acuerdo ni en desacuerdo • De acuerdo • Total acuerdo con la afirmación
	Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa contingente • Dirección por excepción 	
	Laissez faire		
FELICIDAD		<ul style="list-style-type: none"> • Sentido positivo de la vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de Acuerdo • Acuerdo • Ni acuerdo ni desacuerdo • Desacuerdo • Totalmente en Desacuerdo
		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con la Vida 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Realización personal 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Alegría de vivir 	
ENGAGEMENT		<ul style="list-style-type: none"> • Dedicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi nunca • Algunas veces • Regularmente • Bastantes
		<ul style="list-style-type: none"> • Vigor 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Absorción 	

CAPITULO II

REVISION DE LA LITERATURA

INTRODUCCIÓN

En este capítulo del presente trabajo de investigación se desarrollará el marco teórico introductorio asociado al fenómeno del Liderazgo, Estilos de Liderazgo, sus aproximaciones es decir cómo ha ido evolucionando hasta llegar al modelo de Rango Total de Bass y Avolio (estilo transformacional, transaccional y laissez faire) y describir principales características de los diferentes estilos que abarca este modelo y que se dan en las organizaciones.

Seguidamente se desarrollará acerca la Psicología Positiva como ciencia que ha ido cobrando mayor relevancia por hacer hincapié a los rasgos positivos individuales, dentro

de las cuales se encuentran variables como son la Felicidad y el Engagement. Se desarrollará el constructo de la Felicidad, sus orígenes dentro de la Psicología Positiva; sus principales características, su relación con el bienestar subjetivo y el enfoque humanista, modelos teóricos, factores asociados, así como su relación con otras variables de estudio. Así mismo se estudiara el “*Engagement*” la cual es un término de uso reciente en el ámbito laboral, por lo cual es necesario revisar sus antecedentes, definición, modelos, factores asociados.

1. ESTILOS DE LIDERAZGO

A. DEFINICIÓN

Hace mucho tiempo que el liderazgo en las organizaciones despierta un gran interés en los investigadores. Muchos son los trabajos realizados, las perspectivas, enfoques, niveles de análisis propuestos, líneas de orientación teórica y metodológica, sin embargo obtener una definición consensuada y paradigmática parece, por ahora, inalcanzable. Hay muchas definiciones de este concepto en la literatura - casi tantas como el número de personas que se han dedicado al tema (Ralph M. Stogdill, 1974). Por lo tanto, en esta primera etapa del trabajo intentaremos trazar un breve retrato de las múltiples definiciones de este concepto, cuyo contenido e ideas se entremezclan y se complementan.

Los orígenes anglosajones del término, de acuerdo con Bass (1990), si bien el término leader existe en el idioma inglés desde el año 1300, la palabra leadership no apareció en dicho idioma hasta la primera mitad del siglo XIX, en escritos relacionados con la influencia política y el control del Parlamento Británico.

En español, el término “liderazgo” en el diccionario de la Real Academia Española (2008) nos remite a la palabra “liderato”, que significa “condición de líder”; por lo

que es necesario ir a la palabra “líder”, misma de la que se indica que proviene del inglés leader, guía y que define como “Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.”

Davis y Newstron (1999) definieron liderazgo como el proceso a través del cual se busca influir en un grupo para que trabaje motivado en busca del logro de metas, lo cual es fundamental ya que tiene un efecto en el proceso de identificación y compromiso del grupo con las metas propuestas.

Certo (2000: 326), quien citando a Goldman (1998), sostiene que el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo; en ese sentido, significa hacer que las personas actúen de cierta manera o sigan un rumbo particular, idealmente este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas, por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones; en otras palabras, señalan que el tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas, por medio de la gente.

A su vez House et al (2002), expresan que el liderazgo se asocia al proceso por medio del cual, un individuo ejerce la capacidad para influir y motivar a seguidores, de tal forma que éstos puedan aportar a los propósitos establecidos y al alcance del éxito del proyecto que tiene la organización.

Una visión en tanto distinta tienen Antonakis et al (2004), que postulan que el liderazgo es primordialmente un procedimiento atributivo (basado en la cualidad o atributo de un sujeto), resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser apreciado y calificado como líder por los otros.

Por su parte, Robbins y De Cenzo (2008, 247), tienen una definición bastante completa, y comienzan por indicar que el liderazgo es la habilidad que se demuestra cuando se influye en los demás para actuar de cierta manera. Los autores agregan que, mediante la dirección, el aliento, la sensibilidad, la preocupación y el apoyo se inspira a los seguidores para que acepten retos y logren metas que podrían percibirse como difíciles o inasequibles.

Bass (2008) y Palomo (2013) mencionaron los resultados de la investigación llevada a cabo por Stodgill (1974) quien, tras una revisión de más de 3000 publicaciones sobre liderazgo, concluyó que los datos analizados no permitían llegar a una comprensión integrada sobre el liderazgo. Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y que se espera de ellos (Eden & Leviatan, 1975). El único punto en común en todas las definiciones de liderazgo es la existencia de seguidores; sin seguidores nadie puede liderar. (Vroom y Jago, (2007).

Existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (management). Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales. Yukl (2002) afirmó que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada. Los líderes en cambio se preocupan por las

necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones.

Por lo tanto, queda prevalece la idea de que ser líder significa construir compromiso de lograr una meta entre los que son liderados, así como un fuerte deseo en ellos de seguirlo. Ramírez (2012: 92) expresa que el liderazgo tiene elementos claves como el sentido de la dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás.

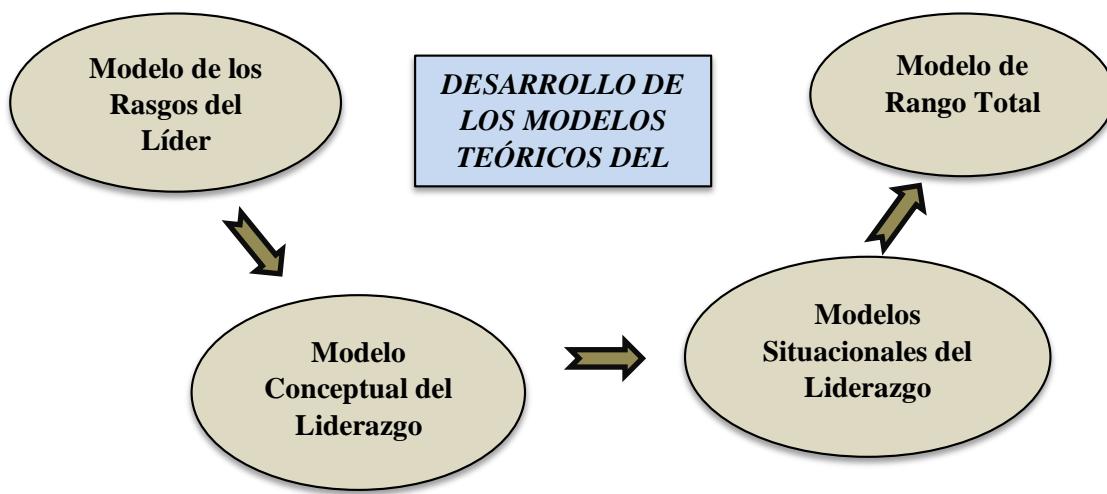
Los retos que tienen estos personajes son cada vez más enrevesados y desafiantes, pues junto con los conocimientos que se les demandan, deben tener una serie de cualidades como: habilidades comunicacionales (capacidad de oratoria), comportamientos equilibrados (emocionalmente estables), inspiradores de respeto y confianza, templados, prudentes, vigorosos (fuertes y con actitud positiva) y altamente motivadores; de modo tal que encaminen a sus colaboradores hacia el logro de las metas organizacionales. Esto significa que a un líder se le demanda idoneidad y suficiencia para codificar y decodificar la misión y visión institucional en actuaciones concretas, precisas y no troceadas.

Aun así, queda notorio el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo la cual puede deberse según Yukl y Van Fleet (1992 a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados. La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales.

B. DESARROLLO DE MODELOS TEÓRICOS DE LIDERAZGO

El estudio de liderazgo ha evolucionado desde los modelos más estáticos basados en los rasgos de los líderes hacia modelos situacionales (Castro et al. 2007). A continuación se presentan los modelos que han cobrado mayor relevancia en el campo organizacional.

Figura 1. Desarrollo de los modelos teóricos de liderazgo



a. **Modelo basado en los rasgos del líder**

Fue uno de los primeros modelos utilizados para indagar acerca del fenómeno liderazgo. Se buscaba conocer a un nivel primario qué características o rasgos comunes poseían los líderes, y cuáles de ellas eran las más eficaces (Castro et al. 2007). La premisa teórica de dicho modelo estaba fundamentada en la perspectiva epistemológica que postula que ciertos rasgos estables pueden diferenciar a los líderes de quienes no lo son (Bass y Stogdill 1990). Este modelo tuvo mayor predominancia entre los años 20 y 50, y nuevamente volvió a alcanzar relevancia en los años 90 (Castro et al. 2007).

Este modelo se construyó luego de la revisión exhaustiva de listas de verificación de las características distintivas de una variedad de líderes exitosos mediante observación de interacciones y encuestas, entre otros, lo cual era usado para predecir la efectividad del liderazgo (Ivancevich et al. 2006; Hellriegel y Slocum 2009). Se creía que los líderes exitosos poseían rasgos de personalidad diferentes a los líderes menos efectivos. Por ejemplo, Robbins y Judge (2013), utilizando la teoría de los cinco grandes de la personalidad, hallaron que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces, mientras que rasgos como la amabilidad, la estabilidad emocional, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia también mantienen una relación fuerte con el liderazgo, aunque en menor medida que con la extroversión. Este modelo ha sido también muy criticado debido a que, si bien el análisis de los rasgos es un modelo importante, es insuficiente debido a que existen tres dimensiones que se deben de tomar en cuenta en el análisis del liderazgo: las personas a quienes dirigen, la tarea asignada, y el ambiente en el cual se desenvuelven (Ivancevich et al. 2006). Partiendo de este supuesto básico, el modelo de rasgos solo hace referencia al primer aspecto, dejando de lado los dos últimos, ya que solo se ocupa por verificar la eficacia de las características o rasgos distintivos de los líderes en interacción con los grupos a los cuales dirigen o influyen (Ivancevich et al. 2006). Esto conlleva a limitaciones serias (Chiavenato 2009), entre ellas, la inexistencia de un rasgo universal para predecir el liderazgo en un contexto. Los rasgos no permiten predecir el comportamiento del líder en situaciones rígidas como es el caso de aquellas organizaciones con culturas dominantes (reglas y pautas establecidas arraigadas, formalismos, etcétera) y tampoco permiten predecir el éxito de un líder, solo permiten detectar el surgimiento del liderazgo (Chiavenato 2009).

b. Modelo conductual del liderazgo

El modelo conductual del liderazgo tuvo su auge durante los años 1950 y 1960 (Castro et al. 2007). Del mismo modo que el modelo de los rasgos, este modelo teórico considera relevante las diferencias individuales (Chiavenato 2009).

A partir de la propuesta epistemológica conductual de este modelo se crearon distintas tendencias teóricas representadas por tres importantes universidades en Estados Unidos.

La corriente enfocada en las conductas fue perdiendo fuerza pasada la década de 1980 debido a su limitado alcance para explicar fenómenos complejos como el uso de conductas específicas por parte de los líderes (agrupadas) para lograr objetivos específicos, o la falta de consenso entre investigadores para determinar qué conductas deben analizarse para determinar la eficacia del líder (Yukl 2008).

Universidad	Investigador	Clasificación de Liderazgo	Características
UNIVERSIDAD DE LOWA	Lewin et al. (1939:269-299).	Autocrático	-Líder dominante. -Centraliza el poder en la toma de decisiones.
		Liberal	-Participación mínima en la toma de decisiones. -No regula la actuación de sus subordinados.
		Democrático	-Fomenta la participación de todos los miembros del grupo para tomar decisiones.

UNIVERSIDAD DE MICHIGAN	Likert (1961,1967)	Centrado en la producción / tarea	-Enfoque en los resultados del trabajo del grupo o individuos. -Definición de objetivos desafiantes pero realistas.
		Centrado en el empleado	-Afianzamiento de la relación líder-subordinado -Preocupación por el bienestar de sus subordinados (desarrollo y progreso profesional). -Reconocimiento de aportaciones y logros de los subordinados.
		Participativo	- Involucra a los seguidores en el proceso de toma de decisiones (empoderamiento de acciones). - Fomento de la cooperación la solución de conflictos (apoyo constructivo).
UNIVERSIDAD DE OHIO	Bass (1990;19-31)	Enfocado en la consideración por la persona (consideración)	-Empatía con los subordinados. -Trato horizontal. -Enfoque en las necesidades de los subordinados.

		Centrado en la estructura del trabajo (iniciación de estructura)	-Trazo objetivos para alcanzar metas. -Asignación de tareas. -Monitoreo constante para cumplir plazos. -Delimitación de normas y pautas de rendimiento.
--	--	---	--

c. Modelos situacionales del liderazgo

Los modelos situacionales agregan una tercera dimensión no incluida en los modelos anteriormente descritos: el contexto. De acuerdo a dichos modelos teóricos es la interacción de variables individuales con variables ambientales o contextuales lo que hace posible lograr una compresión integral del liderazgo (Chiavenato 2009).

De acuerdo a Ivancevich et al. (2006) existen cuatro modelos situacionales importantes

Modelo	Descripción
EL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER (1967)	El modelo sostiene que el desempeño del grupo tiene una relación de dependencia con el estilo de liderazgo y las características favorables de la situación para el líder. Es así que se consideran tres factores que determinan el entorno favorable del líder: a) Relaciones líder-miembro , asociado a la confianza y respeto de los miembros del grupo hacia el líder. b) La estructura de la tarea , referido a la claridad de las tareas, objetivos claros, grado de empoderamiento en tomar decisiones.

	c) El poder del puesto , en el que se señala el poder inherente del puesto en la estructura organizacional.
EL MODELO VROOM - JAGO (1988)	<p>El modelo propone un esquema de decisión compartido entre el líder y los subordinados. El grado de participación lo determina el líder, quien define una variedad de formas para la toma de decisiones: se puede optar por la decisión autocrática, la consulta, la decisión conjunta o la delegación.</p> <p>El objetivo del líder es establecer un procedimiento de decisión que le permita obtener calidad de la misma y aceptación por parte de los subordinados.</p>
MODELO LIDERAZGO CAMINO-META DE HOUSE (1971:321-339)	<p>Se fundamenta en la teoría de las expectativas de la motivación y se aboca a prever la efectividad del liderazgo en distintos contextos.</p> <p>Una de las premisas es que el líder influye en las expectativas de los seguidores sobre metas de trabajo, aclarando el panorama o la ruta a seguir. Asimismo, el líder participa del desarrollo personal de sus seguidores, direccionándolos al logro de los objetivos y brindándoles retroalimentación acerca de qué comportamientos son los más adecuados para lograr la meta.</p>
MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD (1969:65)	<p>El modelo propone que es necesario que el líder sepa discernir sobre el nivel de madurez o desarrollo de sus seguidores para definir un estilo de liderazgo a la medida. Los autores proponen cuatro estilos de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El indicador (directivo), quien define las pautas necesarias de actuación de sus seguidores. b) El vendedor (instructor), que combina la estructuración de pautas e instrucciones con el apoyo a cada uno. c) El participativo (apoyo), que comparte decisiones para desarrollar tareas con calidad. d) El delegativo, que brinda poca dirección cercana y apoyo personal.

C. LIDERAZGO CARISMATICO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El carisma es una atribución que los seguidores realizan basándose en ciertas conductas del líder, estableciendo una relación emocional entre el líder y seguidores, además la capacidad de trasmitir emociones de manera no verbal. Da muy buenos resultados a la organización generando cambios en los subordinados (así mismos) reflejándose en los resultados.

Según Weber: “El carisma es una relación social distinta entre el líder y el seguidor, en la que el líder presenta una idea revolucionaria, una imagen o ideal trascendental, que va más allá de lo inmediato o lo razonable, mientras que el seguidor acepta este curso de acción, no por su probabilidad racional de éxito, sino porque cree en las cualidades extraordinarias del líder.” Es decir, es todo aquello que te hace único y todas aquellas cualidades atractivas que una persona tiene.

Según House (1977), define el liderazgo carismático en razón de un conjunto de rasgos (fuerte necesidad de poder, elevada confianza en sí mismo, convicción en sus creencias e ideales) y conductas identificables de los líderes, que influyen en las actitudes y conductas de los seguidores, los cuales no sólo confían y respetan al líder como ocurriría en el liderazgo transformacional, sino que también lo idealizan o adoran como un héroe sobrehumano o una figura espiritual, así lo expresa Bass (1985). Conger y Kanungo (1987), también creen que se considera a los líderes carismáticos como “héroes” que muestran conductas no convencionales y que transforman a las personas para compartir los cambios radicales que apoyan.

Bass (1985) sostiene que el carisma puede ser incluido en el liderazgo transformacional, que a su vez, representa un campo más unificador, que consta de tres factores adicionales, aceptando que una persona puede ser carismática, sin que ello implique necesariamente ser transformacional. Sin embargo, otras propuestas teóricas apoyan la idea de que el

carisma, por sí mismo, explica el funcionamiento de determinados líderes que consiguen un rendimiento excepcional en sus actividades. En otros casos, se ha defendido la idea de que ambos conceptos son, en esencia, la misma cosa, e incluso se utilizan como sinónimos para referirse a un único tipo de liderazgo.

Bass y Avolio (1999), conciben el carisma como otro atributo de los líderes transformacionales, teniendo el proceso de identificación de los miembros del grupo con el líder, un papel importante, ya que ayuda a discriminar la dimensión relativa a "la influencia en los ideales" (más cerca del concepto de carisma), la "motivación inspiradora" (más cerca del concepto de desarrollo). Sin embargo, no debemos olvidar que la "influencia sobre los ideales" fue el término adoptado por Bass (1985), en contraposición con el concepto de carisma, teniendo en cuenta que el líder puede utilizar su carisma para su propio interés, en contra de su voluntad de desarrollar los empleados.

Precisamente este último aspecto fue el punto de partida para plantear la hipótesis de la existencia de dos tipos de líderes, que difieren en el modo cómo ejercen el carisma. En primer lugar, están los carismáticos que exploran la fuerte confianza que los subordinados tienen en sus habilidades para la solución y orientación hacia un futuro mejor, para promover, en última instancia, lugares de trabajo que dependen de sus ideas, con una total obediencia a sus decisiones, y una baja respuesta a las críticas sobre el cambio de objetivos. En contraste con esta acepción más negativa, están los líderes "realmente carismáticos", o, en otras palabras, los líderes con "influencia en los ideales", que muestran un verdadero sentido de colaboración con los demás y una preocupación por el interés común, a través de la promoción de lugares el trabajo eficientes, en el que todos se sientan bien.

D. MODELO DEL LIDERAZGO DE RANGO TOTAL DE BASS Y AVOLIO

En vista que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bernard Bass en conjunto con Bruce Avolio, proponen el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes del Liderazgo Transformacional y del Transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

Este modelo define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal manera que los seguidores se identifican y desean imitar al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente considera a los subordinados individualmente proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio 1994).

Burns define al Liderazgo Transaccional como el intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo, sin embargo Bass confirma la existencia de una relación costo-beneficio (Bass 1999).

A partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien estos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. En otras palabras, el líder transformacional contiene las conductas del Liderazgo Transaccional, así como también las del Liderazgo Laissez-Faire, y está formado por tres dimensiones:

- La dimensión actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.

- La dimensión efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de frecuencia, que representa cuan frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo.

El perfil destacable estará dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, no exclusivo, de conductas de Liderazgo Transformacional (activas). En este sentido, la efectividad también está dada por la importante influencia de los estilos de Liderazgo Transaccional. En función a lo mencionado, Bass plantea que el Liderazgo Transformacional va a aumentar los efectos del Liderazgo Transaccional.

Estilo de Liderazgo	Dimensiones
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida (IIA) Influencia Idealizada Conductual (IIC) Motivación Inspiracional (MI) Estimulación Intelectual (EI) Consideración Individualizada (CI)
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente (RC) Dirección por Excepción Pasiva (DEP) Dirección por Excepción Activa (DEA)
Laissez - Faire (lf)	Liderazgo Evitador

Bass y Avolio en base a estudios empíricos hallaron correlaciones positivas en clasificaciones entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, lo que les llevó a aseverar que “los mejores líderes típicamente desarrollan tanto Liderazgo Transformacional como Transaccional” (Avolio et al. 1999).

Un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos y las necesidades y habilidades de los seguidores. El líder debe ser capaz de distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. La capacidad del líder para seleccionar entre estilos apropiados de liderazgo, es el punto esencial del modelo de Liderazgo de Rango Total. El Líder Transformacional es el único capaz de operar a todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su destacable nivel de capacidad le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo.

Sugiere además un continuo mejoramiento de los repertorios conductuales y potencialidades tanto de los individuos como de los equipos a través del Liderazgo Transformacional.

E. IMPORTANCIA DEL MODELO DE LIDERAZGO RANGO TOTAL

El Liderazgo Transformacional como el Transaccional son probablemente desplegados por un mismo individuo en diferentes cantidades e intensidades. Existe evidencia empírica de que los líderes efectivos usan una amplia variedad de comportamientos dependiendo de la situación en que se encuentren para influir cambios mayores en la organización (Bass et al. 1985).

Por lo tanto, lo que cambia en un determinado contexto no es el liderazgo en sí, sino el estilo o patrones comportamentales desplegados por el líder. Bass sostiene que de acuerdo al contexto, hay patrones que son más efectivos que otros. Lo que hace la situación es enfatizar más un estilo o patrón comportamental. Así lo importante es la habilidad del líder para distinguir qué estilo es apropiado para ese contexto específico. Y esto sólo podría hacerlo aquel líder que puede actuar en cualquier nivel de liderazgo, de acuerdo al

Modelo de Rango Total. En base a estos razonamientos, Bass se apoya para desarrollar la premisa de la teoría, que se refiere a que el Liderazgo Transformacional siempre será más efectivo que el Liderazgo Transaccional (Yukl 1998).

Por lo tanto, el Liderazgo Situacional y el Transformacional no son enfoques contradictorios para explicar comportamientos de liderazgo, sino complementarios, ya que Bass integra conceptos desarrollados anteriormente, en su Teoría de Rango Total de Liderazgo.

F. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DENTRO DEL MODELO RANGO TOTAL DE BASS Y AVOLIO.

El liderazgo transformacional ha tenido un auge destacable dentro la literatura reciente en cuanto al liderazgo organizacional, en parte gracias a los resultados que, en general, proporciona en los distintos niveles (individual, grupal u organizacional).

El término liderazgo transformacional fue acuñado por primera vez por J.V. Downton en 1973, surgiendo como respuesta a las necesidades de las organizaciones modernas, pues ofrecía una nueva alternativa para el estudio del liderazgo y herramientas mucho más adecuadas para valorar el comportamiento real de las personas vinculadas a una organización. Este nuevo contexto lleva al desarrollo formal de un modelo de liderazgo que sirviera como herramienta para enfrentar los nuevos retos empresariales. Fue James M. Burns quien, en el año de 1978, describió un nuevo modelo de liderazgo que llamó la atención de los académicos de la época. Desarrollado a partir del análisis de biografías de varios líderes políticos (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, citado por Nader y Castro, 2007), este modelo llevó a la identificación de dos tipos de líderes opuestos ubicados en un continuo. De un extremo, los líderes transaccionales quienes, según Burns (1978, citado por Nader y Castro, 2007), lideran a partir de intercambios (por ejemplo, puestos de trabajo por votos o aumentos de sueldo a cambio de aumento de la productividad). Del

otro, se encuentran los líderes transformacionales, quienes estimulan e inspiran a sus subordinados para que logren resultados extraordinarios y a la vez desarrollen sus propias habilidades de liderazgo. Más Adelante, en 1985, Bernard M. Bass, a partir de los conceptos propuestos por Burns, desarrolla una nueva teoría que parte del planteamiento de que un líder transformacional se mide, en términos de su influencia sobre los seguidores, en la manera como transforma y motiva a éstos por medio del carisma, la excitación intelectual y la consideración individual. Afirma: “los líderes son aquellos individuos que aprovechan las motivaciones de los seguidores en el sentido de alcanzar mejores objetivos tanto del líder como del seguidor” (Northouse, 2001, pág. 132), Con la aparición de las teorías de Nuevo Liderazgo se produce un cambio en torno de la idea de liderazgo eficaz, como el que hace hincapié en la relación líder-seguidor y en la transformación cultural del grupo (López-Zafra y Morales, 1998). La acumulación de evidencias empíricas en que el liderazgo transformacional influye en el rendimiento de los seguidores y el desempeño de la organización (Avolio et al., 1999, Lowe et al., 1996) estimuló el interés y apoyo teórico del liderazgo transformacional.

El modelo Transformacional explicaría el tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y que provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores. “Un líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidades de orden superior” (Crawford 1995). La motivación final del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor (Burns 1978).

Varios autores señalan que el Líder Transformacional sería la extensión del Líder Transaccional. Bass y Avolio (1989) afirman que los Líderes Transformacionales pueden actuar transaccionalmente, pero los Líderes Transaccionales no pueden hacerlo transformacionalmente. Por lo tanto, el paradigma de este modelo es valorar al seguidor

por su propio crecimiento personal, más que como una herramienta para el incremento del beneficio económico, y a la vez, aumentar los intereses del colectivo (Crawford 1995).

En este sentido, se ha señalado que el Líder Transformacional se comporta cuando las circunstancias lo requieren de, modo transaccional. Esté mismo autor nos señala las seis características centrales de la personalidad que podríamos encontrar en estos líderes son:

- Creativo: manifiesta un desafío constante al statu quo, buscando nuevas ideas para afrontar el futuro.
- Interactivo: mantiene una postura abierta con los miembros del grupo para favorecer su crecimiento. Escucha con interés sin involucrar su ego.
- Visionario: comunica la visión de la organización que supera a la anterior, y fomenta a que sea compartida por el resto de los seguidores.
- Empowering: capacidad de trasladar la intención a la realidad y mantenerla. Promociona la responsabilidad, trasladándola a los seguidores.
- Apasionado: se muestran tan apasionados con la gente como con las tareas organizacionales. Su pasión les permite un fuerte compromiso con la visión.
- Ético: poseen patrones éticos más altos. Tienen la capacidad de hacer lo correcto en cada momento.

Se soporta con los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009). Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006), plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. Según el criterio de los autores mencionados, bajo un liderazgo transformacional, el líder

podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas.

Asimismo, para Velásquez (2006), el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros al ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. Afirmando además que el liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional.

Coincidiendo con lo señalado, Leithwood, Mascall y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacional, está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea.

Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978). Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos.

Los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes han sido tradicionalmente objeto de amplio debate. Maxwell (2007), cita a Senge (2001), indicando que este autor propone

tres tipos de liderazgo los cuales incluyen el directivo visionario, el transformador y el creador de ambientes. El visionario conoce las competencias demandadas en el mercado, el transformador impulsado por el cambio y el creador de nuevos escenarios. Según Maxwell (2007), el líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas.

Para Bass y Avolio (2006), los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relaciones, que incluyen el amor y afiliación.

Para los últimos autores citados, la orientación hacia el proceso transformativo, implica el establecimiento de parámetros para dar cobertura a las necesidades de crecimiento personal, generando compromiso hacia el logro del objetivo grupal. Este cambio genera como resultado que los seguidores tengan la posibilidad de convertirse en líderes autodirigidos, autoregulados, autoactualizados y autocontrolados; generando un efecto multiplicador en cuanto estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo organizacional.

De esta manera, al referir las dimensiones del líder transformacional, se señalan las planteadas por los autores referidos, siendo estas las siguientes:

a. Carisma o Influencia Idealizada

El concepto de carisma fue introducido por Max Weber en 1968, quien lo definió como “...cierta cualidad de una personalidad individual por virtud de la cual es diferente de un hombre ordinario y son tratados como dotados con poderes sobrenaturales, y suprahumanos”.

Los Líderes con Influencia Idealizada son capaces de generar motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores, con el fin de alcanzar metas de grupo. Se caracterizan por estar animados por necesidades auténticas de los seguidores, desplegando consideración individualizada. Plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la organización.

Cabe señalar que el carisma involucra un intenso componente emocional, que va más allá del común afecto, estima, admiración y confianza hacia el líder (conformado por devoción, temor y fe ciega, lo que lleva a una identificación absoluta con el líder. Este líder reduce la resistencia al cambio de actitudes de los seguidores y desinhibe las respuestas conductuales, animando un sentido de excitación y aventura que puede producir juicios limitados y aceptación incondicional a las ideas del líder (House 1977).

➤ **Características de la Influencia Idealizada**

En cuanto a las características de los Líderes transformacionales que presentan comportamientos de influencia idealizada, Bass menciona lo siguiente:

- Tienen alta autoestima.
- En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz

es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresiones faciales animadas.

- Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad.
- Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores y son hábiles para, a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas, articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.
- Entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.

Otros autores agregan como características de la Influencia Idealizada, su gran involucración en la tarea, la realización de autosacrificios para demostrar coraje y compromiso con la misión, y el transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida, lo que aumenta la identificación y admiración por él, y las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los seguidores (Yukl 1994), y permite empoderar a quienes le siguen, inspirando confianza y elevando la eficacia individual y colectiva (Shamir y House 1998).

➤ **Efectos del Carisma**

Los Líderes Carismáticos generan mayor compromiso en sus seguidores, presentan alto desempeño en la tarea, sugirieron más cursos de acción, estaban más satisfechos con el trabajo y el líder, y tuvieron menos conflicto de rol, que los participantes que trabajaron con líderes considerados. (Avolio et al. 1999). Aunque inicialmente se consideró a la influencia idealizada y el carisma como diferentes dimensiones, una revisión del modelo integró ambos constructos en el de influencia idealizada orientada hacia conductas y hacia los atributos del líder (Avolio et al. 1999). En este sentido, esta dimensión incluye los siguientes indicadores, según Vega y Zabala (2004):

- Influencia Idealizada Atribuida: Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo.
- Influencia Idealizada Conductual: Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos.
- Promueve una profunda identificación con sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética.

b. Motivación por Inspiración

Bass define a la motivación por inspiración en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por parte del Líder Transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes le rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. Bass plantea que la motivación por inspiración es un subfactor de la conducta de Liderazgo Carismático. Además nos dice que el Liderazgo Inspiracional es aquel que emplea cualidades no intelectuales, emociones, sentimientos e intuición en el proceso de influencia, reservándose el factor de Estimulación Intelectual a otros procesos como argumentación o lógica.

➤ **Características de la Motivación por Inspiración**

- Las características de las conductas de líderes inspiracionales son según Bass son:
Dirección de Significado: El líder inspiracional entrega significado y definición

al contexto, a través del lenguaje, rituales y otros discursos, y da a conocer a los subordinados el significado de la organización.

- Uso de símbolos: Este tipo de líderes hacen mucho uso de símbolos, y estos actúan como estrategias que dan sentido a la organización y al ambiente, transformando en un todo coherente ideas confusas o muy complejas.
- Manejo de Impresión: Estos líderes realizan acciones tendientes a crear y a mantener impresiones deseadas de ellos en los otros.
- Modelamiento de las expectativas de los seguidores: Los Líderes Inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores, y son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos, creando metas razonables y siendo modelos de rol para sus subordinados. Para esto los líderes hacen uso del efecto Pigmalión (profecía autocumplida), expresando a sus seguidores lo que esperan de ellos, en términos de altos estándares de desempeño, confiando en ellos y animándolos a alcanzarlos.
- Crear una Visión Compartida: En este tipo de liderazgo se trata de lograr transformar a los seguidores en líderes (Colvin 1999). Esto requiere traducir intenciones en realidades a través de comunicar la visión a los otros, con el fin de obtener su apoyo.

c. Estimulación Intelectual

Este tipo de estimulación puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y la redefinición de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del

líder (Bass 1985). Este tipo de estimulación es vista en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo a su independencia y autonomía. Este tipo de líderes persuaden a sus seguidores a través de la ruta central de procesamiento de información. Esto ocurre cuando los seguidores tienen la habilidad para pensar en lo que el líder ha propuesto. Es un tipo de procesamiento profundo, sistemático y controlado (Bass 1985).

➤ **Características de la Estimulación Intelectual**

- Reformulaciones: Este tipo de estimulación impulsa a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para esto los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras. Lo anterior, a través de la aplicación de metáforas, cambiar la escala de medición, considerar el absurdo y la fantasía imaginando estados alternativos.
- Inteligencia: Para que este tipo de estimulación sea eficiente, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros del grupo, pero este nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de forma de llevar una conducta experimental y exploradora (Bass 1985).
- Símbolos e Imágenes: Estos líderes influyen en la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. De esta misma forma también cambia creencias y da nuevas ideas a la organización (Bass 1985).

b. Consideración Individualizada

Por Consideración Individualizada se entiende que el líder trata a cada subordinado diferencialmente de acuerdo con sus necesidades y capacidades.

Actúa como entrenador o mentor de los seguidores presentando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo (Bass y Avolio 1994).

➤ **Características de la Consideración Individualizada**

- Hacer uso de la comunicación informal personalizada: El líder ve al individuo como persona más bien que como empleado, está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados.
- Mantiene informados a los subordinados: El líder se preocupa de que cada subordinado esté completamente informado de lo que está sucediendo en la organización.
- Trata diferentemente a los seguidores: Reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor.
- Aconseja a los Seguidores: El líder trata de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa efectiva, que se caracteriza por compartir experiencias personales con sus subordinados, dar consejo, sugerir otras alternativas y permitir a través de preguntas llegar a generar alternativas propias.
- Orientación hacia el desarrollo: El Líder Transformacional se orienta hacia el desarrollo de sus seguidores, evaluando el potencial de estos en cuanto al trabajo que desempeñan y las posiciones futuras de mayor responsabilidad que pueden llegar a ocupar. Las principales formas son: mentoring y delegación

G. LIDERAZGO TRANSACCIONAL DENTRO DEL MODELO RANGO TOTAL DE BASS Y AVOLIO

El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como

para los seguidores. Este tipo de liderazgo (Villa 2004) se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a lo acordado con el líder. Incluye como soporte el intercambio económico o material, responde a los intereses de los subalternos si ellos responden con trabajo, se otorgan recompensas por esfuerzo, tanto el líder como el colaborador distinguen que el otro tiene la posibilidad para compensar la satisfacción de sus necesidades y/o la realización de una tarea (Chávez 2007). Quien ejerce el liderazgo transaccional se preocupa por ayudar a sus colaboradores para que logren los resultados esperados.

Según Burns (Vadillo 2008), el líder transaccional es inmaduro pues antepone sus necesidades a las de sus colaboradores. No consigue aunar los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes, sino que se centra bien en los intereses individuales o bien en los grupales, pero de manera aislada.

Según Bass y Avolio, el liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajo del seguidor. El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente. Estos líderes fundamentan las relaciones con sus colaboradores poco menos que en transacciones económicas. Es decir, su influencia es claramente económica, si además unimos que suelen ser buenos negociadores, la combinación da sus frutos. Sus dimensiones se clasifican en:

a. Recompensa Contingente

Este tipo de recompensa se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por el líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Según Bass la influencia de la

Recompensa Contingente en la motivación y satisfacción de los subordinados puede ser explicada por la *Teoría Trayectoria Meta de Robert House*; según ésta los líderes motivan a los seguidores aumentando los beneficios personales de éstos, a cambio de lograr metas de trabajo, reduciendo los obstáculos que aparezcan en el camino, aumentando las oportunidades de satisfacción personal en la trayectoria hacia el logro de los objetivos (Bass 1985; Robbins 1994). Klimosky y Hayes (1980) identificaron seis conductas del líder en el proceso de Recompensa Contingente Trayectoria-Meta. Estas son:

- Ser explícito cuando se dan instrucciones a los subordinados.
- Permitir a los subordinados involucrarse en la determinación de estándares de desempeño.
- Apoyar los esfuerzos de los subordinados que apuntan hacia el desempeño exitoso.
- Comunicar frecuentemente la información sobre materias relacionadas con el trabajo.
- Revisar con frecuencia el desempeño de los subordinados.

➤ Efectos de la Recompensa Contingente

- Condiciones Moderadoras: Entre las condiciones que moderan la efectividad del uso de Recompensa Contingente se encuentra el poder de los líderes para otorgar recompensas a los subordinados. Yukl argumenta que la Recompensa Contingente es más útil cuando el líder tiene la autoridad y discreción suficiente para administrar recompensas tangibles a sus subordinados; cuando los subordinados dependen del líder para las recompensas valoradas; cuando los resultados del desempeño están principalmente determinados por el esfuerzo y la destreza de los subordinados;

cuento el desempeño del subordinado puede medirse con precisión; cuando el trabajo es repetitivo, aburrido y tedioso. Junto con esto señala que la colocación y aclaración de metas es más útil cuando:

- Los indicadores de desempeño objetivos están disponibles para ser usados en la colocación de metas específicas.
- Los resultados de desempeño son altamente dependientes del esfuerzo del subordinado.
- Los subordinados tienen al menos una motivación moderada para ser alentados mediante metas desafiantes.

b. Dirección por Excepción

En la Dirección por Excepción, los líderes toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente es reforzamiento aversivo contingente, ya que los líderes intervienen solo cuando algo va mal. El líder está alerta a las desviaciones y entrega feedback o reforzamiento (Bass 1985).

➤ Dirección por Excepción Activa y Pasiva

Al practicar este tipo de Dirección por Excepción, algunos líderes buscan activamente desviaciones y fallas (Dirección por Excepción Activa). Colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados para ver si los estándares están siendo alcanzados. Otros son más pasivos y esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo sólo el trabajo necesario (Hater y Bass 1988).

➤ Posibles causas para el uso de Dirección por Excepción

Bass menciona las posibles razones por las que los Líderes Transaccionales preferirían usar la Dirección por Excepción, en lugar de Recompensa Contingente.

Estas son:

- La estructura de la organización puede ser plana, con muchos subordinados reportándose a un solo supervisor, quien ocuparía todo su tiempo sólo monitoreando desviaciones negativas de los estándares.
- Si el pago, reconocimiento o promoción del supervisor depende del desempeño de los subordinados, hay mayor probabilidad de que el supervisor sea sensible a las fallas de estos.
- El líder puede no tener o perder su poder para entregar recompensas a los subordinados.
- Algunos tutores plantean que el desempeño bajo los estándares establecidos es más sobresaliente y más fácil de identificar por los líderes que el buen desempeño (Fisher 1979).
- Los supervisores atribuyen distintos grados de responsabilidad a sus subordinados por su desempeño, pudiendo variar además en las teorías implícitas que tienen sobre feedback en general.

H. LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE DENTRO DEL MODELO RANGO TOTAL DE BASS Y AVOLIO.

Este tipo de liderazgo describe a los líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bradford y Lippitt 1945). Por lo general no diferencian su rol del trabajador, y

realizan más bien trabajo de producción en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión (Katz 1951). Estos líderes no delinean el problema que debe resolverse, ni delimitan que requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. El Líder Laissez-Faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como lo hace el líder participativo.

La inactividad del Líder Laissez-Faire, su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones ni entregar apoyo, se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción y cohesión grupal.

➤ **Efectos del Liderazgo Laissez-Faire**

Investigaciones han demostrado que este tipo de liderazgo conlleva menos concentración en el trabajo y una pobre calidad del mismo comparado con otros tipos de liderazgo. Además hubo menos satisfacción general que en el estilo democrático, pero un poco más que en el autocrático. También este liderazgo estuvo negativamente relacionado a productividad (Katz et al.1951).

I. RELACION ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL

Burns contrasta el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional, indicando que el liderazgo transaccional motiva a los seguidores en función de su propio interés. Por ejemplo, los líderes empresariales transaccionan dinero y estatus por esfuerzos de trabajo; los dirigentes políticos intercambian empleo y contratos por votos y contribuciones a las campañas electorales. Sin embargo, el liderazgo transformacional implica valores como la honestidad, la responsabilidad, el honor y la reciprocidad. El liderazgo transformacional se refiere al proceso mediante el cual los líderes fomentan el compromiso de los seguidores y los inducen a superar

sus egoísmos (incluidos los materiales) en apoyo de los objetivos de la organización, produciendo grandes cambios y alto rendimiento. Además, los líderes transaccionales basan su poder en la autoridad que proviene de la posición jerárquica, y en el respeto de las normas y la tradición. Por otra parte, los líderes transformacionales basan su proceso de influencia en la apelación de inspiración.

Bass (1985) también ayudó a distinguir entre liderazgo transformacional y transaccional, considerando los efectos que tiene el líder en los seguidores. El primero se va a definir en términos de efectos sobre los seguidores: estos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder, y se predisponen a comportamientos extra-rol. El líder logra estos efectos, a través de tres vías principales:

- Haciendo a los seguidores más conscientes de la importancia de los objetivos y resultados.
- Induciendo a trascender sus propios intereses a favor del grupo u organización.
- Activando sus necesidades de orden superior (auto-realización, por ejemplo). Se puede incluso afirmar que se eleva un nivel por encima de la última necesidad de la pirámide de necesidades.

El segundo de ellos es la asignación de recompensas a los seguidores a cambio de su obediencia. El líder reconoce las necesidades y los deseos de sus colaboradores, aclarando cómo puede satisfacerlas a cambio de la ejecución de las tareas y el rendimiento.

Los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, de acuerdo con este autor, pueden ambos ser eficaces, aunque en diferentes situaciones de la vida organizacional. Los transformacionales serían los más adecuados en tiempos de la fundación y el cambio organizacional, mientras que otros son más adecuados para los

períodos de lenta evolución y entornos poco turbulentos. Por lo tanto, Bass considera los dos tipos de liderazgo como procesos distintos, aunque complementarios. Reconoce que el líder puede utilizar ambos en situaciones diferentes y también admite (e incluso defiende) el uso simultáneo/ complementario de ambos, a diferencia de Burns que considera los dos estilos de liderazgo como puntos opuestos de un continuo. Sin embargo, esta distinción plantea una reflexión.

El Liderazgo Transformacional difiere del Liderazgo Transaccional en 4 aspectos:

- El liderazgo transformacional desarrolla a los seguidores a partir de la estrategia de los líderes. Sin embargo, los seguidores, tienen una autonomía y control sobre su comportamiento. La visión esbozada por el líder es seguida por los seguidores para trabajar y lograr los objetivos establecidos. Este tipo de liderazgo conduce a los seguidores a tomar la iniciativa, resolver problemas y ayudar a pensar en nuevas perspectivas. El liderazgo transaccional es tradicional, las personas no gozan de autonomía.
- En el liderazgo transformacional se promueve la auto-actualización en relación con la gestión del conocimiento, es decir, las personas se actualizan para desarrollar nuevas habilidades.
- El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a seguir sus intereses y los del grupo. Induce a las personas a hacer más de lo que se espera de ellos (además de la rutina). Los seguidores se identifican con el líder -proceso de identificación- y establecen una relación de confianza mutua (mientras que en el liderazgo transaccional, la relación es más distante, más formal). Sin embargo, el líder no lleva a la gente a seguirlo "ciegamente", sino que contribuyen con sus conocimientos y motivación para alcanzar los objetivos.

- El aumento de la capacidad de liderazgo transformacional permite rastrear el destino de la organización y desarrollar el concepto de visión, para anticipar el mercado. En consecuencia, pide un mayor compromiso y participación de los individuos, haciendo creer a los seguidores en una nueva dirección. El liderazgo transaccional es la receta de la "mediocridad"; no permite alcanzar altos niveles de rendimiento y no amplía el número de seguidores, pero crea un núcleo muy cercano de personas conectadas al líder - "ingroup".
- El líder transaccional lleva a cabo la rutina; motiva y dirige sus seguidores en la dirección de los objetivos fijados, aclarando los papeles y requisitos de la tarea. En resumen, el liderazgo transformacional puede entenderse como la excelencia del liderazgo transaccional, para alcanzar niveles de rendimiento y dedicación de los colaboradores, además de los logrados en el liderazgo transaccional. La investigación de Bass (1985) muestra que los líderes transformacionales, en contraste a los transaccionales, logran mayores niveles de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción de sus seguidores. Estos resultados fueron demostrados en líderes militares, industriales y educativos (Pacheco et al, 1993, p.26).

Pero ambos liderazgo, aunque son claramente diferentes, no son mutuamente excluyentes. Se reconoce que el líder puede hacer uso de ambos en diferentes momentos y situaciones, aunque el liderazgo transformacional se asocia con mayores tasas de productividad y satisfacción de los colaboradores, puesto que se considera la excelencia del liderazgo transaccional.

J. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y FACTORES SITUACIONALES.

Los enfoques situacionales afirman que el líder para ser efectivo debe conducirse de forma flexible. Para esto debe ser capaz de diagnosticar el estilo apropiado para cada

situación y aplicarlo. La Teoría del Liderazgo Transformacional, por su parte, establece que el Líder Transformacional es capaz de distinguir el estilo apropiado de acuerdo con el contexto y llevar a cabo acciones que se ajusten a éste, dado que posee un amplio repertorio de conductas. La Teoría de Bass recoge y se basa en estos postulados expuestos por las Teorías Situacionales, integrándolas a lo que él denominó Liderazgo Transaccional.

La diferencia entre los líderes investigados por las Teorías Situacionales y aquellos considerados como transformacionales, estriba, por una parte, en el rango de conductas que poseen, y por otra, en el efecto que causan en los seguidores. Los estudios situacionales coincidirían con las investigaciones de Bass, al señalar que los Líderes Transaccionales son aquellos que motivan a sus seguidores a metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades. Pero existe otro tipo de líder que hace que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización, y que es capaz de provocar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores; se trata del Líder Transformacional (Robbins 1994).

Es así como las conductas y las descripciones de comportamientos transaccionales se explican por procesos de motivación de intercambio de expectativas o recompensas, llevando solo a efectos esperados en los seguidores. Pero por otro lado, el Liderazgo Transformacional, se explica por otro proceso motivacional distinto, en donde el efecto producido en los seguidores es un *cambio de segundo orden*, es decir, en sus necesidades, valores y actitudes. Según Robbins (1994), esta última clase de líderes “cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar, despertar e

inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo”.

2. FELICIDAD

A. SURGIMIENTO DE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

La Psicología Positiva es una nueva corriente del pensamiento psicológico actual, fue presentada formalmente a la comunidad psicológica por Martin E. P. Seligman & Mihaly Csikszentmihalyi. Según sus autores, es una ciencia de la experiencia subjetiva, de los rasgos positivos individuales y de las instituciones comprometidas a mejorar la calidad de vida y prevenir las patologías que surgen cuando la vida se juzga estéril, vacía y carente de sentido (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

La Psicología Positiva surge, a partir de los años 50, había centrado su atención en el estudio de comportamientos negativos, que conllevan malestar psicológico, como depresión, estrés postraumático, ansiedad, pánico, agresividad, emocionalidad excesiva, y otros tantos desórdenes mentales generados como secuela de la Segunda Guerra Mundial. La atención que recibieron tales problemas, en la investigación y en el desarrollo de programas de intervención, puede explicarse, sin duda, a que requerían urgente tratamiento psiquiátrico o psicológico los miles de ciudadanos excombatientes que quedaron con profundas alteraciones psicológicas.

La guerra hizo que la psicología creciera más de prisa, se reuniera en una única profesión académica y aplicaría e ideara un nuevo papel público que definió a la psicología estadounidense. Las observaciones de la Psicología Positiva sobre el sesgo psicopatológico que había tomado la psicología de postguerra, no sugiere abandonar la investigación de comportamientos denominados negativos, puesto que el avance del conocimiento del mundo psicopatológico siempre será necesario para superar las

dolencias del sufrimiento humano. Por ello, Seligman (2004), menciono que la Psicología Positiva es un complemento de la Psicología Negativa, no es un sustituto. Su foco de interés es el estudio de experiencias internas positivas.

Por otro lado, debe hacerse notar que, no toda la psicología del periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, centró su interés en el estudio de comportamientos de orden psicopatológico. Recordemos, las amplias investigaciones sobre análisis experimental de la conducta y terapia conductual de B. F. Skinner y sus asociados; el redescubrimiento de las teorías cognitivas de A. Piaget y su epistemología genética. La Psicología Humanista, fundada por Carl Rogers y Abraham Maslow, estaba interesada en desarrollar el potencial latente que poseen los seres humanos y su realización como personas la cual comparte ciertos objetivos y sirvieron de inspiración a la surgente psicología positiva.

La particularidad de la Psicología Positiva reside en que focaliza su estudio en áreas inexploradas del psiquismo humano, conectadas con el bienestar psicológico, la realización del individuo como persona y el desarrollo de virtudes cívicas para vivir en armonía en una sociedad plural, que son temas de nuestro tiempo. No obstante la novedad de sus temas, algunos de ellos ocuparon la atención de la reflexión filosófica del mundo griego, que la psicología positiva los ha rescatado abordándolos con procedimientos científicos.

B. SUPUESTOS DE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Como toda psicología actual, la psicología positiva es ciencia y profesión. En su primera dimensión, la psicología positiva como ciencia básica estudia las condiciones y procesos que contribuyen al florecimiento y óptimo funcionamiento personal, de los grupos y de las instituciones (Gable & Haidt, 2005). En su segunda dimensión, la

función de la Psicología Positiva aplicada es promover el óptimo funcionamiento de los procesos psicológicos, que comprenden: *experiencias subjetivas* (felicidad, SWB, esperanza); *rasgos positivos individuales* (capacidad de perdonar, inteligencia emocional, sabiduría); y *virtudes cívicas* (responsabilidad, altruismo de los ciudadanos) (Linley & Joseph, 2004).

La psicología positiva sostiene la hipótesis que existen en el interior de los seres humanos fuerzas positivas latentes que constituyen sus virtudes y fortalezas, que pueden actuar como escudos o amortiguadores contra el desarrollo de trastornos del comportamiento. No niega la existencia de factores negativos, pero asume que al lado de ellos existen factores positivos que contribuyen al florecimiento óptimo del ser humano. Asume que el bienestar y el vivir mejor no dependen de la suerte ni de la herencia, dependen del individuo, al fracaso, el desaliento y el pesimismo puede oponérsele el optimismo, y el optimismo se puede aprender a través de programas de entrenamiento intensivo (Seligman, 2004). Busca promover el mejoramiento de la calidad de vida y prevenir psicopatologías a través de los rasgos positivos y el desarrollo de cualidades positivas. Por ello, el aprendizaje de conductas positivas y competencias de prevención resultan muy fructíferas para el desarrollo personal y para enfrentar situaciones adversas.

La manera como nos comportamos obedece, en gran medida, a la acción de activas fuerzas socioculturales que con el correr del tiempo logran modelar el comportamiento humano propiciando que se establezcan en el grupo social comportamientos genéricos relacionados con los valores, actitudes, creencias y variables de personalidad (Holzman, Díaz Guerrero & Swartz, 1975). Hay evidencias que factores culturales

afectan la felicidad, SWB (Schyns, 1998; Brebner, 1998; Lu Gilmour & Kao, 2001; Diener, Oishi & Lucas, 2003).

La denominación “Psicología Positiva” suele asociársele por oposición a “Psicología Negativa”, razonándose, ingenuamente, si hay una psicología positiva debe existir una “psicología negativa”. Además lleva esta denominación porque estudia rasgos individuales y experiencias positivas, en busca de lograr el desarrollo pleno de la persona y su óptimo funcionamiento con miras a su autorrealización. Por otro lado, la psicología tiene una antigua tradición en el estudio e intervención del disfuncionamiento de la actividad psíquica y el comportamiento. A esta psicología de los procesos anormales, negativos a la salud psicológica, se le ha denominado Psicopatología o Psicología Anormal. Ambas investigaciones marchan cada cual por su camino, y contribuyen a ofrecer una visión más completa de uno y otro sector de la realidad psíquica del ser humano.

La Psicología Positiva es una disciplina en pleno auge y desarrollo, la cual viene realizando investigaciones en un amplio y variado número de variables como: felicidad, optimismo, emociones positivas, sabiduría, creatividad, altruismo, inteligencia emocional, amor, resiliencia, perdón, amistad, tolerancia, perseverancia, gratitud, y otros más que han emergido con mucha fuerza como en el caso del flow fluir y el engagement o compromiso.

➤ **Virtudes y fortalezas o potencial humano**

Uno de los primeros propósitos de la Psicología Positiva fue el estudio de la “personalidad positiva”, puesto que no se puede mejorar el carácter de una persona hasta que no se sepa qué se quiere mejorar (Seligman, 2004).

Seligman y sus colaboradores indagaron sobre la sabiduría antigua, occidental y oriental, leyeron textos filosóficos y religiosos de Platón, Sócrates, Aristóteles, Santo Tomás de Aquino, San Agustín, Confucio, Buda, Laotse, el Antiguo Testamento, el Talmud, y el Corán. Con sorpresa encontraron que en casi todas las tradiciones filosóficas y religiosas, se valoraban 6 virtudes y 24 fortalezas. 1. Sabiduría / Conocimiento, 2. Valor / Coraje, 3. Humanitarismo, 4. Justicia, 5. Templanza, y 6. Espiritualidad / Trascendencia.

La noción de fortaleza, señala rasgos o características de la personalidad, siendo mensurables y adquiribles. Tras una virtud subyacen fortalezas que permiten identificarla, es decir, la virtud que posee una persona la podemos conocer por las fortalezas que muestra. Es posible conocer la “templanza” de una persona a través de acciones de perdón, modestia, prudencia o control personal. En el listado de Peterson & Seligman (2004), aparecen dos virtudes cardinales de la religión católica: *justicia* y *templanza*; el término fortaleza, considerada una virtud cardinal, se le utiliza para indicar fortalezas o sea rasgos cognitivos, motivacionales, sociales, cívicos y éticos agrupados en alguna de las seis virtudes. Los términos *virtudes* y *fortalezas*, y algunos de los rasgos registrados en las fortalezas no forman parte del vocabulario científico de la psicología, siendo necesario ofrecer definiciones operacionales e indicadores de aquellos términos para someterlos a medición u observación controlada. Se advierte, asimismo, la ausencia de indicadores probablemente importantes de la personalidad positiva, como por ejemplo, resiliencia, empatía, firmeza, apertura autoconfianza, autodeterminación, sí mismo. Probablemente no han sido incluidos, sea porque algunos de los conceptos mencionados proceden de la psicología humanista; sea porque los autores no han querido apartarse de las fuentes filosóficas y religiosas

de la antigüedad clásica. Sin embargo, ambas fuentes proponen rasgos del hombre ideal.

Es relevante señalar que, actualmente, un grupo de psicólogos trabaja en la construcción teórica denominada Potencial Humano, que guarda estrechos nexos con la problemática de la psicología positiva. El potencial humano no es nuevo en la psicología, el antecedente más cercano fue su conceptualización por la psicología humanista como capacidad latente con tendencia a la autorrealización del organismo humano (Rogers, 1986).

C. DEFINICIÓN

La felicidad es un concepto tan indeterminado que, aun cuando todo hombre desea alcanzarla, nunca puede decir de modo fijo lo que propiamente quiere y desea, determinar con seguridad y universalidad qué acción fomenta la felicidad de un ser racional es totalmente insoluble (Kant, 1946).

Carr (2007), explica que existen dos tradiciones en el estudio y comprensión del Campo de la Felicidad, señalando que se encuentra la Hedónica, que entiende la felicidad y buena vida gracias al placer y evitación del dolor. La otra postura es la Endemónica, en la cual la felicidad y buena vida se alcanza por la realización del propio potencial, hacer lo que se debe hacer desde el punto de vista moral, es decir la virtud, y ambas se complementan.

Argyle, Martin & Crosslan (1989), lo han definido la felicidad como la presencia dominante, del algún rasgo de personalidad en efecto, basados en la hipótesis es la ausencia de sentimientos negativos como depresión y ansiedad guarda estrecha relación con efectos positivos.

Veenhoven (1994) define a la felicidad considerándolo como un “rasgo”, y no un estado, debe reunir tres requisitos: estabilidad temporal, consistencia transcultural y causalidad interna.

Diener & Lucas (2000), afirman que no hay esquema conceptual que unifique el campo y que el bienestar subjetivo es medido por una variedad de vías: por los componentes emocionales (sentimientos de alegría), por experiencias a través del tiempo de disposiciones de ánimo reportados por la familia y amigos; el componente cognitivo ha sido evaluado con preguntas sobre satisfacción global con la vida y de sus componentes más relevantes, coo matrimonio, trabajo, ocio.

Carr (2007) señala los factores relacionados a la felicidad que mejoran el bienestar subjetivo: relaciones, entorno, estado físico, productividad, esparcimiento, habituación, comparaciones, reacciones dispares a pérdidas y ganancias, emociones aflictivas. Asimismo, sustenta en base a lo señalado por Triandis (citado por Carr, 2007) que las asociaciones entre los rasgos de la personalidad y la felicidad no son universales en todas las culturas. Los valores culturales determinan en parte los rasgos de la personalidad que influyen en el bienestar subjetivo, probablemente, porque estos rasgos están asociados al logro de metas apreciadas por la cultura.

Padrós (2002) señala que la Felicidad ha sido concebida con diferentes significados o conceptos como Tipo de emoción (básica), índice de medición de la afectividad positiva, predominio de afectividad positiva sobre negativa, satisfacción con la vida, medición de bienestar subjetivo (incluye aspectos afectivos y cognitivos) y expresividad personal.

D. FELICIDAD Y BIENESTAR SUBJETIVO

Científicamente se define la Felicidad como bienestar subjetivo (Diener, 2000; Fernández, 2015). Ha sido una de las conceptualizaciones más aceptadas y divulgadas por la ciencia y con base en la cual se ha acumulado evidencia científica. Sin embargo algunos autores sugieren que esta visión puede ser limitada, pues refleja solo una dimensión del constructo, la relativa a qué tan bien se siente y percibe la persona (Alarcón, 2006).

Se considera que deja de lado el bien-hacer (Quick & Quick, 2004) y el componente cognitivo que le permite a la persona juzgar su nivel de felicidad (Sheldon & Lyubomirsky, 2006). La felicidad no puede limitarse a la simple sensación de estar bien (bien-estar). La posibilidad de ser o no ser feliz, que se sustentada en su componente genético (Lyubomirsky, Dickerhoof, Boehm, & Sheldon, 2011) y epigenético hace que el sufijo “estar” sea insuficiente para hablar de una realidad que puede ser considerada también un rasgo. De ahí que se pueda decir que se es o no feliz y también que se está o no feliz. Las definiciones más recientes del constructo consideran el bienestar solo como una dimensión de la Felicidad (Fernandez, 2015).

Cuenta con dos dimensiones más, a saber, el sentido de lo que se hace y la gratificación (Seligman, 2011). La primera de estas se refiere a la comprensión del propósito de lo que se hace. La segunda a la posibilidad de sentir que eso resulta enriquecedor, formativo y da identidad, por cuanto implica que se han utilizado las fortalezas características del ser humano. Las actividades gratificantes podrían no estar relacionadas necesariamente con el bienestar, pues no todas son placenteras, como por ejemplo ayudar en el cuidado de personas con enfermedades terminales. De ahí la importancia de separar el bien estar del bien hacer. También es posible desarrollar

actividades placenteras que hacen sentir bien a quien las ejecuta, pero que podrían carecer de sentido (Dolan, 2015).

E. ENFOQUE HUMANISTA

Maslow (2006) y la teoría humanista, reconocía a personas felices, como aquellos que se integran, que luchan, que hacen frente a las situaciones adversas, sin hacerse daño. A aquellas que son observadores, experimentados, inteligentes y agradables. Que utilizan toda su capacidad intelectual, emocional en mayor intensidad con el fin de obtener un funcionamiento pleno pero espontáneo, con expresiones que a presente y futuro le generan confianza y seguridad.

El modelo teórico de Maslow, busca la compresión del individuo en su totalidad a través del mejoramiento en su calidad de vida, en contra parte a esto se encuentran las patologías y los trastornos mentales, que generan etiquetar a las personas que son diferentes a las de un estado aparentemente normal (Bustamante y Morillo, 2012).

Personajes como Roger, Maslow, Holstein; señalan que el ser humano es un organismo capaz de hacer frente a estímulos que lo rodean, del mismo modo puede reaccionar distanciándose de ellos, y dirigirse sin ninguna dificultad hacia su objetivo.

Otro de los puntos es que la persona en sí tiene la necesidad de su libertad y de ser autónomo con el fin de su desarrollo personal, en oposición a esto se menciona que dicha libertad acabará en el momento que se dé inicio a la de la otra persona. Menciona que la naturaleza presenta una tendencia hacia la autorrealización, que conlleva al desarrollo de una madurez (Coldstein, Bühler, Maslow & Royers, citado en Alarcón, 2009). Finalmente Maslow postula en su enfoque, el ser humano es feliz, cuando logra la autorrealización.

La personalidad según el enfoque humanista presenta aspectos fundamentales tales como: la obtención de cosas en el tránsito de su existencia, los objetivos que quiere alcanzar y las situaciones vividas por la búsqueda de logro (Alarcón, 2009). Maslow es un primer filósofo que ha tomado en seriedad el individualismo de cada ser humano, y agrupando las experiencias que está desarrollando, porque en este tránsito se forma la personalidad.

a. Autorrealización según Abraham Maslow

Maslow (1954) propuso en que las necesidades forman parte de una jerarquía, organizada en forma piramidal, mencionado por Martorell y Prieto (2002):

- **Fisiológicas:** Necesidad de alimentación, sed, mantenimiento de salud, respiración, descanso, sexo, refugio y sueño.
- **Seguridad:** Necesidad por tener seguridad física, de empleo, vivienda, que no haya riesgo para la integridad personal o de la familia, estar libre de algún entorno amenazante.
- **Afiliación:** Necesidad de tener amistad, afecto, amor, el hecho de pertenecer a un grupo, intimidad sexual.
- **Estima:** Necesidad de autoestima propia y aprecio de los demás, reconocimiento, respeto, éxito, confianza.
- **Autorrealización:** Necesidad de satisfacerse aprovechando al máximo el talento personal, aptitudes y desarrollar nuestro potencial, hacer y ser todo por lo que somos capaces. Cubiertas las demás necesidades, desearemos motivarnos hacia metas superiores de corte espiritual e intelectual. Por ejemplo, tener liderazgo, solución de problemas, creatividad entre otros.

Según lo expuesto anteriormente, se entiende que la concepción matriz en la psicología, sobre la propuesta de Maslow es la autorrealización, conocida como una meta de la tendencia al crecimiento y desarrollo. En síntesis, este postulado por Martorell y Prieto (2002), nombra sobre los individuos dotados de una apropiada percepción de la realidad, con fuerte capacidad de aceptación o aprobación de sí mismo, pueden ser, portadores de tolerancia, sencillez y espíritu democrático, aptos para tener sentimientos comunitarios y poner en marcha relaciones interpersonales, guiándose por valores importantes, con sentido de humor y creatividad. Por lo tanto, en la presente investigación, se aprecia la conexión entre la motivación y entre los componentes del engagement y la felicidad.

b. Modelo de motivación de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, indica que la motivación se ve influenciada por dos factores: factores de motivación y de higiene. En los factores de motivación se encuentran los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y los incentivos e inciden sobre la satisfacción del trabajador; y en los factores de higiene se encuentran el sueldo, el ambiente físico, las relaciones personales, el status y el ambiente laboral, si estos últimos fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

En ese sentido, consideramos que debemos plantearnos de manera constante una pregunta importante ¿Qué nos lleva a realizar cualquier acción?, es por esto que es necesario que las personas y, sobre todo, los líderes de cada empresa conozcan sus motivaciones.

Además todo líder define y sobre todo vive de acuerdo a sus valores máspreciados. Los valores son guías que dan determinada orientación a la conducta y

a la vida de cada individuo. Un líder debe conocer cuáles son aquellos valores que pase lo que pase rigen o regirán sus vida y de igual manera sus fortalezas.

F. BÚSQUEDA DEL SENTIDO DE LA VIDA SEGÚN VICTOR FRANKL

Victor Frankl (2003) pertenece a la Psicología Tradicional y utiliza la Logoterapia como técnica trata casos diversos, especialmente originados por el trauma, como a sujetos neuróticos que evidencian ansiedad, etc. De acuerdo a Salanova, la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva que está inmersa en la Psicología Positiva busca ser un complemento a la Psicología Tradicional. Es importante que las personas encuentren un sentido a su vida porque ello les permite encontrar la felicidad y disfrutar de las labores, comprender las circunstancias y ver dichas circunstancias como oportunidades de crecimiento personal, como oportunidades para trascender, dejando un legado a los demás directa o indirectamente. Al respecto, se ha ido mencionando diversos autores, como Seligman, Salanova y Haidt, quienes le dan importancia a que la persona encuentre sentido a su vida para alcanzar su bienestar psicológico, que se traduciría también como felicidad.

Costa y López (2008, citado por Salanova, 2009, p. 255) reflexionan sobre cómo alcanzar la felicidad y coincide con la propuesta de Haidt (2006) quien valora la adversidad como punto de partida que conecta las condiciones internas y externas en esa búsqueda de sentido de la vida y por ende de coherencia entre quien uno es y lo que uno hace en esta vida. Es decir, nuevamente los autores mencionan el valor del aprendizaje a partir del trauma, la crisis personal e incluso agregan la conversión religiosa. Es decir que la felicidad y otros constructos positivos se alcanzan cuando aprendemos de los errores y a aceptar que el dolor y el sufrimiento forman parte de nuestra vida. Por ende aprendemos que la felicidad se encuentra en vivencias cotidianas.

Salanova finalizó la cita sugiriendo se debe mejorar el contexto en el que las personas viven y trabajan, y potenciar las fortalezas de las personas. Lo cierto es que, en el contexto en el que se lleva a cabo la presente investigación, no siempre tenemos organizaciones dispuestas a facilitar un ambiente grato, es decir, no se considerará como variable qué tan agradable es el ambiente de trabajo de los encuestados, en qué medida sus jefes, las políticas internas, las demandas laborales y los recursos que les ofrecen son lo suficientemente satisfactorias. La realidad es que habrá empresas limitadas en la cantidad de personal, en los recursos que puedan ofrecer y que generan una sobredemanda de esfuerzo.

Frankl asegura que la persona es capaz de vivir o morir por sus ideales y principios, que “la voluntad de sentido para muchas personas es cuestión de hecho, no de fe”. Dichos ideales no son invenciones, como dice Frankl: “Yo no considero que nosotros inventemos el sentido de nuestra existencia, sino que la descubrimos”. El sentido (la palabra en griego es *logos*, que también significa “espíritu”) “nace de la propia existencia” pero, a su vez, “es algo que hace frente a la existencia”, genera exigencia y desafío. Ello motiva a la persona y es capaz de elegir con libertad entre aceptar o rechazar una oportunidad, “para cumplir un sentido potencial o para perderlo”.

Frankl (2003) resume cómo la persona debería tener la perspectiva para darse cuenta del sentido de su vida, quien tiene una misión. Cada individuo resuelve el reto que le ha tocado vivir de acuerdo a sus condiciones particulares. Por ello Frankl (2003, pp. 156-160), hace una lista de tres modos diferentes de dar sentido a la vida: realizando una acción, teniendo algún principio, y por sufrimiento.

El autor espera que la gente sea feliz y que la infelicidad es síntoma de desajuste; sin embargo, un sistema de valores (de nuestra cultura, sociedad) puede llevar a pensar

que la acumulación de infelicidad seguirá aumentando porque la persona tiene la desdicha de sentirse desgraciado. Frankl propone que “al aceptar el reto de sufrir valientemente, la vida tiene hasta el último momento un sentido y lo conserva hasta el fin, literalmente hablando”.

Frankl, nos lleva a la reflexión de que nosotros, los seres humanos, no estamos totalmente condicionados y determinados, somos nosotros mismos los que determinamos si nos entregamos a las situaciones o qué hacemos frente a ellas.

Por todo lo expuesto, es importante la organización en la que trabajan las personas, ya que, en las labores que van realizando, van obteniendo los recursos para alcanzar objetivos personales. Como lo señala Bulla (s/f) en la medida en que el trabajador se va desarrollando de manera personal, va favoreciendo su desempeño organizacional.

Bulla concluye, en su artículo “Logoterapia aplicada en las organizaciones, encaminada a potencializar el talento humano”, que la persona, en su búsqueda e interés por descubrir la razón de su existencia, busca permanentemente los medios que lo conduzcan a la realización personal, la cual le generará por añadidura su felicidad, siempre y cuando su vida y comportamiento se dirijan hacia unas metas específicas o sentidos que les dan valor. Esas metas o sentidos son objetivos personales, que confluyen con las labores, con su trabajo y dedicación. Por eso, la organización es importante para el trabajador. En la medida en que la organización reconozca ello, permitirá el éxito y desempeño esperado por ambas partes (organización y trabajador). Por ende, la organización y los trabajadores aportarán el desarrollo de personas integrales y felices. (Bulla, s/f., p. 16).

G. MODELO TEÓRICO SEGÚN REYNALDO ALARCÓN

Gracias a Reynaldo Alarcón, se logra una definición precisa del constructo Felicidad diferenciada del bienestar subjetivo, la cual es “Un estado afectivo de satisfacción plena que experimenta subjetivamente un individuo en posesión de un bien deseado”. El análisis de esta definición permite distinguir las siguientes propiedades de la conducta feliz:

- La felicidad es un sentimiento de satisfacción que vivencia una persona, y solo ella, en su vida interior; el componente subjetivo individualiza la felicidad entre las personas.
- El hecho de ser un “estado” de la conducta, alude a la estabilidad temporal de la felicidad, puede ser duradera, pero a la vez es perecible.
- La felicidad supone la posesión de un “bien”, se es feliz en tanto se posee el bien deseado, es la posesión objeto anhelado el que genera la felicidad de la persona.
- El bien o bienes que generan la felicidad son de naturaleza variada (material, ética, estética, psicológica, religiosa, social, biológica). Esto quiere decir, que una “cosa” deviene en bien deseado por el valor que le atribuye una persona, de lo cual se infiere que la cosa deseada no necesariamente posee valor intrínseco y que un mismo bien no siempre genera la felicidad de todos los individuos.

No se descarta que en un tiempo histórico y en una sociocultura determinada las aspiraciones colectivas puede coincidir en desear algún bien o bienes. Estimamos que esta definición recoge las características sustantivas de la felicidad; sirvió de base para construir la Escala de Felicidad de Lima (Alarcón, 2006).

a) Factores de la felicidad

Sobre los factores de la felicidad que se encuentran en la Escala de Felicidad de Lima elaborada por Alarcón, las menciona y describe. (Alarcón 2006).

- Factor I: Sentido positivo de la vida**

Indica ausencia de estados depresivos, fracaso, intranquilidad, pesimismo y vacío existencial. Las respuestas de rechazo a lo que afirman las oraciones, indican grados de felicidad, que reflejan actitudes y experiencias positivas hacia la vida.

En este sentido, la felicidad significa estar libre de estados depresivos profundos, tener sentimientos positivos hacia sí mismo y hacia la vida.

Alarcón (2006) explica que, para la construcción del presente Factor, se basa en Epicuro, filósofo Griego (aprox. 341 a.C – 270 a.C), quien propugnaba una doctrina que buscaba el placer y la prudencia, por ende la finalidad de la vida consistiría en encontrar el placer de una manera racional y mesurada. “quien sostuvo que la felicidad la proporciona la ausencia de sufrimiento”, la ausencia de dolor en el cuerpo y el alma.

- Factor II: Satisfacción con la vida**

Expresa satisfacción con lo que se ha alcanzado y la persona considera que está donde tiene que estar, o porque se encuentra muy cerca de alcanzar el ideal de su vida. Expresiones como las condiciones de mi vida son excelentes, me siento satisfecho con lo que soy, o la vida ha sido buena conmigo, trasuntan estados subjetivos positivos de satisfacción de los individuos que son generados por la posesión de un bien deseado.

- **Factor III: Realización personal**

Expresan lo que podríamos llamar felicidad plena, y no estados temporales del “estar feliz”: Por ejemplo, se encuentra ítems como “creo que no me falta nada”, “si volviese a nacer, no cambiaría casi nada de mi vida”. Implica autosuficiencia, autarquía, tranquilidad emocional, placidez, todas son condiciones para conseguir el estado de felicidad completa. Como bien dice Alarcón (2006), el concepto de “realización personal” guarda correspondencia con la definición de felicidad que supone la orientación del individuo hacia metas que considera valiosas para su vida.

- **Factor IV: Alegría de vivir**

La denominación de este factor hace referencia a lo maravilloso que es vivir, se refiere a experiencias positivas de la vida y sentirse bien.

H. MODELO TEÓRICO SEGÚN MARTIN SELIGMAN

En la reformulación de su teoría, Seligman considera que el núcleo de la Psicología Positiva pasa a ser el bienestar en lugar de la felicidad; y que el patrón de medida y el objetivo dejan de ser la satisfacción con la vida para ser ahora el crecimiento personal. De esta manera, el constructo bienestar en esta nueva teoría, consta de cinco elementos que forman el acrónimo PERMA en inglés: Positive emotion (emoción positiva), Engagement (entrega), Relationships (relaciones), Meaning and purpose (sentido) y Accomplishment (logros).

Seligman (2002, citado por Segura y Ramos, 2009) propone un marco estructural para señalar las diversas vías que parecen conducir al bienestar y la felicidad. Sin embargo, su propuesta no está dispuesta como una teoría, ni siquiera como un modelo, sino más bien como una forma de estructurar inicialmente la investigación realizada en este

campo y de proyectarla hacia el futuro (Duckworth, Steen y Seligman, 2005, citado por Segura y Ramos, 2009).

Seligman (2003), analizó la investigación existente sobre el bienestar así como las tradiciones filosóficas previas y llegó a la conclusión de que los resultados obtenidos hasta el momento se podían resumir en tres dimensiones conducentes al bienestar: la vida placentera (que incluiría experimentar las emociones positivas sobre el pasado, el presente y el futuro), la vida comprometida (que se refiere a la puesta en práctica cotidiana de las fortalezas personales con el objetivo de desarrollar un mayor número de experiencias óptimas o *flow*) y la vida significativa (que incluiría el sentido vital y el desarrollo de objetivos que van más allá de uno mismo). Sin embargo, su propuesta no está dispuesta como una teoría, ni siquiera como un modelo, sino más bien como una forma de estructurar inicialmente la investigación realizada en este campo hasta el momento y de proyectarla hacia el futuro (Duckworth, Steen, & Seligman, 2005).

➤ **Flow - Experiencia Óptima**

El término flow o fluir es acuñado por Csikszentmihalyi (1998), considerado un estado de bienestar (felicidad). El investigador define como: experiencia óptima extremadamente disfrutada, es decir, es el estado emocional que una persona experimenta cuando realiza una actividad que le supone profunda satisfacción, con metas claras, y hay que utilizar nuestras capacidades de forma competente para llegar a obtener el éxito de la tarea.

Un claro ejemplo, cuando uno se encuentra ejerciendo una actividad, se siente tan bien, disfrutando la actividad que pierde la noción del tiempo, hay que indicar que se necesita de una alta concentración donde todos nuestros sentidos están fijados

exclusivamente a la realización y término de la tarea, en esta situación uno experimenta un estado de bienestar (flow).

De esta manera Jiménez (2011) menciona que necesitamos entrar en flow de vez en cuando para ser felices, siendo una condición necesaria para conseguir un alto estado de bienestar psicológico. Entonces habrá que buscar que actividades nos hacen entrar en estado de flow; porque a lo mejor es momento de cambiar la pregunta de qué me hace sentir bien (feliz) por cómo me hago sentir bien (feliz).

Por lo lado las personas engaged se muestran energéticas unidas a las actividades laborales comprometiéndose en cada momento de su quehacer diario. El engagement es un proceso que se relaciona con el flow, el engagement se refiere a un estado relativamente duradero y estable, experimentado con relación al trabajo en general, mientras que el Flow se refiere a tareas o aspectos concretos del trabajo siendo breve temporalmente.

De esta manera la persona tiende en este estado, esforzarse al máximo sin darse cuenta usando su potencial y está dirigido el esfuerzo a la obtención de metas, en el tiempo que experimenta control sobre alguna situación y sobre sí mismo.

I. FELICIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es el resultado de las distintas actitudes que tiene el trabajador hacia sus funciones, los factores relacionados a él, y hacia la vida en general. Es decir, es el nivel de conformidad de una persona en su centro de trabajo, los beneficios y los sacrificios que realiza para ser feliz. Un colaborador puede sentirse satisfecho o insatisfecho en su trabajo, de acuerdo a las condiciones que el mismo le brinde.

Tal como lo menciona Ferreiro (2008) los hombres sienten insatisfacción cuando una de las necesidades no está cubierta, todas las acciones son motivadas por la búsqueda del logro de satisfacciones, ya que nadie es indiferente a lo que le ocurre y hay cosas o situaciones que nos agradan en mayor o menor medida.

Es claro que las empresas deben analizar el nivel de felicidad organizacional partiendo de la satisfacción que tiene el trabajador en su puesto actual. Si desde ya el trabajador tiene insatisfacción, habrá que hacer un esfuerzo extra para poder llegar a la felicidad organizacional. Si por el contrario, la mayoría de trabajadores se sienten satisfechos en la empresa, llegar a la felicidad tendrá un camino más corto que consistirá en analizar los factores adicionales faltantes para que los trabajadores se sientan plenos de manera individual y grupal.

De acuerdo a Hannoun (2011), la satisfacción laboral es la actitud general del colaborador hacia su trabajo, esta actitud está basada en las creencias y valores de cada uno. Es importante resaltar que el trabajo de una persona no consiste solo en las funciones que se desempeñan, sino también involucra las relaciones con los compañeros y jefes, cumplir con los lineamientos y políticas de la organización, desarrollar el trabajo cumpliendo los estándares mínimos requeridos, sobrellevar las condiciones de trabajo.

J. FELICIDAD Y CLIMA LABORAL

El clima laboral es el medio donde se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la felicidad de los trabajadores. Por lo tanto, en la productividad. De esta manera, mientras que un buen clima coopera en la orientación de los objetivos generales de una organización, un mal clima destruye el ambiente de

trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y disminuyendo el rendimiento. (Kerpen, 2011).

Cuando analizamos el clima laboral, nos encontramos con múltiples variables que lo afectan. Entre los que se encuentran: el manejo social de los directivos, los comportamientos de los trabajadores, su manera de trabajar y de relacionarse y con su interacción con la empresa.

Según el modelo Great Place to Work, el clima organizacional se mide sobre la base de la calidad de tres relaciones interconectadas: la relación entre los empleados y sus jefes; entre los empleados y su trabajo; y entre los empleados y sus compañeros. De hecho consideran que un buen ambiente de trabajo para los empleados es aquel en donde:

- Tienen confianza en las personas para las que trabajan
- Sienten orgullo por lo que hacen
- Disfrutan de las personas con las que trabajan.

La confianza es un eje fundamental de un grato clima laboral. Este se genera a través de la credibilidad con sus jefes, el respeto que los empleados sienten que se les da y la justicia que prevalece en la organización. Un buen lugar para trabajar no depende de las estructuras, sino de las personas y los valores que los guían.

Según Gennari, para lograr un buen clima laboral, primer lugar hace falta la voluntad de quienes toman las decisiones. En segundo, se necesita contar con los recursos para que la gestión del clima laboral sea exitosa. Pero no basta sólo con fomentar el compañerismo y un trato agradable. Tampoco se trata de ofrecer el sueldo más alto del mercado. Sin embargo, sí hay puntos a tener en cuenta. Por supuesto que la forma en

que se relacionan las personas y el salario que reciben son aspectos centrales. Pero también es importante el plan de desarrollo de carrera, las oportunidades efectivas en puestos gerenciales para personas formadas en la compañía, el cariz que adquieren las comunicaciones internas y los beneficios al personal. Y el esfuerzo en esta dirección tiene sus recompensas. La experiencia de estas tres organizaciones lo demuestra: empleados satisfechos producen mejores resultados (Gennari, 2010).

K. ESTUDIOS DE LA FELICIDAD EN EL PERÚ

A continuación, se reseñarán algunos artículos de publicación reciente para esbozar un panorama de cómo se aborda el tema de la Felicidad en el Perú.

Yamamoto (2013), comenta que existen mediciones subjetivas, pero no menos fiables, que indican si un pueblo es feliz o no. Al respecto, dice: “Hemos hecho un gran estudio en Perú y hemos establecido que para el peruano ser feliz implica tres factores esenciales: primer factor es la adaptación optimista ante la adversidad, segundo factor es que la persona viva en un entorno agradable y bonito, y el tercer factor es una buena familia, padres buenos, hijos cariñosos” (Rodriguez, 30 de enero del 2013, p. 36).

En el diario *El Comercio*, en el artículo “¿Cuántos colaboradores conocen tu propuesta de valor?”, Franco (2013) explica que “cada año las empresas enfrentan mayores retos para reclutar y fidelizar a sus colaboradores. El talento se busca con ansias, pero muchas veces se deja ir”. Por ello, recomienda a las organizaciones que empleen estrategias de comunicación interna con el objetivo de alinear la fuerza laboral con la cultura (valores, misión, visión), difundir la oferta de beneficios y oportunidades que la empresa da a sus colaboradores en el ámbito personal y profesional.

Asimismo, en “RR.HH. es un líder sin autoridad”, Fischman señala: “Muchos creen que serán felices cuando alcancen sus metas. Eso no te da felicidad, sino sensación de

logro y dura muy poco. El reto es ser feliz camino a la meta” (2013, p.2). En este aspecto, se plantea como creencia la conversión de la meta como un momento sublime y, por ello, muchas personas consideran que el sacrificio y el dolor de las tareas cotidianas les proporcionarán, finalmente, un estado pleno y feliz. Frente a ello, Fischman (2010) afirma que la felicidad es parte de los procesos y que debería ser permanente, por tal motivo en su libro reflexiona que la persona por voluntad decide ser feliz y sopesa las dificultades como oportunidades para aprender y ampliar la experiencia.

Según Costa (2012) en el artículo “¿El dinero compra la felicidad?” menciona que el NEF (*New Economics Foundation*), a pesar de los 30 años de estudios de la relación entre economía y felicidad, aún quedan interrogantes. Algunas conclusiones a los que se ha llegado es que la pobreza y el desempleo pueden ser fuentes de tristeza. Sin embargo, en España, en el 2012, se evidenció que, pese a haber desempleo masivo, los jóvenes no se sintieron tan afectados, pues estuvieron en un contexto masivo de personas sin trabajo como ellos. Ello quiere decir que la percepción de desempleo como determinante de la no felicidad está relacionada con la percepción social del mismo. Si el contexto es de desempleo generalizado, esta situación, que en otras partes puede ser trágica, se convierte en parte de la cotidianeidad y pierde fuerza como causa de tristeza. Las deudas también tienen un efecto negativo en la felicidad.

En dicho artículo, comenta lo que afirma Quintanilla, filósofo y decano de la Facultad de Letras de la PUCP, que “cada cultura atribuye un peso a uno de los elementos que los estudios han señalado como componentes del bienestar: las relaciones familiares, la situación financiera, el trabajo, la comunidad, la salud, la libertad personal y los valores personales” (Costa, 2012, p8). Por ello, es importante, desde nuestros

referentes culturales peruanos, persistir en el estudio de la Felicidad y su relación con el Engagement, constructo que describe el compromiso o vínculo en el trabajo.

Un estudio realizado por la ONU (2017) se informó que el Perú es el tercer país menos feliz en Sudamérica y solo es superado por Paraguay y Venezuela en la región, según el Informe Global de Felicidad lo cual midió diversos indicadores del periodo 2014 al 2016, como el sistema político, los recursos, la corrupción, la educación o el sistema sanitario. En esta reciente medición, Perú se ubica en el puesto 14 de 18 países de América Latina, en el 8 de 10 en Sudamérica, y en la ubicación 63 de 155 en el mundo, es decir, a mitad de tabla a nivel global. No obstante, Perú escaló un peldaño frente al ranking del 2016 en el que se encontró en el puesto 64, pero no dejó de estar entre los países menos felices de la región.

Trabajando.com (2017) realizó un sondeo entre 1,770 trabajadores en el Perú y encontró que el 51% de peruanos era feliz laboralmente, mientras que el 49% restante se sentía infeliz. Respecto el motivo para no sentirse feliz, era que el 29% de trabajadores que no son felices culpan a que no tienen un buen sueldo, 17% no tienen oportunidades para ascender, 17% no ha podido desarrollarse laboralmente, 17% indica tener un mal ambiente laboral. Solo 8% no puede equilibrar su trabajo con su vida personal, 8% no se siente valorado(a) y 4% tiene un mal jefe. La mayoría de América del Sur consiguió subir sus índices de felicidad en doce años, una tendencia que contrasta con la bajada pronunciada de estos indicadores en Venezuela que, se coloca como el país que más empeoró no solo entre los países latinoamericanos sino a nivel global. En el mismo periodo, en Centroamérica los indicadores de felicidad se estancaron o disminuyeron relativamente.

Entonces, se pone en evidencia que algunos diarios de mayor relevancia en Lima y el Perú colaboran en agregar a la agenda pública temas dirigidos a las empresas para que mejoren su relación con los trabajadores, como, por ejemplo, las pautas a seguir para promover al personal con buen desempeño, procedimiento para capacitar al personal, qué tomar en cuenta para la decisión de desvincular al personal, todo ello en consonancia con el tema de la felicidad. De igual manera, si se asiste a las Ferias de Recursos Humanos, encontramos consultoras que se encargan de motivar al personal a través de talleres, tickets de alimentación o tickets para espectáculos artísticos.

3. ENGAGEMENT

Para estructurar este apartado fue necesario construir un modelo teórico descriptivo, en el cual se plantean los antecedentes sobre los cuales se fue construyendo el concepto de engagement además se integró subtemas que permiten revisar la trayectoria teórica del concepto, para identificar su relación con algunas ciencias que respaldan su esencia como concepto, para tal efecto se incluyeron diversos aspectos primordiales.

A. ANTECEDENTES DEL ENGAGEMENT

a. Antecedentes filosóficos del engagement.

Desde sus antecedentes filosóficos, el término *engagement* se identifica con el concepto de eudaimonía o felicidad, concepto que se presenta en la filosofía de Aristóteles, en su libro “La gran ética”. En esta obra estudia la esencia del bien moral a partir de una jerarquía de valores, en cuya cima se encuentra la felicidad, como el más grande de los bienes.

Este concepto de felicidad, retomado de la filosofía de Aristóteles, se ve reflejado en el engagement, en la medida en que éste se considera como un estado mental

permanente que requiere de ciertas características individuales y de factores externos para se presente en el ambiente laboral de las personas y que además surge de la voluntad de la persona, se arraiga en su carácter y se manifiesta en lo intelectual y en lo práctico, de manera que al desempeñarse en el ámbito laboral logra “vivir bien y obrar bien”.

b. Antecedentes psicológicos del engagement.

En lo que se refiere a los orígenes psicológicos del engagement, éste se ubica en los planteamientos de la Psicología Positiva, la cual, según Salanova y Schaufeli (2009) surge con Maslow. La psicología humanista aporta al engagement la consideración del ser humano como el centro de interés, en este caso, en el ámbito laboral, analizando sus valores, la percepción que tiene de sí mismo en el trabajo y sus respuestas ante las dificultades en la organización.

El engagement como un estado permanente en el ámbito laboral, se identifica con el estudio de las necesidades de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización. Estudia las necesidades de seguridad, ya que se analiza a las personas en el ambiente de trabajo, el cual proporciona seguridad económica; también analiza las necesidades de pertenencia en la medida en que el trabajador se considera parte de su equipo de trabajo y llega a sentir afecto, aceptación e identidad ante sus compañeros.

Además se revisan las necesidades de reconocimiento cuando siente que su trabajo es valorado por sus compañeros y sus autoridades, e incluso, él mismo valora el trabajo realizado obteniendo cierto prestigio y estatus en el ámbito laboral y, por último, el engagement implica analizar las necesidades de autorrealización al

referirse a la productividad, trascendencia y creatividad en el desempeño de las acciones que el trabajo implica.

B. SURGIMIENTO DEL ENGAGEMENT

El engagement surge en 1990 con William A. Kahn, quien estudia las organizaciones dedicadas al cuidado de personas con bajos recursos, con enfermedades o en edad avanzada tales como: escuelas, hospitales, agencias de trabajo social, centros de salud e instituciones religiosas (Kahn, s.f.), en sus trabajos identifica los problemas que presentan y las estrategias que utilizan para enfrentar estos problemas. A través de estos estudios, el “engagement” surge relacionado con el compromiso, es decir, el estado en el cual las personas expresan su ser entero - física, cognitiva y emocionalmente- en el papel que desempeñan.

Posteriormente, Maslach y Leiter (1997), después de 25 años de estudiar el burnout como el agotamiento mental en el desempeño profesional, surge la pregunta “¿Pueden los empleados trabajar de forma energética, estar altamente dedicados a sus trabajos y disfrutar al máximo estos momentos?” (Salanova & Llorens, 2008, p. 64). Se inicia así una serie de estudios desarrollados para identificar el opuesto al burnout y se utiliza el término *engagement* con el objetivo de “generar consecuencias positivas para los empleados y para el funcionamiento óptimo de las organizaciones” (Salanova & Llorens, 2008).

El término *engagement* se ha utilizado predominantemente en la psicología positiva, a través de la cual se analiza el bienestar psicológico en las personas desde dos líneas opuestas: el estudio del malestar de los trabajadores se orientó hacia el burnout, mientras que el estudio del bienestar de los trabajadores se enfocó al engagement.

El burnout, el síndrome de estar quemado por el trabajo, como explica Salanova, (2009), “uno de los daños laborales de carácter psicosocial más importantes en la sociedad actual”, además de “una respuesta al estrés laboral crónico”, se ha determinado a través del agotamiento, despersonalización y cinismo e ineeficacia profesional es decir actitudes y sentimientos negativos, hacia las personas vinculadas al trabajo (clientes, pacientes, estudiantes, compañeros de trabajo, etc.) y hacia la propia profesión (falta de realización personal en el trabajo). Salanova (2009) señala que el burnout puede sufrirlo todo tipo de profesionales, no solo los que trabajan directamente con clientes (sector sanitario, educación, servicios, etc.), también quienes trabajan con objetos (operarios de producción de una industria, etc.).

El engagement, surgió entonces como un constructo teórico en oposición al burnout y “es algo más que no estar quemado/as por el trabajo” (Salanova & Llorens, 2008), pues se relaciona con el altruismo organizacional, cooperación en el grupo, estar ilusionado por el trabajo, capacidad para afrontar demandas, conexión energética y afectiva con el trabajo, motivación por el trabajo, compromiso por el trabajo o enamoramiento por el trabajo. En general este concepto, como se afirmó anteriormente, se opone al burnout y se diferencia de la obsesión o adicción por el trabajo.

Por lo anterior mencionado plantean una comparación entre ambos constructos desde una diferenciación en los elementos que los integran (Tabla 1).

El engagement, en cambio, es diferente a la obsesión por el trabajo porque en esta última el individuo se siente a menudo adicto al trabajo, con un sentido de obligación que tiene que cumplir, por lo cual no puede retirarse de su trabajo,

permanece “rumiando su papel sin cesar” y esto puede dañar su bienestar (Baker & Leiter, 2010).

En la presente investigación, se explicó que Salanova (2000) creó la prueba Engagement. Lo cual sería acorde al bienestar psicológico, y se manifestaría como una forma de felicidad. Mediante la investigación de Salanova, se planteó las escalas de Engagement para predecir indicadores de bienestar psicológico subjetivo (compromiso organizacional, satisfacción laboral, entusiasmo laboral) cuando se controla el burnout.

Elementos del Engagement		Elementos del Burnout
• El vigor y la dedicación considerados como altos niveles de energía y una fuerte identificación por el trabajo.	Se opone a:	• Agotamiento y cinismo
• Al continuo que va desde el vigor hasta el agotamiento se ha llamado energía de activación: mientras que al continuo que va desde la dedicación hasta el cinismo se ha llamado identificación.		
• La eficacia profesional aún se estudia como una dimensión del engagement.	podría llegar a ser el opuesto de:	• Ineficacia profesional: constructo.
• La absorción psicológica es una experiencia particular y concreta del disfrute por el trabajo.	no se considera opuesto a la:	• Ineficacia profesional
• El vigor y la dedicación son el corazón del engagement.	mientras que:	• El agotamiento y el cinismo son el corazón del burnout.

Figura 1: Comparación de los elementos del Burnout y del Engagement

En general, podemos afirmar que la Psicología Positiva aporta constructos que nos permite revalorar el sentido de bienestar, de desarrollo personal, del potencial que tenemos, todo aquello que genera salud y sanas relaciones.

C. DEFINICIÓN

Larousse (2005), señala que el término “engagement” puede trasladarse al español, en su sentido general, como compromiso o noviazgo. Sin embargo, en el desarrollo de estudios a profundidad se dedujo que la traducción del término “*engagement*” al castellano era complicada; como afirman Salanova y Llorens (2008). Al día de hoy no hemos encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores. El engagement sabemos que no significa exactamente lo mismo que otros conceptos que sí tienen su homónimo en lengua inglesa como son: la implicación en el trabajo (‘Work involvement’), el compromiso organizacional (‘Organizational commitment’), dedicación al trabajo (‘Work dedication’), enganche (‘Work attachment’) o dedicación al trabajo (‘Workaholism’). (Salanova & Llorens, 2008).

Aunque estos autores reconocen la relación del engagement con los conceptos anteriores, este término surge y se desarrolla de manera independiente y consideran que lo más cercano sería la “vinculación psicológica al trabajo”; sin embargo, para conceptualizar el tema central de este estudio se considera más conveniente utilizar el vocablo inglés para aclarar el fenómeno que se analiza.

El engagement laboral es un estado en el que los colaboradores tienen sentido de pertenencia hacia la organización, estando dispuestos a dar un esfuerzo extra y así comprometerse totalmente con entusiasmo, apertura a los cambios, fuerza de voluntad y crecimiento para alcanzar el éxito y desarrollo de la organización. Por lo que el engagement se refiere a la implicación, vinculación, pasión, compromiso,

entusiasmo, esfuerzo y energía que un colaborador tiene con sus actividades laborales en una organización.

Por todo lo mencionado anteriormente Salanova y Schaufeli (2009) definen el engagement como “Un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción”.

a. Constructos Positivos

De acuerdo a Schaufeli y Juárez (2015), se les preguntó si existía alguna diferencia con otros constructos positivos como la Felicidad o la satisfacción laboral, Schaufeli, explicó que Engagement se trata más de un constructo positivo activo ya que entra en acción la estimulación y la energía, a diferencia de la satisfacción o la Felicidad que son constructos más pasivos debido a que uno puede estar sentado y sentirse satisfecho y no sentirse realmente animado o estimulado.

Diversos estudios señalan que el Engagement presenta relaciones positivas con los resultados organizacionales, como por ejemplo el compromiso organizacional, conducta extra-rol, iniciativa personal y con el rendimiento y la calidad del servicio (Salanova & Schaufeli, 2009). En esta misma dirección Schaufeli y Bakker (2004) destacan que se han observado consecuencias positivas del Engagement tanto a nivel cognitivo (satisfacción con el trabajo, por ejemplo) y conductual (trabajar horas extras o comportamiento proactivo, por ejemplo).

Cabe desatacar que estas consecuencias del Engagement son de alto valor para el desarrollo de organizaciones saludables, más aun se ha observado que los trabajadores engaged presentan bajos niveles de presión y estrés (Schaufeli, Taris & VanRhenen, 2009) y menos quejas psicosomáticas (Demerouti et al., 2001).

Bakker, A., Demerouti, E. (2008), afirmaron que en investigaciones previas los empleados que poseían Engagement eran personas que demostraban más resiliencia frente a las dificultades en sus centros de trabajo, que generaban su propia retroalimentación positiva gracias a sus habilidades de positividad y eficacia.

D. FACTORES DEL ENGAGEMENT

Salanova y Schaufeli (2009) describen que el engagement está constituido por tres factores las cuales son:

- **Vigor:** Se caracteriza por niveles altos de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso antes de que surjan dificultades. El colaborador posee voluntad de dedicar un esfuerzo extra al trabajo y la firmeza ante obstáculos, teniendo una resistencia mental positiva.
- **Dedicación:** Hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo”. Por lo que un colaborador dedicado tiende a estar involucrado fuertemente en sus actividades laborales. Un colaborador dedicado implica poseer niveles altos de reto e inspiración por su trabajo.
- **Absorción:** Se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas. La absorción se caracteriza porque el colaborador está completamente concentrado e inmerso en el trabajo, pasando el tiempo rápido en el área laboral y experimentando desagrado por dejar sus actividades laborales.

E. MODELO DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES (DRL)

El DRL es un modelo que se centra en lo motivacional, tomando en cuenta dos indicadores: el engagement o bienestar del colaborador y el burnout o malestar del colaborador, Bakker y Demerouti (2007) afirman que “ambos están negativamente relacionados entre sí, tomando en cuenta lo negativo y lo positivo”.

Ante las demandas laborales puede producir una situación de estrés para los colaboradores, de tal manera que de no lograr afrontarlas se puede producir agotamiento dando como resultado el síndrome de burnout: caso contrario, los colaboradores que responden a dichas exigencias en el trabajo a través de los recursos laborales, inician un proceso motivacional que conduce al engagement laboral.

Las demandas organizacionales se consideran como las características de la organización del trabajo, que requieren un esfuerzo por parte del colaborador para realizarlas y este esfuerzo lleva relacionado un costo físico y psicológico. Ante las demandas laborales los colaboradores trabajan más y ponen más esfuerzo en su trabajo convirtiendo las demandas en estresores que pueden llegar a desencadenar daños fisiológicos.

El modelo de DRL está constituido por dos juicios:

- El deterioro de la salud: Se refiere a las altas demandas que afectan la salud del colaborador.
- El proceso de motivación: Son los recursos suficientes para cubrir las demandas laborales.

En el proceso de deterioro de la salud se da cuando el colaborador aumenta sus esfuerzos de la misma forma aumenta los niveles de irritabilidad y fatiga, debido a que laboran de más con menos recursos. Trabajar con pocos recursos tiene como consecuencia el agotamiento de la energía del colaborador o síndrome del burnout.

Por lo tanto los recursos laborales tienen el propósito de fomentar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, siendo un tipo de motivación intrínseca como también la motivación extrínseca, ya que los recursos son fundamentales para alcanzar metas y objetivos. De esta manera, para Bakker y Demerouti (2008) “los recursos laborales responden a las necesidades humanas básicas de ser competentes, autónomos y relacionarse en forma efectiva”.

El proceso de motivación consiste en que los colaboradores utilizan recursos laborales, como las características físicas, psicológicas u organizacionales del trabajo, respondiendo las personas ante las demandas laborales en la cual trabajan. Los niveles de engagement en los colaboradores incrementan, cuando la empresa proporciona recursos a los colaboradores, a su vez incrementando el crecimiento y desarrollo profesional.

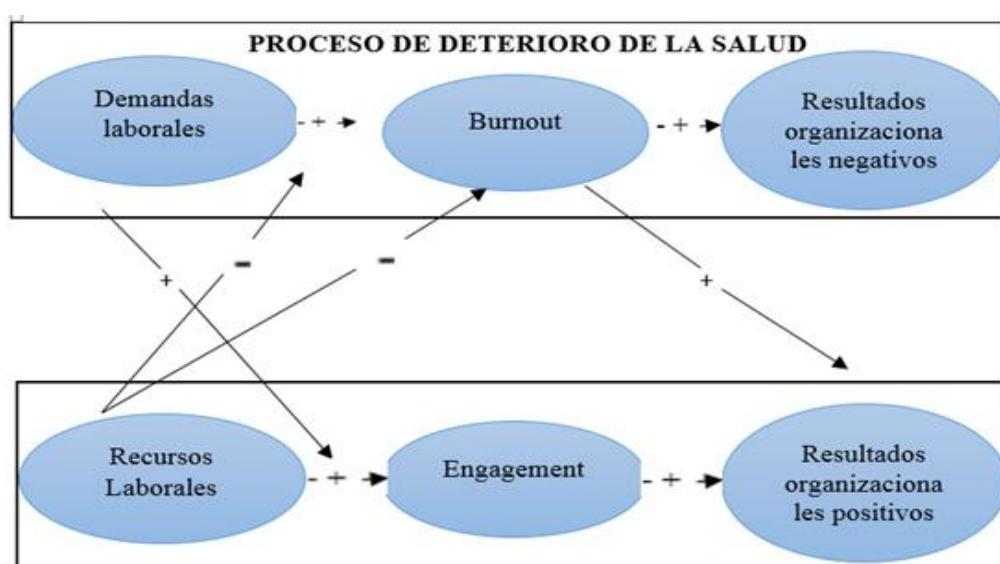


Figura 2: Modelo DRL en Salanova y Shaufeli 2009

Por lo tanto el modelo DRL sustenta que la falta o carencia de recursos laborales incrementa las demandas laborales dando como resultado el burnout, dañando la salud del colaborador; mientras que el uso adecuado de recursos laborales promueven el proceso de motivación en los colaboradores, incrementando el nivel de engagement dando como resultado el buen desempeño laboral y desarrollo personal de los colaboradores, así como la eficacia organizacional.

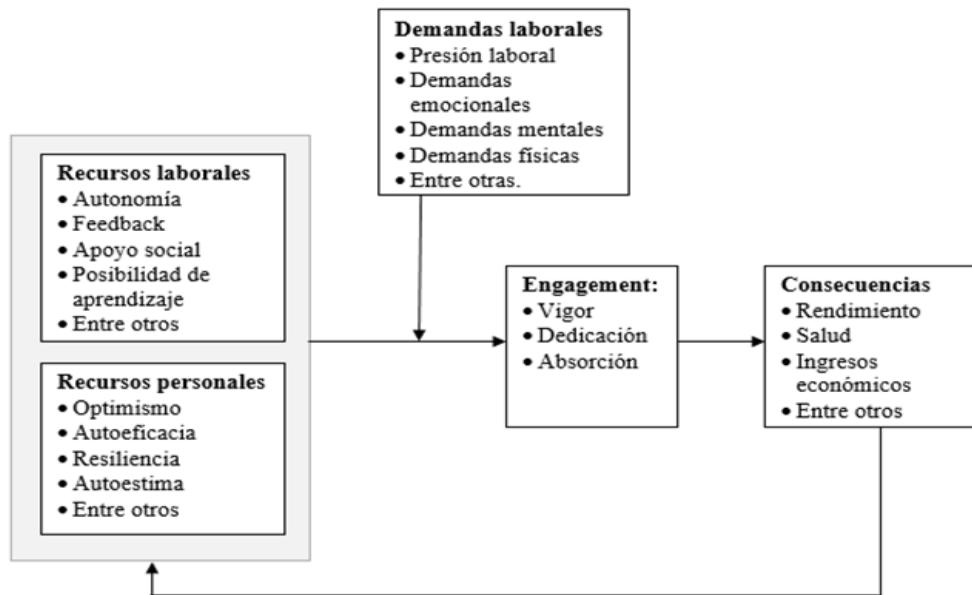


Figura 3: Modelo de demandas y recursos laborales del Engagement (Bakker y Demerouti)

Asimismo Bakker y Demerouti (2008) señalan que “El burnout y el engagement se contagian en el ámbito laboral por lo que trascienden de lo personal a lo colectivo; incluso pueden impactar en el ámbito familiar”.

a. La Importancia de los recursos personales del Engagement

Salanova y Schaufeli (2009) definen los recursos personales como “características positivas de las personas que tienen la capacidad de reducir o amortiguar el potencial impacto negativo de las demandas, pero que a la vez,

como los recursos laborales, pueden ser origen por sí mismos de procesos positivos como el crecimiento personal y profesional”.

Los recursos personales como el optimismo, la autoestima, la autoeficacia predicen el engagement. También, los autores señalan que existen muchos estudios de las creencias de eficacia o autoeficacia como un recurso personal. Creer que podemos hacer algo bien aumenta nuestro deseo de hacer cosas y nos motiva a realizarlas, incluso de persistir en dichas acciones aunque aparezcan obstáculos y dificultades. Es decir, la persona percibe cómo debe organizarse para realizar ciertos procesos que le permitan lograr determinados resultados. Elige aquellas tareas para las que se siente capaz y evita las que cree que exceden sus capacidades.

Las creencias de eficacia estipulan la cantidad de esfuerzo que necesita emplear la persona para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o persistencia para procurar logros. Las investigaciones concluyen que la autoeficacia se asocia con la persistencia, dedicación, satisfacción de la persona por sus acciones y la motivación.

Respecto a la relación de autoeficacia y engagement se ha encontrado que existe una relación recíproca entre ambos constructos a lo largo del tiempo (Salanova y Schaufeli, 2009). Ello significa que niveles altos de autoeficacia predicen niveles altos de engagement en el futuro y viceversa; a su vez, ello puede predecir el alto desempeño del empleado. Esto último genera una espiral que redonda en aumentar o mantener el engagement y el alto nivel de autoeficacia. Para los autores Salanova y Schaufeli, dicha espiral genera ganancias, que

estarían relacionadas con el proceso motivacional del modelo DRL (Demandas y recursos laborales).

Un clima positivo, cuando trabajan en un mismo grupo e interactúan unos con otros, predispone a que influyan emociones positivas y negativas unas con otras, sintonizando entre ellas lo cual hace incrementar el engagement de cada integrante como si fuera un proceso de contagio emocional. Entonces, los colaboradores que se sienten engaged influyen a que los colegas se sientan y tengan comportamientos con vigor, dedicación por el trabajo, absorción y concentración en lo que hacen.

Salanova y Schaufeli (2009, p. 165) señalan que los recursos organizacionales predicen el engagement colectivo del grupo, el cual predice el clima de servicio, el desempeño del grupo y la lealtad del cliente. Para incrementar los niveles de clima de servicio, es recomendable un nivel de engagement colectivo entre los empleados. Salanova y Schaufeli aportan conclusiones precisas sobre el engagement (2009):

- Es un elemento importante del proceso motivacional.
- Que la organización brinde los recursos laborales y a la vez exista demandas laborales altas es lo que promueve el engagement en los empleados.
- El engagement tiene un impacto positivo en distintos resultados organizacionales, como el compromiso organizacional, alto desempeño y calidad del servicio.
- Los recursos personales, en especial la autoeficacia, incrementa el engagement y el desempeño laboral.

- Los recursos laborales y personales tienen una relación mutua con el engagement, y forma espirales de ganancias con el tiempo.
- Es importante el incremento del engagement en las organizaciones, porque, a su vez, genera un buen desempeño laboral en los trabajadores y en toda la organización.

F. TRABAJADORES ENGAGED Y DESEMPEÑO LABORAL

Los gerentes muestran un creciente interés en el concepto engagement por su valor predictivo en el desempeño laboral de los colaboradores. Bakker (2011) propuso que la relación positiva entre engagement y desempeño se puede explicar a través de cuatro mecanismos psicológicos:

- Según Bakker (2011) “Frecuentemente los colaboradores engagement experimentan emociones positivas, como la alegría y el entusiasmo. Las emociones positivas amplían el repertorio pensamiento-acción de las personas, lo cual implica que los colaboradores estén en constante aprendizaje y adquisición de nuevas habilidades”.
- Los colaboradores engaged tienden a poseer un mejor estado de salud, lo cual significa que tienen la habilidad de enfocarse en sus actividades y dedicar su energía al trabajo.
- Un colaborador engaged puede generar sus propios recursos, debido a que el engagement es un indicador positivo de los recursos laborales. Por lo que los colaboradores engaged solicitan que se les retroalimente en cuanto a su desempeño laboral.
- Los colaboradores engaged transfieren su compromiso, puesto que en muchas organizaciones el desempeño es el resultado del esfuerzo colaborativo. El

compromiso de una persona se puede transferir a otras y mejor de manera indirecta al desempeño del equipo.

a. Competencias psicosociales de los trabajadores engaged

En la actualidad los cambios transicionales que marcan las organizaciones tradicionales a las organizaciones modernas muestran competencias psicosociales específicas que debe requerir actualmente un colaborador para realizar sus actividades laborales adecuadamente.

Hoy en día podemos ir un paso más allá para especificar qué tipo de competencias necesitan los colaboradores en las organizaciones, para alcanzar un rendimiento y desempeño laboral óptimo en el mundo organizacional moderno y así poder materializar su potencial. Por lo tanto los colaboradores además de estar en forma mentalmente, deben estarlo físicamente, es decir, que deben llevar un estilo de vida plena y saludable.

Actualmente las organizaciones modernas necesitan tener colaboradores engaged que muestren voluntad de aprender y desarrollo continuo. Por lo que esto no solo tiende a beneficiar a las organizaciones, sino también es de beneficio para el colaborador porque el engagement es la vinculación psicológica que fomenta el desarrollo y crecimiento personal, como también la realización del pleno potencial de los colaboradores.

Dentro de las competencias psicosociales perfiladas de los trabajadores engaged según Salanova (2009) se pueden mencionar las siguientes: competencias emocionales, competencias cognitivas, competencias motivacionales y competencias conductuales.

- **Competencias emocionales:** Inteligencia emocional, autoestima, empatía, optimismo, confianza, esperanza.
- **Competencias cognitivas:** Vigilancia, atención, concentración, creatividad, innovación.
- **Competencias motivacionales:** Curiosidad, apertura a nuevas experiencias, voluntad de aprendizaje y desarrollo, mente abierta al cambio, flexibilidad, autoeficacia, autocontrol, energía, proactividad, iniciativa personal.
- **Competencias conductuales:** Habilidades (gestión del tiempo, negociación, sociales, de comunicación).

Evidentemente, las competencias psicosociales y el engagement en los colaboradores no surgen de manera espontánea, sino que son promovidas dentro de un contexto organizacional emprendedor, por lo que es de vital importancia para el bienestar y salud psicológica del colaborador, dando como resultado un excelente desempeño laboral, satisfacción y lealtad organizacional.

G. TRABAJO Y ORGANIZACIONES SALUDABLES

El término “salud” se utiliza desde el concepto que propone la Organización Mundial de la Salud (OMS). Por ello, la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva utiliza un conocimiento amplio que no se limita solo al bienestar afectivo de los empleados, sino también a aspectos cognitivos, motivacionales y conductuales.

Quintanilla (2013) explica que la Psicología Social del Trabajo es lograr concordar el bienestar (según el autor, es un estado o situación de satisfacción, disfrute o *felicidad*, buena posición económica y vida desahogada) y la salud en el trabajo con

el rendimiento y la productividad laboral. El autor se pregunta también si se puede disfrutar trabajando.

Explicó el significado del término “trabajo” como ambivalente, porque hay personas que asumen el trabajo como: Aburrido, monótono, desagradable, y agotador, que no ofrece estímulos intelectuales y le produce agotamiento emocional y desgaste psicológico, se tiene que soportar para satisfacer las necesidades esenciales de la vida, disfrutando algunas veces placeres cuando acaba la jornada de trabajo, y al finalizar la jornada de trabajo, culmina su aburrimiento, escapando de un espacio agobiante. En cambio, para otros, el trabajo es una actividad de satisfacción, que le brinda una sensación de importancia personal, es un disfrute personal, de desarrollo personal y profesional, de sentirse importantes, independientes y ocasionalmente con superioridad, con lo cual logra ser elogiado.

Muchas empresas piensan que la salud general es responsabilidad de los individuos, el empleador no debería interferir en ello, y que promocionar la salud en el trabajo podría desviar la atención de los fines de la empresa. Así, pueden no valorar la mejora de las condiciones de trabajo. Cuando la organización se compromete a reducir las condiciones de trabajo estresantes y se cuida la mejora de la salud reforzando los recursos laborales y personales apropiados, entonces recién se vuelve efectiva la promoción de la salud individual. Wilson (2004) definen la organización saludable:

Salanova y Schaufeli (2009), señalan que la organización es saludable en la medida en que sus integrantes son saludables, preservando su cuidado. Ello es llamado capital psicológico positivo y es determinado por el engagement. Cada organización debe encargarse de estipular las buenas prácticas tomando en cuenta

su propia cultura y valores, estrategia, objetivos organizacionales, recursos humanos, técnicos y económicos-financieros, para que el empleado confíe en la gente para la que trabaja y con la que trabaja, de modo que pueda sentirse orgulloso de su propio trabajo y de su organización. (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 283) Salanova y Schaufeli (2009) mencionan que las organizaciones saludables consideran a sus integrantes como un capital humano, un capital social y un capital psicológico.

- El capital humano se refiere al conocimiento, habilidades, competencias adquiridas por la experiencia y educación, pero también a aquel conocimiento tácito de la cultura y valores que tiene el trabajador de la organización a la que pertenece, conocimiento valioso que cuando se va, toma tiempo que el nuevo trabajador lo adquiera.
- El capital social aquí se encuentra el contrato psicológico, que se basa en la confianza en los miembros de la organización.
- El capital psicológico positivo, es un constructo de la Psicología Positiva conformado por las fortalezas personales y capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para conseguir la mejora del funcionamiento organizacional y del desempeño en las organizaciones actuales. Estas son la autoeficacia, la esperanza, el optimismo, la resiliencia.

Salanova y Schaufeli consideran que también podrían ser consideradas el engagement y la autoeficacia como características de las personas saludables en la organización, ya que repercuten en el pensamiento-acción de las personas y en sus conductas de flexibilidad, creatividad, apertura hacia la información y desempeño organizacional. Todo lo mencionado aumenta el bienestar psicosocial (el sentirse

bien, la satisfacción y la felicidad) y facilita la adaptación a la adversidad en el tiempo, un incremento de la confianza en sí mismo, lo que genera más espirales de ganancia.

Para Salanova (2009), la organización debe ser capaz de atraer y retener empleados que posean las fortalezas o habilidades requeridas para desempeñar sus funciones con éxito y que, dentro de los objetivos de la organización, se encuentre el desarrollo y potenciación de los recursos y fortalezas de los trabajadores. Asegura Salanova que las fortalezas están relacionadas con el bienestar y la vitalidad de los trabajadores, y, por ende, de la organización.

En este sentido, la presente investigación busca indagar más sobre el engagement y la felicidad, porque con ello se quiere reflexionar sobre el impacto que pudieran tener en la calidad de vida laboral en un sentido amplio y en el bienestar que tiene el trabajador. Asimismo, se busca aportar información para que las organizaciones tomen conciencia de que pueden lograr ser mucho más saludables cuidando del ambiente social, manteniendo buenas relaciones con el entorno de la organización y la comunidad, alcanzando un punto en que converge el bienestar del trabajador y la efectividad organizacional.

H. ACCIONES PARA MEJORAR EL ENGAGEMENT

La intención de aumentar el “*engagement*” en una organización, es lograr que cada trabajador haga lo que debe hacer de la mejor manera de forma de mejorar los resultados de la compañía, independientemente del puesto que ocupe. Esto se logrará en la medida que la organización posea líderes inspiradores que ayuden a las personas a reconocer su potencial profesional. Gebauner y Lowman presentan cinco cursos de acciones interrelacionadas que aumentan el “*engagement*” y, en

definitiva, el rendimiento y la ventaja competitiva en una organización. Esas acciones son:

Cuando las organizaciones y los líderes de todos los niveles, conocen, desarrollan, inspiran, involucran y reconocen a sus colaboradores en la forma correcta, ellos estarán dispuestos a hacer un mayor esfuerzo que derivará en un valor agregado para la compañía.

A continuación se describe cada una de las acciones.

- **Conocerlos:** Los empleados eligen cada día en qué empresa trabajar, las tareas que realizarán y cuánto se concentrarán en el desarrollo de las mismas. Tomarse el tiempo para conocer qué es importante para cada colaborador a nivel individual, como así también, lo importante para la fuerza laboral en su conjunto, es el primer paso hacia el esfuerzo discrecional y cambiar la manera en la que los colaboradores ven el trabajo.
- **Desarrollarlos:** Para la mayoría de las personas es importante su desarrollo personal y profesional. Sin importar el tipo de industria en la que se encuentren, quieren desarrollar nuevas competencias y avanzar en sus carreras. Por ello los líderes deben fomentar una cultura de educación y aprendizaje continuo, esto hará que los empleados obtengan las habilidades y conocimientos adecuados para alcanzar los objetivos de la organización que impulsan el crecimiento económico y, simultáneamente, promover el desarrollo de sus carreras.
- **Inspirarlos:** Encarnar los valores de la organización y mostrar preocupación por el bienestar de los empleados. Generalmente las personas quieren tener una conexión emocional tanto con sus puestos de trabajo como con la organización.

La inspiración surge en gran parte de lo que los líderes priorizan y enfatizan, y en la claridad con la que comunican esas prioridades.

- **Involucrarlos:** Comunicar a los empleados cómo contribuyen en los resultados de la organización, involucrarlos en los procesos de negocio, de manera que tengan la libertad de hacer sus tareas como mejor lo consideren y que estén bien informados acerca de la empresa para la cual trabajan.

Estas cuatro acciones harán que los empleados hagan un esfuerzo extra y que se sienten parte activa de sus empresas y no, por el contrario, que son sólo una parte pasiva que recibe órdenes.

- **Reconocerlos:** Apreciar sus esfuerzos y recompensarlos por el trabajo bien hecho. Las recompensas abarcan todo lo que los empleados reciben a cambio de su trabajo, esto es, tanto conceptos monetarios: sueldo, cobertura médica, como conceptos no monetarios: apreciación, valoración. Estos últimos, son los que mayor influencia tienen para generar “*engagement*”.

I. ENGAGEMENT Y WORKAHOLISM

El workaholism o adicción al trabajo es un concepto nuevo que empieza a ser estudiado por la psicología. Castañeda (2010) define al workaholism como una excesiva e incontrolable necesidad de trabajar incesantemente y que afecta a la salud, a la felicidad y a las relaciones de la persona; es decir, que dedica más tiempo al trabajo de lo que le es exigido y descuida su vida fuera de un contexto laboral. Para estas personas el trabajo es lo más importante en sus vidas, más importante que sus amigos y familia (Castañeda, 2010, pp. 57; Salanova, Líbano, Llorens y Schaufeli, 2010, pp.1).

Los conceptos de flow y de absorción, usados en el engagement, son considerados por algunos autores como causante de las adicciones ya que al hacerlo les causa

cierto grado de placer y al ser recompensados por sus jefes o facilitadores, llevarían a una mayor dedicación de horas al trabajo. (Castañeda, 2010, pp. 58-59). Salanova (2010) describe varias características de los workaholism, como la dificultad en delegar las actividades a otros compañeros de trabajo, no les importa las relaciones con los demás, produciendo incapacidad para comunicarse con los demás, elevados niveles de estrés, descuido de las familias, entre otras.

Castañeda (2010) señala que la principal diferencia entre el estado engagement y el estado workaholism es la motivación por el trabajo. Mientras que los que tienen altos niveles de engagement son motivados por su trabajo de manera intrínseca (sentir flow en su actividad), los adictos al trabajo tienen un estímulo interno que no pueden controlarlo; es decir, los segundos trabajan duro pero no disfrutan de las relaciones sociales fuera del ambiente laboral.

Para los empleados en estado de engagement, el ambiente social es una de las principales refuerzos, es decir, el apoyo social de los compañeros y supervisores, el feedback sobre el desempeño y las oportunidades de aprendizaje fortalecen su compromiso con la empresa (Jiménez, 2010, pp.296).

Otra característica es que los empleados engaged es el de buscar, con o sin intención, un bienestar psicológico que les permita aprender, disfrutar de su actividad laboral, cosa diferente de la persona con workaholism donde sobresalen manifestaciones de competitividad y comparación social con los demás, causando hostilidad e impaciencia (Marsollier y Aparicio, 2011, pp. 210; Salanova, 2010).

CAPITULO III

METODOLOGIA

En el presente capítulo, se desarrolla la metodología utilizada en la investigación. Por ello, se hará referencia al diseño de la investigación, la determinación de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación es cuantitativa y correlacional porque a partir de enfoques y constructos teóricos cuantificaremos numéricamente nuestras variables; y correlacional porque se relacionará las variables medidas con la utilidad de saber cómo se comportan entre ellas.

Con un diseño transversal de tipo descriptivo, transversal porque se llevó a cabo en un periodo de tiempo y por única vez, a fin de que se pueda establecer una relación entre dichas variables y descriptivo porque se describe las variables de los estilos de liderazgo felicidad y el engagement en los trabajadores (directivos y operarios) (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

2. SUJETOS

A. POBLACION

La población está conformada por 280 trabajadores (administrativos, ingenieros, arquitectos, técnicos, entre otros) de la empresa de AUTODEMA, la cual es un proyecto de desarrollo regional de propósitos múltiples, (agricultura, desarrollo urbano, industria y energía) para generar un polo de desarrollo general, que dinamizaría toda la economía de zona de influencia.

B. MUESTRA

En nuestra investigación se consideró a 170 trabajadores, de los cuales 20 ejercen cargos directivos y 150 cargos de operarios de la empresa AUTODEMA.

El cálculo de la muestra se realiza a través de la siguiente fórmula de muestreo simple (En: Larios 1999).

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza;

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

N es el tamaño de la población;

E es la precisión o el error.

Considerando que el total de trabajadores de AUTODEMA se llevan a cabo los cálculos para un nivel de confianza de 0,95; margen de error de 0,05; proporción de error 0,5, el tamaño de la muestra significativa es de 170 sujetos. El presente estudio contó con 280 trabajadores, superando la exigencia de la muestra requerida.

Criterios de Inclusión

- Trabajadores con contrato temporal y permanente que laboran tanto en Arequipa como en Majes.
- Trabajadores con menos de un año en los servicios de la empresa de AUTODEMA.
- Trabajadores (practicantes) que participaron voluntariamente en la investigación.

Criterios de Exclusión

- Trabajadores que se encuentren de permiso, licencia o vacaciones.
- Trabajadores que no llenen de manera correcta las pruebas.
- Trabajadores que no deseen participar de la investigación.

C. ORGANIZACIÓN DE ESTUDIO

➤ Descripción de la unidad investigada

- **Razón Social:** Autoridad Autónoma de Majes - AUTODEMA

➤ Ubicación geográfica

- **Departamento** : Arequipa

- **Provincia** : Arequipa / Caylloma

- **Distrito** : Cayma / Majes

➤ Reseña histórica

El Proyecto Especial Majes Siguas, se inició el 03 de octubre de 1971 y fue conceptualizado como un “Proyecto Regional Integral de Desarrollo Agrícola y Energético”, cuyo principal objetivo es dinamizar la economía de la Región Sur del país.

Se constituye en la única alternativa viable del presente para reducir los niveles de pobreza, incrementar sustancialmente la producción de alimentos, generar divisas y lograr un desarrollo agroindustrial sostenido.

AUTODEMA se encarga por el bien común y los intereses de la población, además se encuentra regulada con leyes de función pública. Los trabajadores de AUTODEMA como toda empresa perteneciente al estado (publica) es regulada por controles fiscales realizados por los organismos competentes (contraloría).

Se encuentra comprendido, dentro de las coordenadas 16° 15' a 16° 20' 478 de latitud Sur y 72° 15' de longitud Oeste. Además se encuentra ubicado a una altitud promedio de 1,375 m.m.s.m. a 100 km de la ciudad de Arequipa, vía Panamericana Sur, con dirección Nor-Oeste.

➤ Visión

Acreditarse como institución eficiente y líder en ejecución y gestión de Proyectos hidráulicos y energéticos, brindando seguridad hídrica para el desarrollo humano sostenible de la región.

➤ **Misión**

Organismo del Gobierno Regional de Arequipa que gestiona e implementa el Proyecto Especial Majes – Siguas garantizando la disponibilidad del recurso hídrico para la población y actividades económicas productivas; promoviendo el uso racional y eficiente del agua, la reconversión agraria para la seguridad alimentaria y la exportación así como promover la inversión privada para el desarrollo de la región.

➤ **Lineamiento político**

- Ordenar el desarrollo económico basado en el uso racional y sostenible de los recursos naturales de la zona de influencia.
- Gestionar el territorio de manera planificada desarrollando la zonificación económica ecológica, el mapa de riesgos y el plan de protección y aprovechamiento de los RRHH.
- Proteger y restituir los ecosistemas de los recursos hídricos, evaluar las aguas subterráneas y monitorear su calidad y cantidad con la colaboración de las comunidades campesinas.
- Promover la inversión privada en el uso y aprovechamiento de los recursos naturales de manera sostenible.
- Promover la reconversión de la cédula de cultivo con productos de mayor rentabilidad de riego tecnificado y orientados a la exportación.
- Establecer regulaciones respecto a la cantidad, calidad, tarifas e incentivos para un uso económico y social del agua, respetando el medio ambiente y teniendo en cuenta mecanismos para proteger a los más pobres.

- Sensibilizar a la población sobre las relaciones entre las personas, los recursos y el medio ambiente.
- Conseguir la seguridad hídrica y alimentaría en las comunidades que se abastecen temporalmente de agua de lluvias y deshielos.
- Generar espacios y mecanismos que faciliten la concertación con los diversos actores de las cuencas.
- Mejorar el conocimiento sobre el incremento de la producción hídrica mediante la investigación especializada y la creación de un Instituto de Tecnología del Agua.
- Hacer más eficiente la gestión del PEMS – AUTODEMA estableciendo mecanismos de medición a través de indicadores de resultados y desempeño en cada oficina y gerencias.
- Asignar una nuevo rol al PEMS – AUTODEMA como responsable de la gestión de los recursos hídricos para el desarrollo sostenible en las cuencas de la región.

3. INSTRUMENTOS

En cuanto a la metodología, en el presente trabajo de investigación utilizaremos métodos y técnicas propios de la psicología, entre ellos; la observación, entrevista y la administración de las pruebas de “Cuestionario de Estilos de Liderazgo” (CELID, “Cuestionario de Engagement” (UWES) y “Escala de la felicidad” de Reynaldo Alarcón.

A. CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID)

Nombre original	: Cuestionario de Estilos de Liderazgo
Autores	: Castro Solano, Nader y Casullo.
Administración	: Individual o colectiva.
Duración	: 15 minutos.
Niveles de aplicación	: Cuenta con dos formas. En la forma A y forma S
Finalidad	: Arroja una idea acerca de estilos de liderazgo predominantes y los indicadores que lo componen.
Aplicación	: Se recomienda su aplicación en el ámbito educativo, clínico, militar y organizacional.
Validez del instrumento	: Instrumento validado en Buenos Aires, Argentina (2004).

Descripción: El instrumento consta de 34 ítems que considera la teoría del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire de Bass y Avolio (1997).

Castro, Nader y Casullo, diseñaron una versión argentina tomando como referencia la adaptación española del MLQ (Multifactor Leadership Question) realizada por Morales y Molero (1995). El CELID se utiliza en tareas de investigación, arroja una idea acerca de los estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez faire.

Cuenta con dos formatos: en la forma CELID-A (auto percepción) el sujeto debe responder de acuerdo a lo que percibe de sí mismo, en cambio la forma CELID-S

(superior) consiste en que el sujeto evaluado indique cuales de las características listadas percibe en su superior. En la presente investigación se ha utilizado el instrumento CELID-A por ser el propósito de la investigación; la identificación de los estilos de liderazgo en los directivos. El instrumento está constituido por una escala de 1 a 5 donde el trabajador debe responder cuán frecuentemente su jefe presenta la conducta o actitud señalada en el ítem (1= nunca, 2 = rara vez, 3 = a veces, 4 = a menudo y 5 = siempre).

Se elaboró el formato de validación por jueces, con la finalidad de asegurarnos de que los ítems que se presentan en el cuestionario de estilos de liderazgo CELID, (elaborado por Castro Solano, Nader y Casullo, 2004), se adapten a términos del contexto peruano, arequipeño.

Dentro de las propiedades psicométricas del test, se puede decir que presenta niveles de fiabilidad adecuados refiriéndose a la consistencia interna con un Alpha de Cronbach 0.75. A su vez fue sometido a un análisis factorial confirmatorio que indican un buen ajuste del modelo original propuesto por Bass (1985) confirmando un modelo de liderazgo de tres factores (Transformacional, Transaccional y Laissez Faire). La prueba posee validez de criterio al comparar la medición del instrumento con criterios externos. El instrumento está conformado por tres dimensiones entre las cuales se encuentran:

NORMAS DE INTERPRETACION

Percentil	Carisma	Estimulación Intelectual	Inspiración	Consideración Individualizada	Liderazgo Transformacional
99	5.00	5.00	5.00	5.00	4.94
95	4.75	4.86	5.00	5.00	4.70
90	4.75	4.71	4.67	5.00	4.48
75	4.25	4.43	4.33	4.67	4.20
50	4.00	4.00	3.67	4.00	3.96
25	3.75	3.43	3.33	3.67	3.65
10	3.25	3.14	3.00	3.33	3.28
5	3.00	2.94	2.67	3.00	3.20

Percentil	Recompensa Contingente	Dirección por excepción	Liderazgo Transaccional
99	4.80	4.83	4.38
95	4.60	4.50	4.25
90	4.40	4.30	4.07
75	3.80	3.83	3.72
50	3.40	3.33	3.33
25	2.80	3.00	3.00
10	2.40	2.50	2.66
5	2.00	2.33	2.34

Percentil	Laissez Faire
99	4.20
95	3.83
90	3.33
75	2.83
50	2.33
25	1.83
10	1.67
5	1.33

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Esta dimensión está constituida por 4 indicadores:

- a. Carisma o Influencia idealizada:** Respeto por el líder que quiere ser imitado y que formula altos niveles de expectativa en sus seguidores. Considerando los Ítems 3, 21, 33 y 34 para su evaluación.
- b. Estimulación intelectual:** Señala las acciones del líder relacionada con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan los problemas de forma creativa, novedosa ante dificultades y obstáculos. Considerando los Ítems 4, 15, 23, 25, 28, 29 y 30 para su evaluación.
- c. Motivación Inspiracional:** Es el grado en que el líder energiza a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito. Considerando los Ítems 19, 22 y 24 para su evaluación.
- d. Consideración individualizada:** Es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal. Considerando los Ítems 13, 14 y 17 para su evaluación.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Se compone por dos indicadores:

- a. Recompensa contingente:** Es una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa ó sanciona en función del cumplimiento de objetivos. Considerando los Ítems 8, 10, 11, 12 y 16 para su evaluación.

b. Dirección por excepción: El líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso. Considerando los Ítems 2, 5, 7, 8, 18 y 26 para su evaluación.

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo. Considerando los ítems 1, 6, 20, 27, 31, 32 para su evaluación.

Análisis factorial exploratorio

Se analizó la estructura factorial del CELID. Se partió de la versión española del MLQ que contaba con 70 ítems. Como primer paso se analizó la correlación entre cada ítem y la escala para la que había sido originalmente diseñado con el propósito de homogeneizar el contenido de las mismas y conservar los elementos que dieran por resultado una mejor fiabilidad; por lo tanto, se eliminaron los ítems con correlaciones ítem-escala bajas ($r < 0,30$). Luego se llevó a cabo un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax de sus elementos.

El proceso fue llevado a cabo de forma iterativa, eliminándose a cada paso los ítems que tuvieran peso similar en más de un factor. La solución factorial final constaba de 7 factores que explicaban el 52,25% de la varianza de las puntuaciones. Los factores resultantes coinciden con las dimensiones teóricas propuestas por los autores de la prueba. La escala final consta de 34 ítems.

➤ VALIDEZ

Luego de adecuar la prueba, las autoras procedieron a someterla a juicio de expertos, a través del coeficiente de Validez de Aiken, el cual obtuvo como resultados en lo que respecta a la dimensión Liderazgo Transformacional un valor de 0.86, en la dimensión Liderazgo transaccional un valor de 0,89 y en la dimensión de Liderazgo Laissez faire un valor de 0,91, lo que permitió concluir que los ítems propuestos si corresponden a la variable que se pretende medir, según la opinión de los jueces consultados, para adaptarlo a términos del contexto peruano, arequipeño.

Validez de criterio

Se encontraron correlaciones positivas y significativas entre el liderazgo transformacional y la satisfacción en el trabajo ($r= 0,47$, $p< 0,01$) para el grupo de líderes en población civil ($n=191$). Asimismo, encontramos correlaciones moderadamente altas entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral ($r=0,34$, $p< 0,01$). Entre el liderazgo Laissez Faire y la satisfacción no encontramos correlación.

➤ CONFIABILIDAD

Consistencia interna.

Se realizó la prueba de confiabilidad del Alfa de Cronbach para lo cual se analizaron los 34 ítems, a fin de determinar la contribución de cada uno de ellos al total de la prueba. Analizando los ítems se pudo observar es que si se retira alguno de ellos se perjudicaría la estructura interna de la prueba, lo cual confirmó la cohesión y pertinencia de los mismos y demostró la confiabilidad del instrumento analizado.

Finalmente, los resultados a nivel general arrojaron un valor Alfa de 0.875, que permitió determinar una fuerte consistencia interna entre los elementos del instrumento.

B. ESCALA DE FELICIDAD DE LIMA

Nombre Original	: Escala de Felicidad de Lima
Autor	: Reynaldo Alarcón.
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual o Colectiva.
Duración	: Aproximadamente 20 minutos.
Aplicación	: Adolescentes y adultos
Tipificación	: Puntajes naturales y Percentiles, en el total de una muestra de población general.
Puntuación	: Calificación manual.
Significación	: Estructura factorial 4 indicadores.
Materiales	: Escala en la cual se marca las respuestas.
Descripción:	La Escala de Felicidad de Lima de Reynaldo Alarcón (2006). Conformado por cuatro factores. a) Ausencia de sufrimiento profundo, b) Satisfacción con la Vida, c) Alegría de vivir.

Está compuesta por 27 ítems de tipo Likert, con cinco alternativas: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni acuerdo ni desacuerdo, desacuerdo, y totalmente en desacuerdo. Al extremo positivo se le otorga 5 puntos y al extremo negativo 1 punto. Los ítems fueron desarrollados en forma favorable o desfavorable a la felicidad; en el cuestionario los ítems están distribuidos aleatoriamente. La EFL fue

administrada a 709 estudiantes de varias universidades de la ciudad de Lima, varones y mujeres, con una edad media de 23.10 años.

NORMAS DE INTERPRETACION

	Infeliz	Medianamente feliz	Feliz	Altamente feliz
Factor I	52 a mas	39 a 51	25 a 38	menos de 24
Factor II	6 a 12	13 a 18	19 a 24	25 a mas
Factor III	6 a 12	13 a 18	19 a 24	25 a mas
Factor IV	4 a 8	9 a 12	13 a 16	17 a mas

Los ítems: 02, 07, 14, 17, 18, 19, 20, 22, 23, y 26. Se califican de modo inverso. Se atribuyen puntajes altos a reacciones positivas hacia la felicidad; opuestamente, los puntajes bajos indican baja felicidad.

➤ VALIDEZ

Validez Factorial de la Escala de la Felicidad

La validez de constructo fue evaluada mediante análisis factorial. El análisis de componentes principales identificó cuatro componentes con valores Eigen que varían 1.50 a 8. 59; el primer componente explica el 31.82% de varianza, en tanto que los cuatro componentes sumados explican el 49.79 % de la varianza total. La rotación ortogonal (Varimax) de la matriz de componentes, ha agrupado los 27 ítems en cuatro factores independientes. El factor I agrupa once ítems; los factores II y III tienen cada uno seis ítems, el factor IV reúne cuatro ítems. Las saturaciones factoriales correspondientes a cada factor, todas son altas; la mayor tiene un peso de .684 y la más baja .405. El peso factorial de cada variable se concentra con mayor fuerza en un solo factor, en los demás su peso es comparativamente muy

reducido; por lo que hay coherencia factorial entre los ítems integrantes de cada uno de los factores.

➤ CONFIABILIDAD

En los estudios originales se describe una confiabilidad media alfa de Cronbach de los factores de felicidad de 0.79. Los datos estadísticos descriptivos de la EFL son los siguientes: Media = 110.08; Mediana = 112.00; Modo = 111; Desviación Estándar = 14.80; Varianza = 219.25; Asimetría = -.77; Kurtosis = 1.50; Rango = 112.

Coeficiente de Confiabilidad

- Aplicó la correlación Item-Escala. Todas las correlaciones son altamente significativas ($p<.001$, para 2 colas). La media de las correlaciones es igualmente elevada ($r=.511$; $p<.001$). Estos valores manifiestan que todos los reactivos miden indicadores de un mismo constructo y que contribuyen con eficacia a mediarlo.
- Correlaciones Item-Item: La media de las correlaciones Item-Item señala una significativa relación entre los ítems de la Escala ($r=.28$; $p<.01$). Sin embargo, cada ítem mantiene su autonomía, dentro de un todo que es la Escala, ya que los ítems muestran diferencias entre ellos. El Análisis de Varianza entre las medias de los ítems arroja diferencias significativas ($F=212.69$, $p<.01$).
- Coeficiente Alfa de Cronbach: El autor señala que todos los valores Alfa son altamente significativos. Su rango va de .909 a .915. La Escala total presenta una elevada consistencia interna ($\alpha=.916$, basada en ítems estandarizados).
- Coeficientes Split-Half. Se ha determinado el coeficiente de mitades de Spearman-Brown (longitudes desiguales) $rn=.884$ y el de Guttman Split-Half

r=.882. Ambas magnitudes de las correlaciones respaldan la alta confiabilidad de la Escala.

Cuatro dimensiones factoriales de la felicidad

Factor I Ausencia de sufrimiento profundo:

Indica la ausencia de estados depresivos, fracaso, pesimismo, intranquilidad, vacío existencial. Las respuestas de rechazo a lo que afirman las oraciones indican grados de felicidad que reflejan actitudes y experiencias positivas hacia la vida. Por lo que la felicidad significa estar libre de estados depresivos profundos, tener sentimientos positivos hacia sí mismo y hacia la vida. Este factor explica el 32.82 % de la varianza total de la EFL y posee una alta consistencia interna (alfa=.88)

Factor II Satisfacción con la vida:

Los seis ítems de este factor expresan satisfacción con lo que se ha alcanzado y la persona cree que está donde tiene que estar o porque se encuentra muy cerca de alcanzar el ideal de su vida. Este factor posee una alta consistencia interna (alfa = .79)

Factor III Realización Personal:

Los ítems de este factor expresan lo que podríamos llamar felicidad plena y no estados temporales de estar feliz. Los ítems señalan autosuficiencia, tranquilidad emocional, placidez, todas las condiciones para conseguir el estado de felicidad completa. El concepto de realización personal guarda correspondencia con la definición de felicidad que supone la orientación hacia metas que considera

valiosas para su vida. Los ítems del factor III poseen una adecuada consistencia interna de Cronbach ($\alpha = .76$)

Factor IV Alegría de Vivir:

La denominación que lleva este factor obedece a la naturaleza de sus ítems, ellos refieren optimismo, alegría y lo maravilloso que es vivir. Su consistencia interna es ($\alpha = .72$).

C. CUESTIONARIO ENGAGEMENT (UWES)

Nombre Original	: Cuestionario Engagement
Autor	: Salanova, Wilmar B. Shaufeli, Susana Llorens, Jose M. Peiro, Rosa Grau.
Procedencia	: España
Administración	: Individual o Colectiva.
Duración	: Aproximadamente 10 minutos.
Aplicación	: Adolescentes y adultos con edades entre los 19 y 58 años.
Tipificación	: Trabajadores hombres o mujeres de diferentes ocupaciones y sectores socio- económicos.
Puntuación	: Calificación manual.
Significación	: Estructura factorial de 3 subcomponentes.
Usos	: Organizacional
Materiales	: Cuestionario en el cual se marca las respuestas.

Descripción: El instrumento que se utilizó es la Escala de Utrecht de Engagement en el trabajo, el cual fue creado por Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker, en el año 2003, cuya procedencia es holandesa. Asimismo, su primera traducción a la versión española se realizó por Ana María Benavides Pereira, Débora Fraiz de Camargo, Paulo Porto Martínez, en Agosto del 2009. Mientras que la última traducción se realizó por Heriberto Valdez Bonilla y Cinthya Ron Murguia, en el año 2011.

Inicialmente, el UWES estaba compuesto por 24 ítems de los cuales nueve eran de vigor, 8 ítems de dedicación y la mayoría consistía en frases reescritas en positivo del MBI. Sin embargo, al realizarse una evaluación psicométrica demostró que 7 ítems eran inconsistentes siendo eliminados, obteniendo el modelo UWES - 17. Manteniendo 3 versiones de UWES (UWES-9, UWES15 y UWES-17).

Al referirnos a la calificación, este se califica de manera manual y tiene 7 alternativas de respuesta: Nunca, Casi Nunca, Algunas Veces, Regularmente, Bastante Veces, Casi Siempre y Siempre, la cual es de Escala tipo Likert. Las tres versiones del UWES, evalúan el engagement a partir de las siguientes dimensiones: vigor, dedicación y Absorción, donde en el UWES 17, comprende 6 ítems de la dimensión de Vigor, 5 ítems de Dedicación y 6 ítems de Absorción.

NORMAS DE INTERPRETACIÓN

Categoría	Vigor	Dedicación	Absorción	Total
Muy bajo	= 2,17	= 1,60	= 1,60	Menor igual 1,93
Bajo	2,18-3,20	1,61-3,00	1,61-2,75	1,94-3,06
Medio	3,21-4,80	3,01-4,90	2,76-4,40	3,07-4,66
Alto	4,81-5,65	4,91-5,79	4,41-5,35	4,67-5,53
Muy alto	= 5,66	= 5,80	= 5,36	= 5,54

El engagement está constituido por tres factores las cuales son:

Factor Vigor: se caracteriza por niveles altos de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso antes de que surjan dificultades. El colaborador posee voluntad de dedicar un esfuerzo extra al trabajo y la firmeza ante obstáculos, teniendo una resistencia mental positiva.

Factor Dedicación: hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo”. Por lo que un colaborador dedicado tiende a estar involucrado fuertemente en sus actividades laborales. Un colaborador dedicado implica poseer niveles altos de reto e inspiración por su trabajo.

Factor Absorción: se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas”. La absorción se caracteriza porque el colaborador está completamente concentrado e inmerso en el trabajo, pasando el tiempo rápido en el área laboral y experimentando desagrado por dejar sus actividades laborales.

Validez factorial: Los análisis confirmatorios muestran que la estructura hipotética del UWES de tres factores, es superior al modelo de un solo factor y se ajusta a los datos de las diversas muestras tomadas en Holanda, España y Portugal.

VALIDEZ

Tras analizar la estructura factorial de la escala UWES- 17 en Trujillo, la validez de constructo fue evaluada mediante análisis factorial donde muestra un valor alto

en la prueba KMO de .87 y un valor altamente significativo de la Prueba de esfericidad de Bartlett, estos resultados indican que es pertinente realizar el análisis factorial exploratorio, encontrando cargas factoriales altas para cada factor, el cual se analizó a través del método de extracción por componentes principales con rotación oblicua y normalización de Káiser, estableciendo así tres factores que cumplen con el criterio de parsimonia e interpretabilidad. En el primer factor se suscriben principalmente los ítems referidos a Vigor, en el segundo se han agrupado los ítems referidos Dedicación y en tercero se agrupan los ítems referidos a Absorción.

Se aprecia que las correlaciones entre las diferentes dimensiones del UWES, oscilan entre .658 y .795.

CONFIABILIDAD

La confiabilidad por consistencia interna del instrumento original en relación a la escala total del UWES – 17 se demostró que es adecuada ya que haciendo uso del Alfa de Cronbach presenta .93 (Total) y .94 (Media).

4. PROCEDIMIENTO

La presente investigación fue desarrollada bajo los siguientes pasos para su realización.

- Se coordinó con el área de gerencia administrativa y Recursos Humanos de la empresa de AUTODEMA, que dispusieron el orden y los horarios en que fue posible tomar las encuestas, respetando el anonimato de los participantes y respondido sin límite de tiempo.

- Tomando en cuenta los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 170 trabajadores que mantenía un contrato regular con la organización (20 directivos, 150 operarios).
- Se estableció la división de cuestionarios de la siguiente manera: para los directivos (trabajadores con personal a cargo) se les brindo los cuestionarios de Estilos de liderazgo (CELID) Forma A y Engagement UWES y para los operarios (trabajadores con función específica) se le brindó la Escala de Felicidad de Reynaldo Alarcón y Engagement UWES.
- Tanto en Arequipa como en Majes, se ingresó por cada área y oficina, y se orientó brindando información de los cuestionarios, con la finalidad de que puedan conocer el objetivo de esta investigación y puedan responder de manera más verídica, suministrando las pruebas a todo el personal para posteriormente ser recogidas.
- Como primera medida se estableció las estadísticas de distribución de muestra según los criterios de inclusión y exclusión, según los establecido para los 170 trabajadores (20 directivos y 150 operarios).
- Como segundo análisis se estableció descripción de los resultados estadísticos obtenidos para ello se utilizó los conteos generales y acumulados basado en frecuencias y porcentajes.
- El cuarto tipo de análisis estuvo focalizado en determinar el grado y la dirección de la correlación entre las variables generales de interés (dimensiones de los estilos de liderazgo en directivos y dimensiones de felicidad y engagement en operarios).
- De los resultados obtenidos se realizó la interpretación cuantitativa, discusión y recomendaciones.

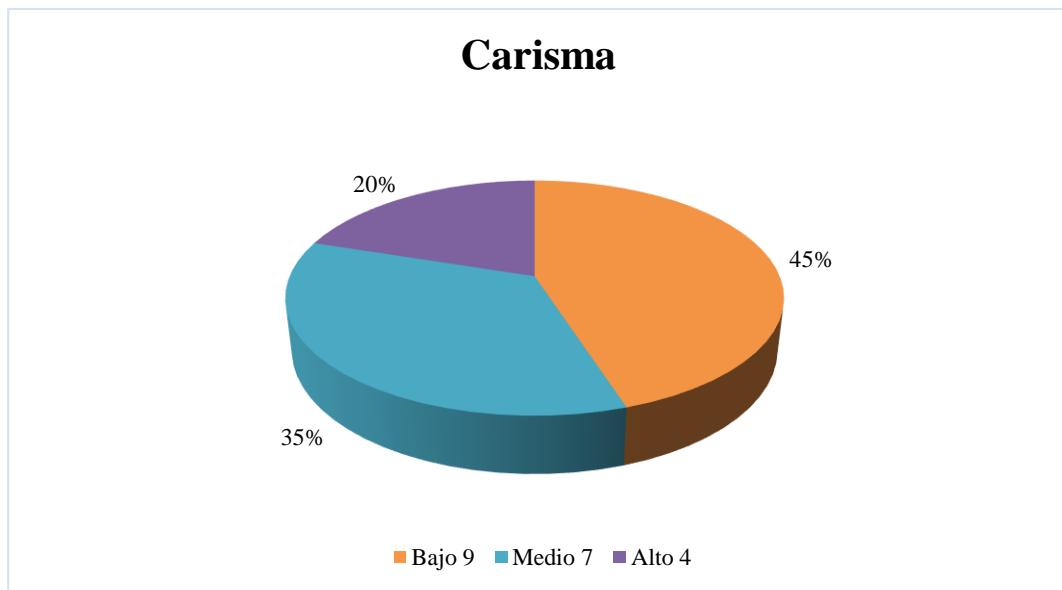
CAPITULO IV

RESULTADOS

El presente capítulo nos permite conocer los resultados obtenidos en la investigación, los datos fueron reunidos y procesados en el paquete estadístico SPSS, y son expuestos a través de tablas estadísticas y gráficos. En primer lugar, se presentan las frecuencias para la descripción e interpretación de los indicadores tanto los estilos de liderazgo, felicidad así como también el engagement de manera independiente en los trabajadores de AUTODEMA (directivos y operarios), para posteriormente presentar los indicadores de cada variable y su respectiva correlación de acuerdo a los objetivos planteados, con el fin de facilitar el análisis e interpretación de los mismos.

Tabla 1: Carisma del estilo de liderazgo transformacional en directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	9	45,0
	Medio	7	35,0
	Alto	4	20,0
	Total	20	100,0

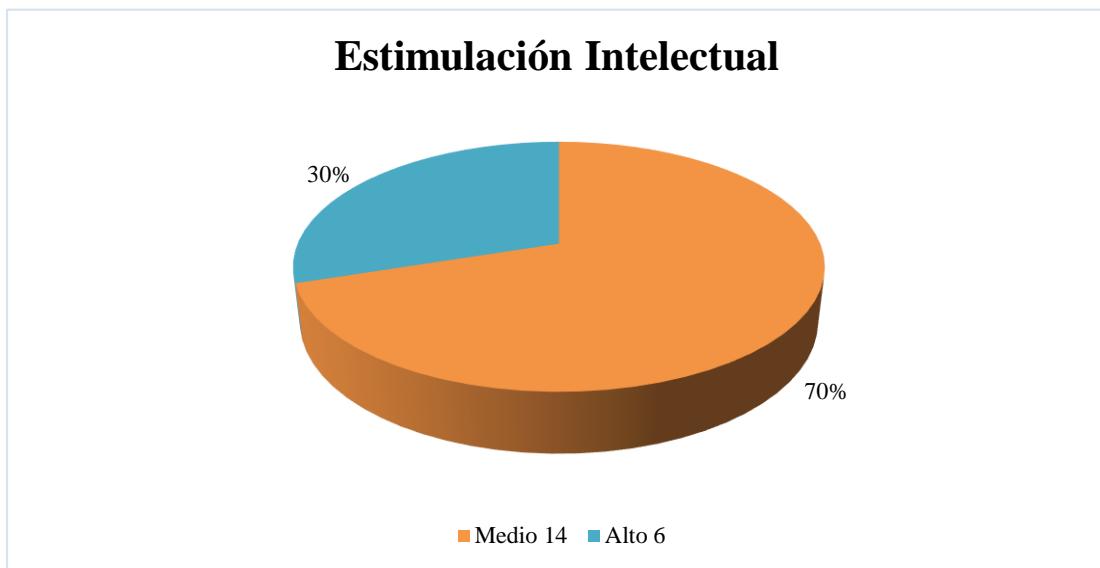


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 1 se observa que en carisma prevalecen niveles bajos (45%) y medios y altos (35%) y (25%) respectivamente. Estos resultados nos indican que la mayoría de los líderes de AUTODEMA; buscan de manera considerable y moderada ser imitados por su seguidores, dado que poseen cualidades que proyectan confianza en sus capacidades y convicciones; su tono de voz es comprometido y cautivante, utilizan expresiones no verbales.; siendo considerados, respetados, admirados e imitados por su personal de manera adecuada y oportuna. También se observa la presencia de niveles bajos en la otra parte de los líderes, siendo esta considerable; lo cual nos indica que también existe poca manifestación de las características mencionadas anteriormente en una parte de ellos.

Tabla 2: Estimulación intelectual del estilo de liderazgo transformacional en directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Medio	14	70,0
	Alto	6	30,0
	Total	20	100,0

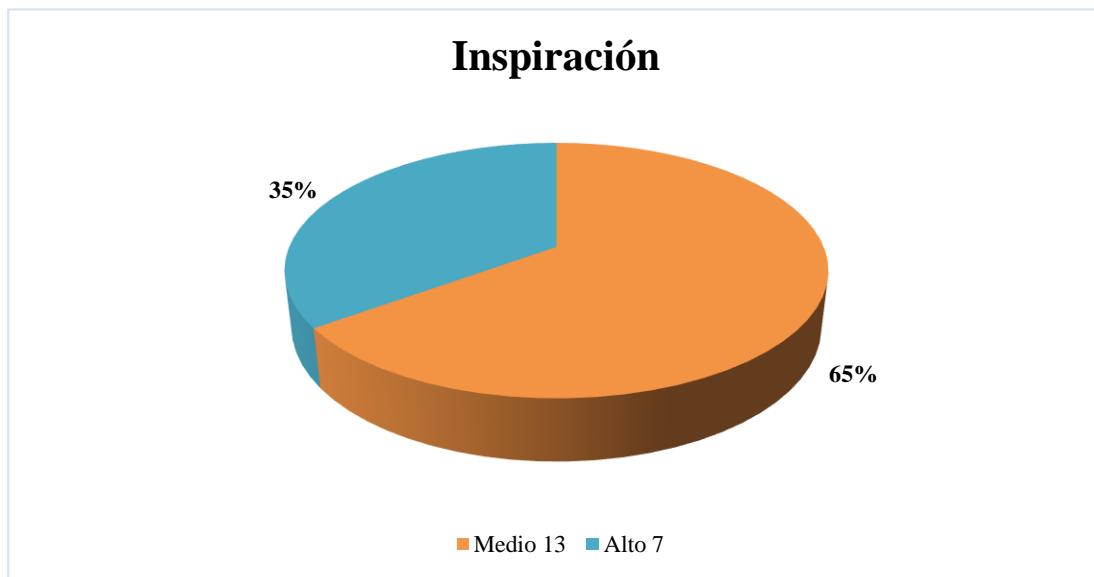


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 2 se observa que en estimulación intelectual, los líderes presentan niveles medios (70%) y altos (30%). Los resultados nos indican que poseen una alta y adecuada determinación para iniciar acciones que sirven de solución a conflictos en la unidad de trabajo; buscando estimular las habilidades y destrezas de su personal encargado; viéndose reflejado en las soluciones, concreciones y resultados de manera eficiente y eficaz de AUTODEMA, la cual debido a sus funciones multilaterales (capacitaciones, viajes, entre otros) buscan que ellos puedan plantearse soluciones a situaciones de la misma manera que lo haría él, con una de toma de decisiones ajustadas a sus criterios de forma creativa y adecuada.

Tabla 3: Motivación inspiracional del estilo de liderazgo transformacional en directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Medio	13	65,0
	Alto	7	35,0
	Total	20	100,0



Descripción e Interpretación

En la tabla N° 3, en cuanto a motivación inspiracional se observa que los líderes presentan niveles medios (65%) y altos (35%). Los resultados nos indican que la mayoría de los líderes de AUTODEMA son vistos por su personal a cargo como un instrumento motivador e inspirador; proyectando una visión de futuro, objetivos y propósito de manera focalizada y determinada. Los líderes de la organización dado el tiempo, experiencia y conocimiento que presentan dentro de ella entregan significado y definición al contexto, a través del lenguaje, rituales y otras manifestaciones; brindando, animando e informando a su personal el significado de lo que es la organización para él; manifestando acciones que crean, extienden y mantienen impresiones deseadas de ellos hacia su personal.

Tabla 4: Consideración individualizada del estilo de liderazgo transformacional en directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Medio	16	80,0
	Alto	4	20,0
	Total	20	100,0

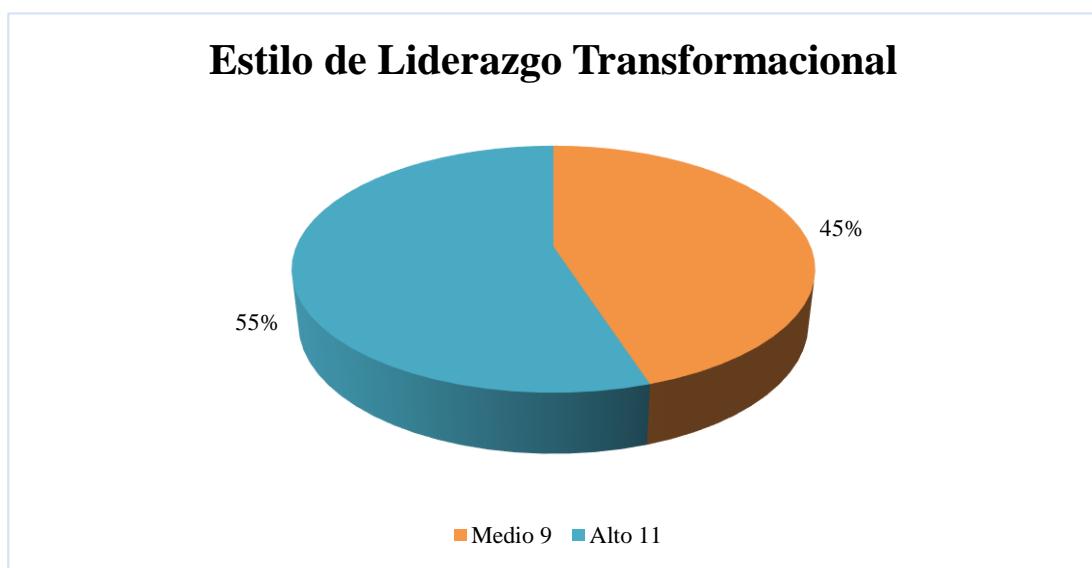


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 4, se observa que en consideración individualizada los líderes presentan niveles medios (80%) y altos (20%). Los resultados nos indican que la mayoría de los líderes de AUTODEMA ven a su personal a cargo como una figura trascendental dentro de la organización dando importancia a sus asuntos personales, utilizando una escucha efectiva y activa que se orienta hacia las necesidades y desarrollo de su persona, apoya, orienta y mantiene informado a su personal a cargo de todas las actividades e insurgencias que se van dando dentro de la organización, promueven e impulsan su desarrollo de manera integral e individual. Los líderes consideran que la organización cuenta con personal que posee el suficiente conocimiento, predisposición, habilidad y destreza para ejercer sus funciones de una manera óptima.

Tabla 5: Estilo de liderazgo transformacional general en directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Medio	9	45,0
	Alto	11	55,0
	Total	20	100,0

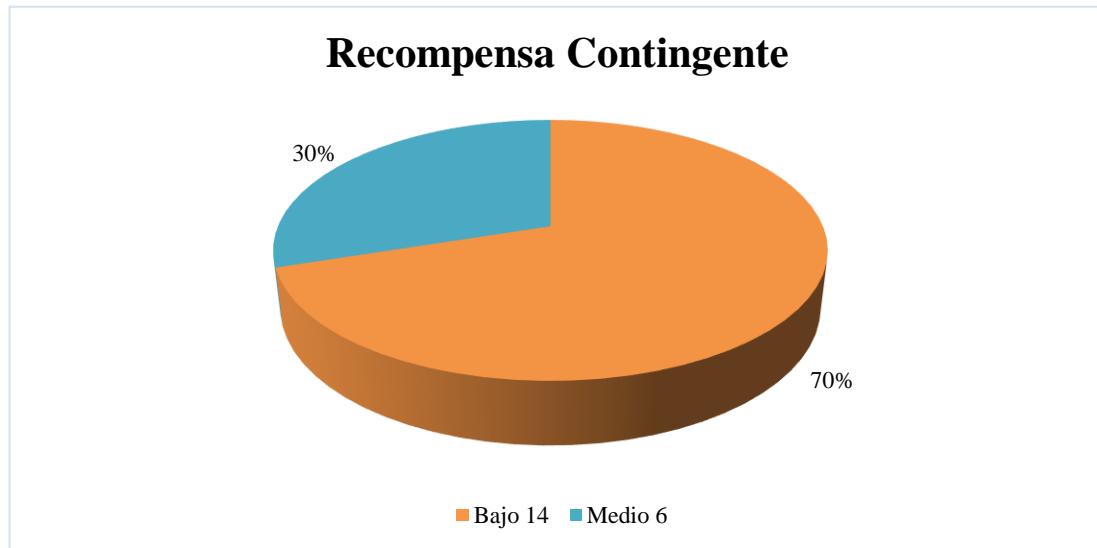


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 5, se observa que en el estilo de liderazgo transformacional los directivos presentan niveles altos (55%) y medios (45%). Los resultados indican que todos los directivos de AUTODEMA presentan un liderazgo transformacional es decir, se ven a sí mismos como agentes de cambio, son cautelosos en la toma de decisiones, son sensibles hacia sus necesidades, confían y dan oportunidades a su personal y, promueven valores fundamentales que guían el comportamiento de su personal, tienen habilidades cognitivas, creen en el pensamiento disciplinado y la necesidad de análisis de los problemas, son visionarios que creen en su intuición. Dada la naturaleza de la organización, su estructura, requerimientos, funciones y las variables circunstanciales que se van dando en la organización; siendo entre estas el tiempo de servicio, cultura, valores, entre otras.

Tabla 6: Recompensa contingente del estilo de liderazgo transaccional en directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	14	70,0
	Medio	6	30,0
	Total	20	100,0

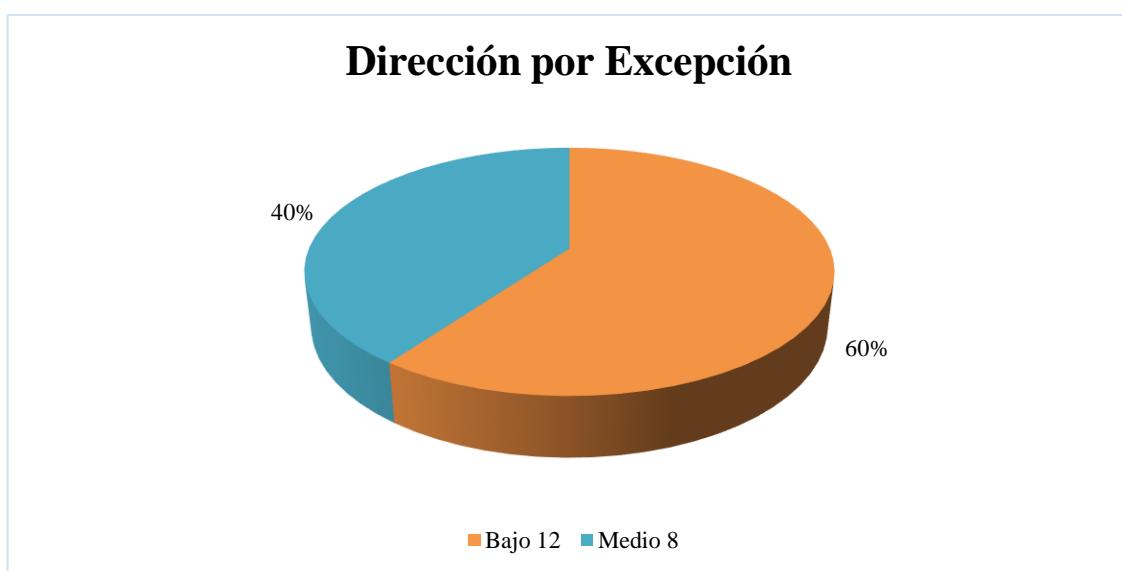


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 6, se observa que en recompensa contingente; prevalecen los niveles bajos (70%). Estos resultados indican que en esta dimensión existe una baja efectividad entre directivos y operarios que sea guiada por una transacción (recompensa o sanción) entre las necesidades del grupo y cada operario. Esto debido a que los directivos de AUTODEMA, ejercen una función basada en la naturaleza y estructura de esta misma; la cual genera ciertas condiciones que propician a que se generen un contexto que prescinde de la recompensa o sanción hacia su personal.

Tabla 7: Dirección por excepción del estilo de liderazgo transaccional en directivos

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	Bajo	12	60,0
Medio		8	40,0
Total		20	100,0

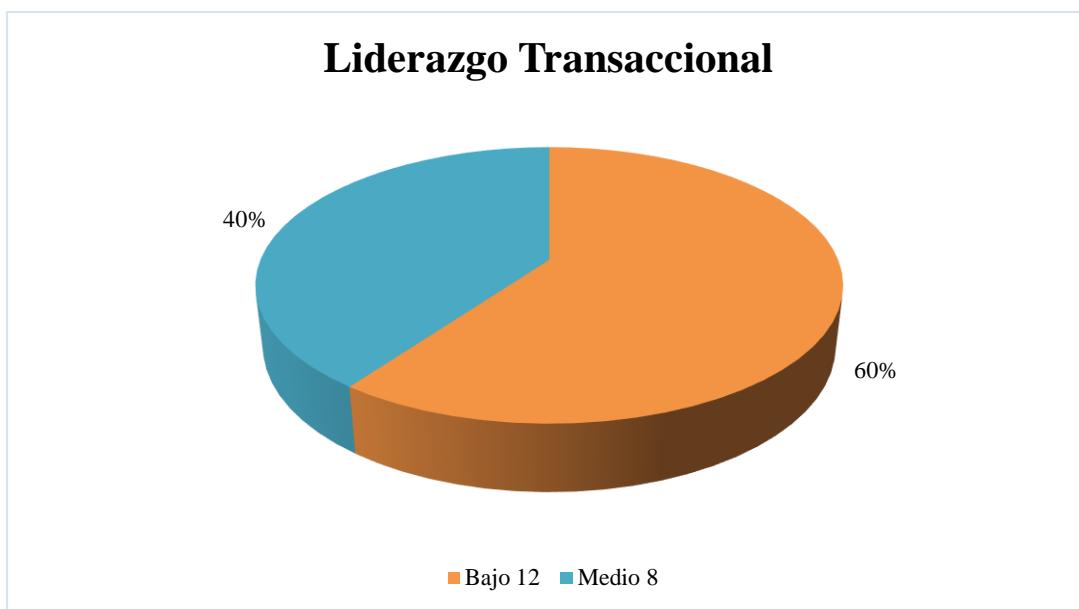


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 7, se observa que en Dirección por excepción los directivos prevalecen los puntajes bajos (60%), y medios (40%). Estos resultados nos indican los directivos no intervienen de manera significativa cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los operarios. Dado que el personal a cargo de los directivos posee la suficiente habilidad, destreza y experiencia al momento de desempeñar sus funciones hace que ellos no intervengan de manera constante en su personal a cargo.

Tabla 8: Estilo de liderazgo transaccional general en directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	12	60,0
	Medio	8	40,0
	Total	20	100,0

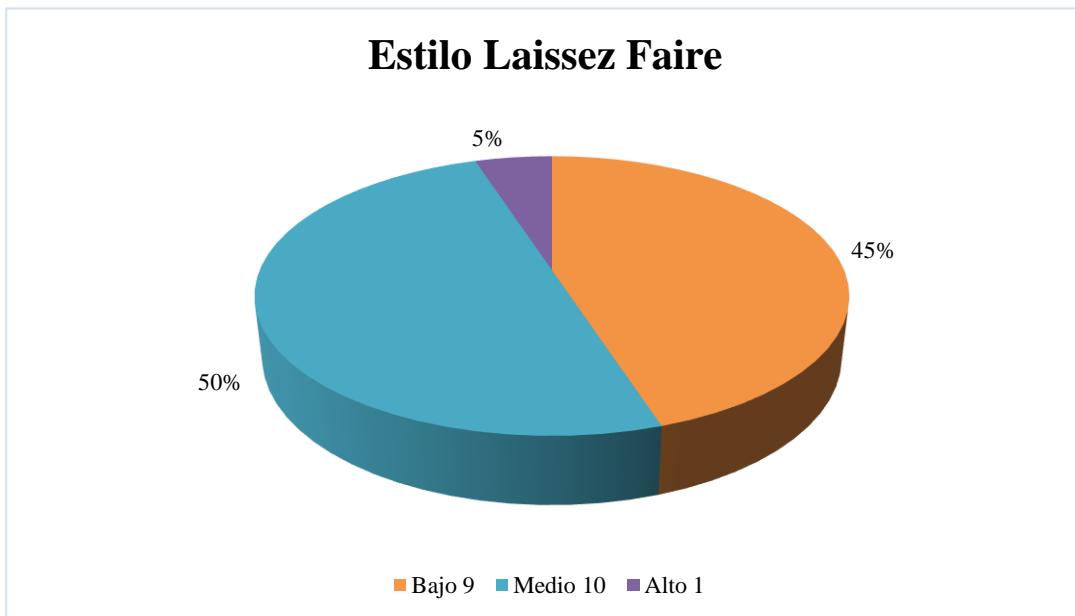


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 8, se observa que en el estilo de liderazgo transaccional prevalece un nivel bajo en los directivos (60%), y un porcentaje medio (40%). Los resultados nos indican que los directivos de AUTODEMA trascienden del simple contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a lo acordado con él. Debido a la naturaleza de la empresa a nivel funcional, la cual no requiere del estilo transaccional meramente.

Tabla 9: Estilo de liderazgo laissez faire en directivos

Válido		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
	Bajo	9	45,0
	Medio	10	50,0
	Alto	1	5,0
	Total	20	100,0

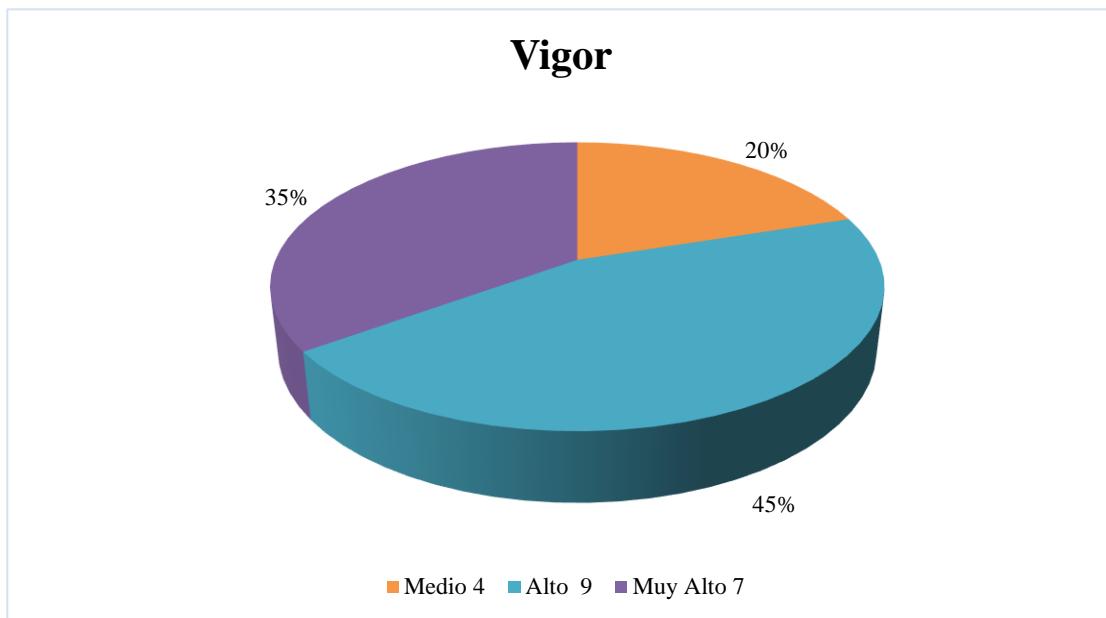


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 9, se observa que en el estilo de liderazgo laissez faire prevalecen niveles medios en los directivos (50%), y niveles bajos (45%). Los resultados nos indican que los directivos de AUTODEMA; en la mayoría de situaciones siempre buscan influir en su personal a cargo y no dejarlos en la intemperie ni desorientados en sus funciones sino que les dan seguimiento y supervisión permanente. Los directivos son personas responsables y solidarias que miran a su entorno como un todo, conocen la empresa lo suficiente, la cual hace que ellos adopten ciertas actitudes y comportamientos que se adecuan hacia los requerimientos y necesidades de la organización.

Tabla 10: Vigor del engagement en directivos

Válido		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
	Medio	4	20,0
	Alto	9	45,0
	Muy alto	7	35,0
	Total	20	100,0

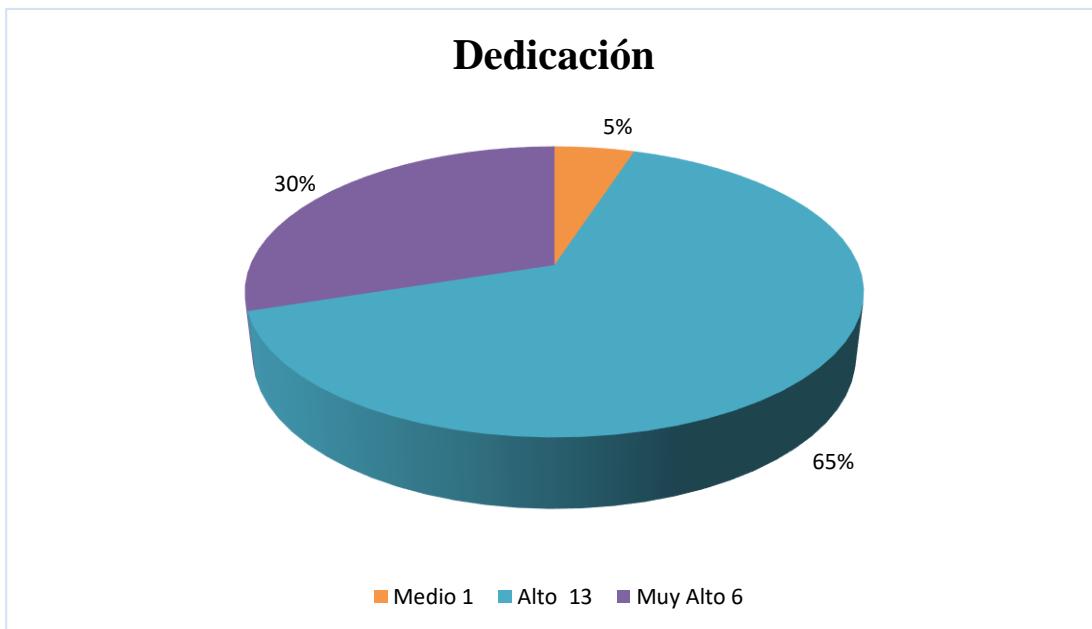


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 10, se observa que en vigor prevalecen niveles altos en directores (45%) y niveles muy altos (35%). Estos resultados nos indican que la gran mayoría posee niveles de energía y resistencia mental dentro de lo esperado, al momento de desempeñarse en la función que realizan, incluso cuando se presentan dificultades. Los directivos de AUTODEMA presentan un adecuado ajuste emocional siendo estables y presentan un compromiso en la que dan de todo de sí mismo por el bien de la organización.

Tabla 11: Dedicación del engagement en directivos

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válido	Medio	1	5,0
	Alto	13	65,0
	Muy alto	6	30,0
	Total	20	100,0

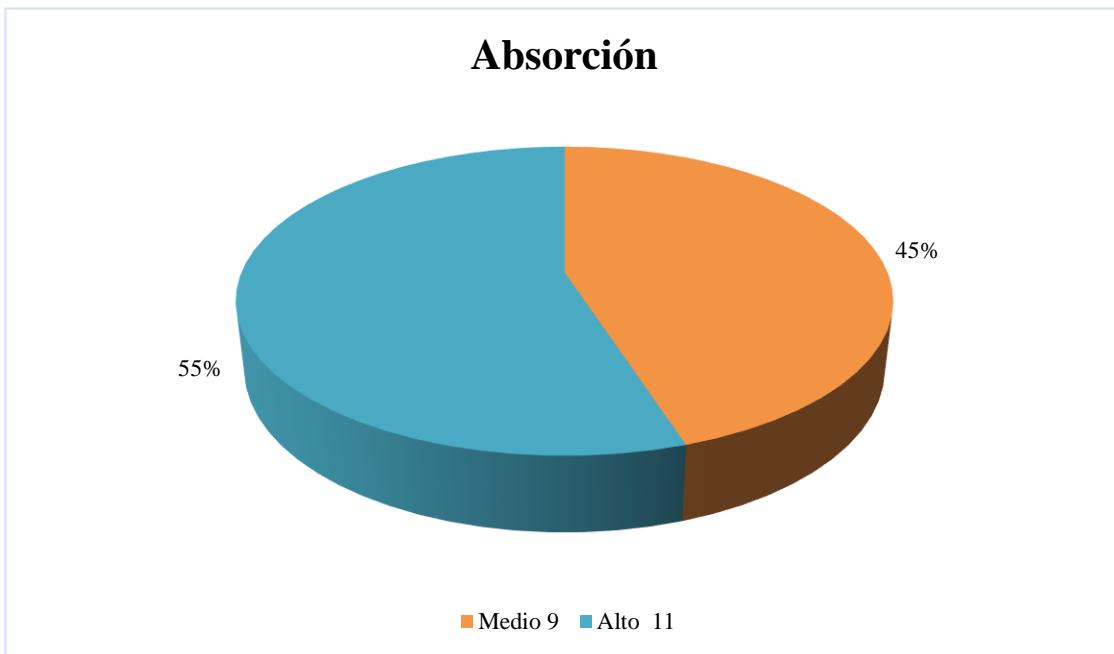


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 11, se observa que dedicación en los directivos presentan un nivel alto (65%) y un nivel muy alto (30%). Estos resultados nos indican que los directivos se implican considerablemente en sus funciones, manifestando un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Los directivos de AUTODEMA dan valor al cargo de directorio y todo lo que a este compete, sintiéndose alegre motivado, y determinado al momento de ejercer sus funciones.

Tabla 12: Absorción del engagement en directivos

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válido	Medio	9	45,0
	Alto	11	55,0
	Total	20	100,0

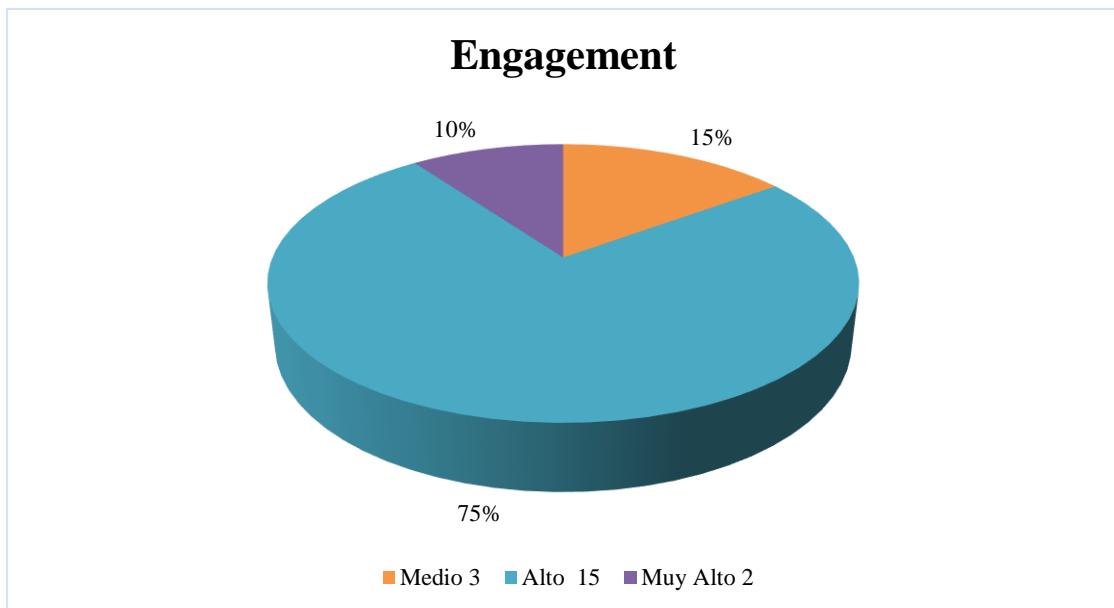


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 12, se observa que en absorción los directivos presentan un nivel alto (55%) y presenta niveles medios (45%). Estos resultados nos indican que, se encuentran totalmente concentrados e inmersos en el trabajo, los directivos de AUTODEMA se focalizan de una manera adecuada en sus funciones estando atentos a cualquier insurgencia que surja dentro de la organización.

Tabla 13: Engagement general en directivos

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válido	Medio	3	15,0
	Alto	15	75,0
	Muy alto	2	10,0
	Total	20	100,0



Descripción e Interpretación

En la tabla N° 13, en la variable Engagement general se observa que los directivos presentan un alto nivel de engagement (75%) y niveles medios (15%) además de un nivel muy alto (10%). Lo cual nos indican que, los directivos de AUTODEMA destacan en sus niveles de energía, realizan su trabajo de manera entusiasta con inspiración además de estar plenamente concentrados y felices en su trabajo. Presentan un adecuado compromiso (engagement) al ejercer su función dado a que consideran que la organización satisface aquellas necesidades las cuales para ellos les permite sentirse estables dentro de ella.

Tabla 14: Relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el engagement en directivos

		Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Carisma	Correlación de Pearson	,682**	,143	,477*	,669**
	Sig. (bilateral)	,001	,548	,034	,001
	N	20	20	20	20
Estimulación Intelectual	Correlación de Pearson	,248	-,152	,027	,085
	Sig. (bilateral)	,291	,521	,910	,720
	N	20	20	20	20
Inspiración	Correlación de Pearson	,436	,128	,324	,450*
	Sig. (bilateral)	,054	,590	,163	,046
	N	20	20	20	20
Consideración Individualizada	Correlación de Pearson	,291	-,070	-,077	,073
	Sig. (bilateral)	,213	,771	,746	,758
	N	20	20	20	20
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	,568**	,089	,104	,375
	Sig. (bilateral)	,009	,708	,663	,103
	N	20	20	20	20

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Descripción

En la tabla N° 14, se observa que los directivos presentan una relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y vigor del engagement ($r=0.568$; $p<0.05$), siendo ésta de forma positiva, por lo que se infiere que los directivos que poseen mayores niveles de liderazgo transformacional presentan también un considerable vigor. Estos resultados nos indican que, carisma del estilo de liderazgo transformacional presenta una relación significativa con el engagement ($r=0.669$; $p<0.05$) y con vigor ($r=0.682$; $p<0.05$); siendo ésta de forma positiva, por lo que se infiere que los directivos que poseen mayores niveles de carisma (estilo transformacional) presentan un considerable engagement de manera general y de manera específica en vigor. Encontramos además una relación significativa entre inspiración (estilo transformacional) con el engagement siendo ésta de forma positiva ($r=0.450$; $p<0.05$).

Tabla 15: Relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el engagement en directivos

		Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Recompensa Contingente	Correlación de Pearson	-,454*	-,457*	-,080	-,439
	Sig. (bilateral)	,044	,043	,739	,053
	N	20	20	20	20
Dirección por Excepción	Correlación de Pearson	,071	-,087	-,041	-,016
	Sig. (bilateral)	,765	,715	,863	,947
	N	20	20	20	20
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	-,278	-,370	-,078	-,316
	Sig. (bilateral)	,235	,108	,744	,174
	N	20	20	20	20

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Descripción

En la tabla N° 15, observamos que en recompensa contingente del liderazgo transaccional se relaciona significativamente con vigor del engagement ($r= -0.454$; $p<0.05$) y Dedicación ($r= -0.457$; $p<0.05$), siendo esta relación de manera negativa, que nos indica que una mayor Recompensa Contingente se asocia con un menor Vigor y Dedicación.

Tabla 16: Relación entre el estilo de laissez faire y el engagement en directivos

		Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Laissez Faire	Correlación de Pearson	-,290	-,183	,119	-,141
	Sig. (bilateral)	,214	,440	,618	,554
	N	20	20	20	20

Descripción

En la tabla N° 16, no hallamos una relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo laissez faire y el engagement ($p>0.05$).

Tabla 17: Sentido positivo de la vida de la felicidad en operarios

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Feliz	38	25,3
	Altamente feliz	112	74,7
	Total	150	100,0

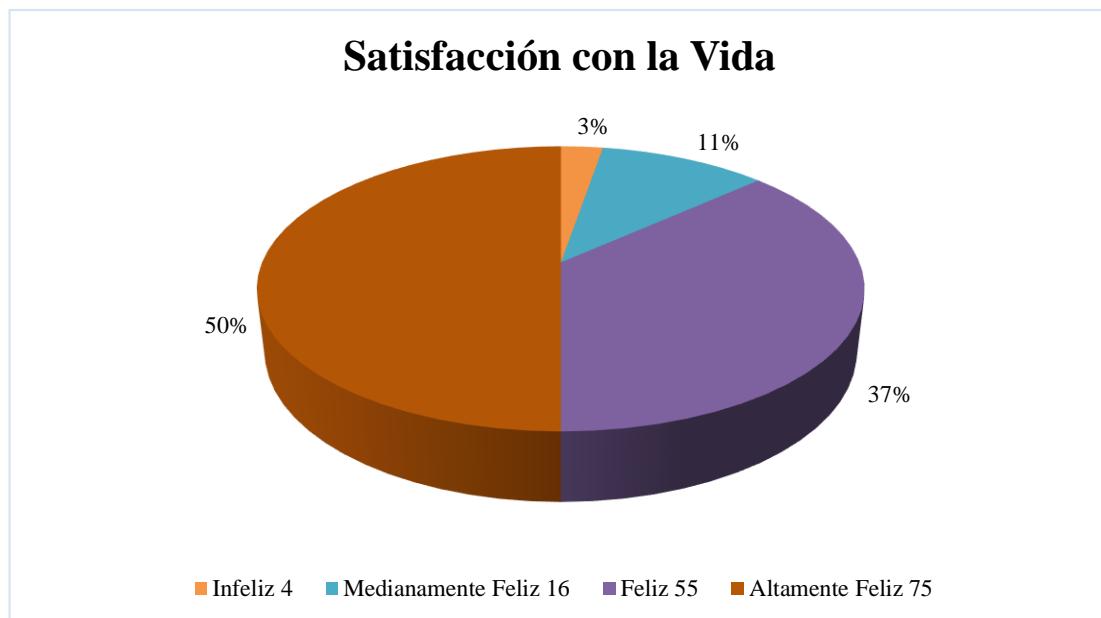


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 17, se observa que en sentido positivo de la vida, encontramos que la mayoría de operarios se sienten altamente feliz (74.7%) y feliz (25.3%). Estos resultados nos indican que los operarios de AUTODEMA se encuentran optimistas, con tendencia al logro, tranquilos con sentimientos positivos hacia sí mismo y hacia la vida debido a la importancia que le dan a sus cualidades, la estabilidad emocional que tienen y el cargo que desempeña cada uno de los operarios dentro del ámbito laboral.

Tabla 18: Satisfacción con la vida de la felicidad en operarios

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Infeliz	4	2,7
	Medianamente feliz	16	10,7
	Feliz	55	36,7
	Altamente feliz	75	50,0
	Total	150	100,0

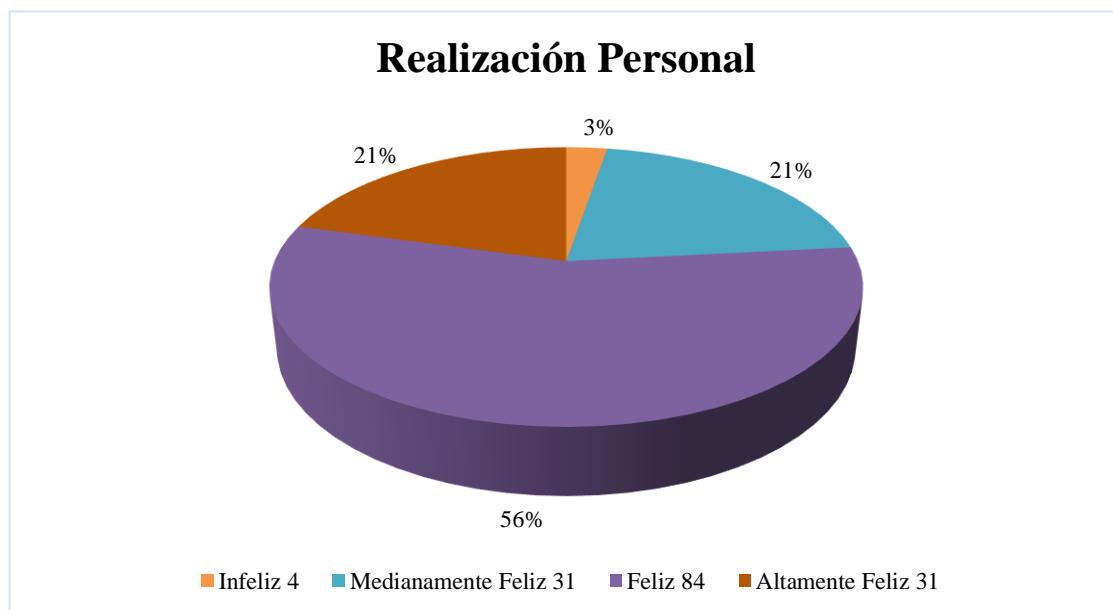


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 18, se observa que en la satisfacción con la vida, la mayoría de operarios se sienten altamente feliz (50%) y feliz (36.7). Estos resultados nos indican que los operarios de AUTODEMA se encuentran satisfechos por lo que han logrado en su vida es decir, por las experiencias positivas que han alcanzado después de cada tarea y actividad que realizan dentro de la organización además de las condiciones ambientales óptimas con las que laboran.

Tabla 19: Realización personal de la felicidad en operarios

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Infeliz	4	2,7
	Medianamente feliz	31	20,7
	Feliz	84	56,0
	Altamente feliz	31	20,7
	Total	150	100,0



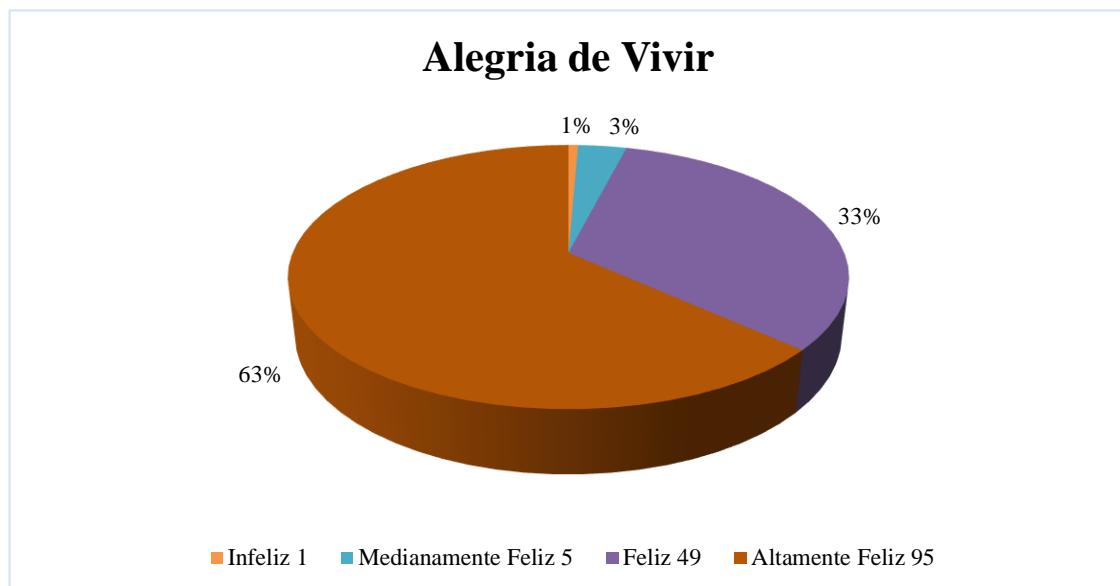
Descripción e Interpretación

En la tabla N° 19, se observa que en realización personal, encontramos que la mayoría de operarios se sienten feliz (56%), altamente feliz (20.7%) y medianamente feliz (20.7%).

Estos resultados nos indican que la mayoría de operarios de AUTODEMA se sienten autosuficientes, autónomos, poseen tranquilidad emocional, placidez, siendo condiciones que consiguen para su estado de felicidad completa todo es conformado por las habilidades y conocimientos que han ido adquiriendo y desarrollando su potencial al máximo además, del puesto que han alcanzado

Tabla 20: Alegría de vivir de la felicidad en operarios

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Infeliz	1	,7
	Medianamente feliz	5	3,3
	Feliz	49	32,7
	Altamente feliz	95	63,3
	Total	150	100,0

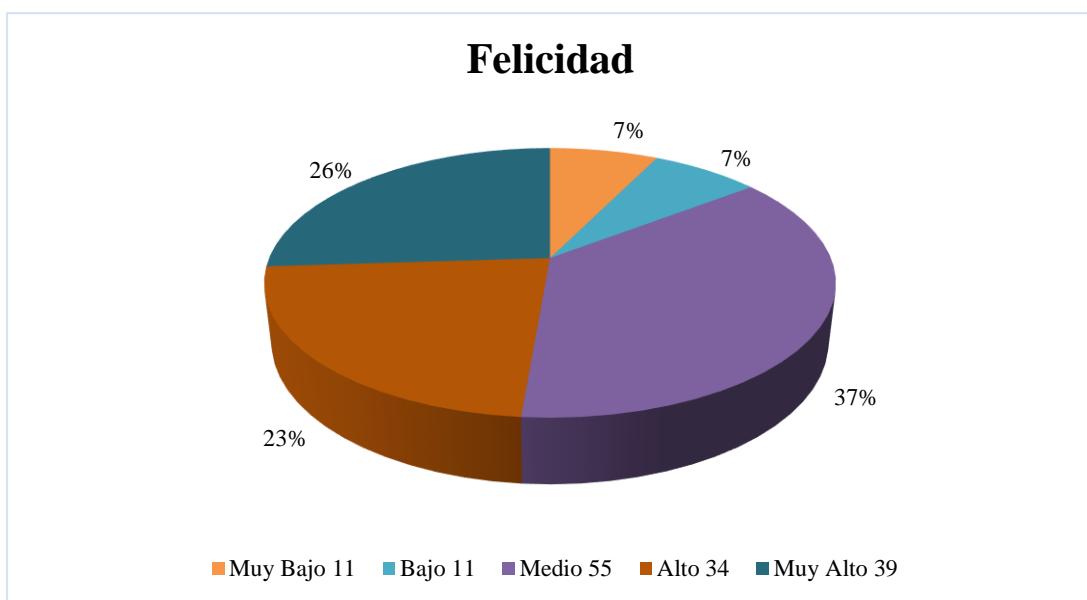


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 20, se observa que en la alegría de vivir, encontramos que la mayoría de trabajadores se sienten altamente feliz (63%) y feliz (32.7%). Estos resultados nos indican que la mayoría de los operarios de AUTODEMA se encuentran experiencias positivas de la vida y se sienten generalmente bien debido a que han desarrollado el hábito de buscar lo positivo en cada circunstancia.

Tabla 21: Felicidad general en operarios

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy bajo	11	7,3
	Bajo	11	7,3
	Medio	55	36,7
	Alto	34	22,7
	Muy alto	39	26,0
	Total	150	100,0

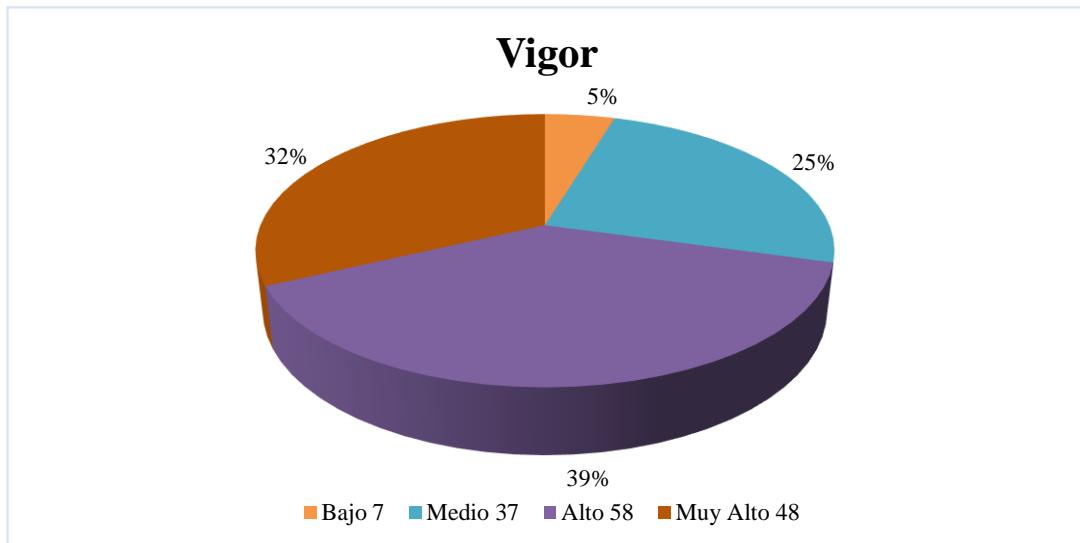


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 21, se observa que en la variable felicidad, encontramos que la mayoría de operarios presentan un nivel de felicidad medio (36.7%) muy alto (26.0%) y alto (22.7%). Estos resultados nos indican que la mayoría de operarios de AUTODEMA se sienten felices por lo que expresan estados de ánimo, emociones, sentimientos y experiencias positivas.

Tabla 22: Vigor del engagement en operarios

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	7	4,7
	Medio	37	24,7
	Alto	58	38,7
	Muy alto	48	32,0
	Total	150	100,0

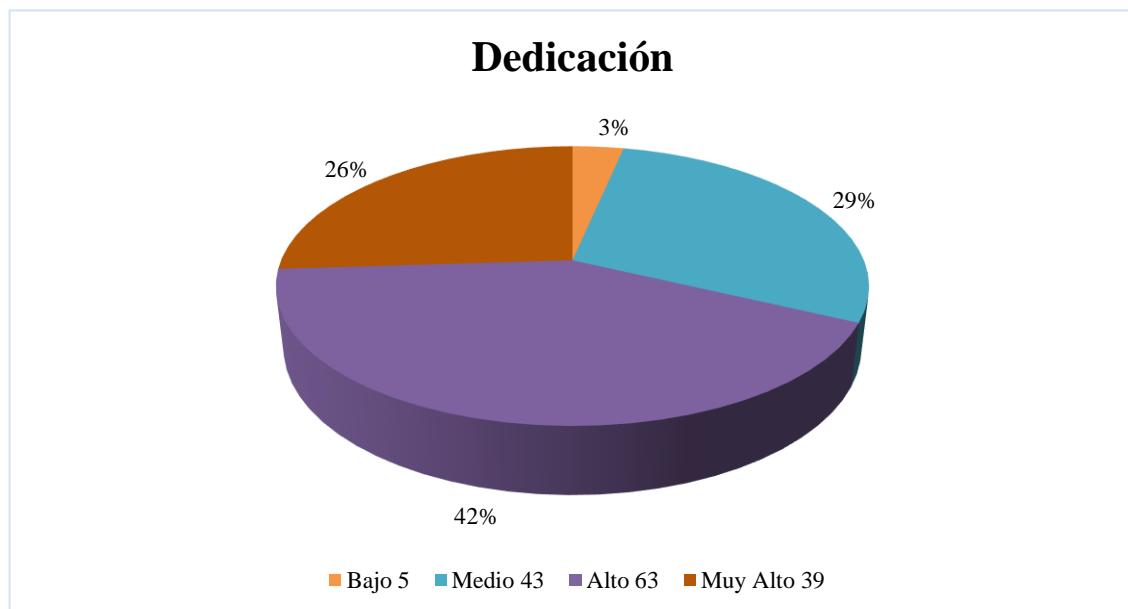


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 22 se observa que en vigor encontramos que la mayoría de operarios presentan niveles altos (38.7%), muy altos (32%) y medios (24.7%). Estos resultados nos indican que la gran mayoría de operarios de AUTODEMA posee niveles de energía y resistencia mental dentro de lo esperado mientras se trabaja por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando, incluso cuando se presentan dificultades, dado por la óptima motivación intrínseca y extrínseca de los operarios.

Tabla 23: Dedicación del engagement en operarios

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	5	3,3
	Medio	43	28,7
	Alto	63	42,0
	Muy alto	39	26,0
	Total	150	100,0

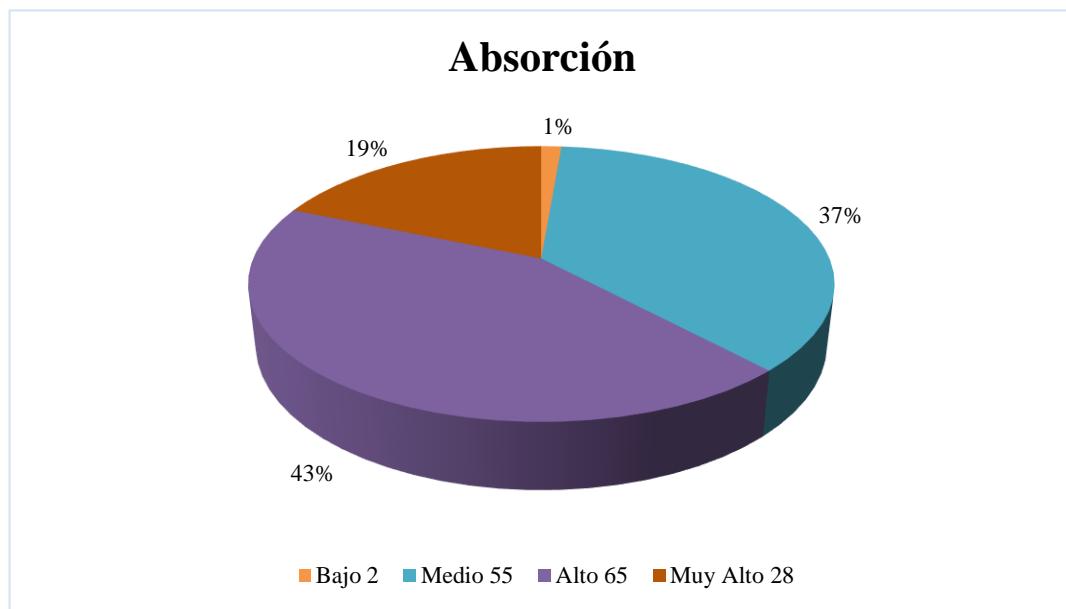


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 23, se observa que en la dedicación encontramos que la mayoría de operarios presentan niveles altos (42%), medios (28.7%) y muy altos (26%). Estos resultados nos indican que, la mayoría de los operarios de AUTODEMA posee una implicación laboral considerable, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, una fuerte identificación con el trabajo que realizan, permitiendo de esta forma que el trabajo sea una experiencia inspiradora, motivo de orgullo y reto por el trabajo todo esto se ve reflejado por el aporte que cada profesional, técnico aporta.

Tabla 24: Absorción del engagement en operarios

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	2	1,3
	Medio	55	36,7
	Alto	65	43,3
	Muy alto	28	18,7
	Total	150	100,0

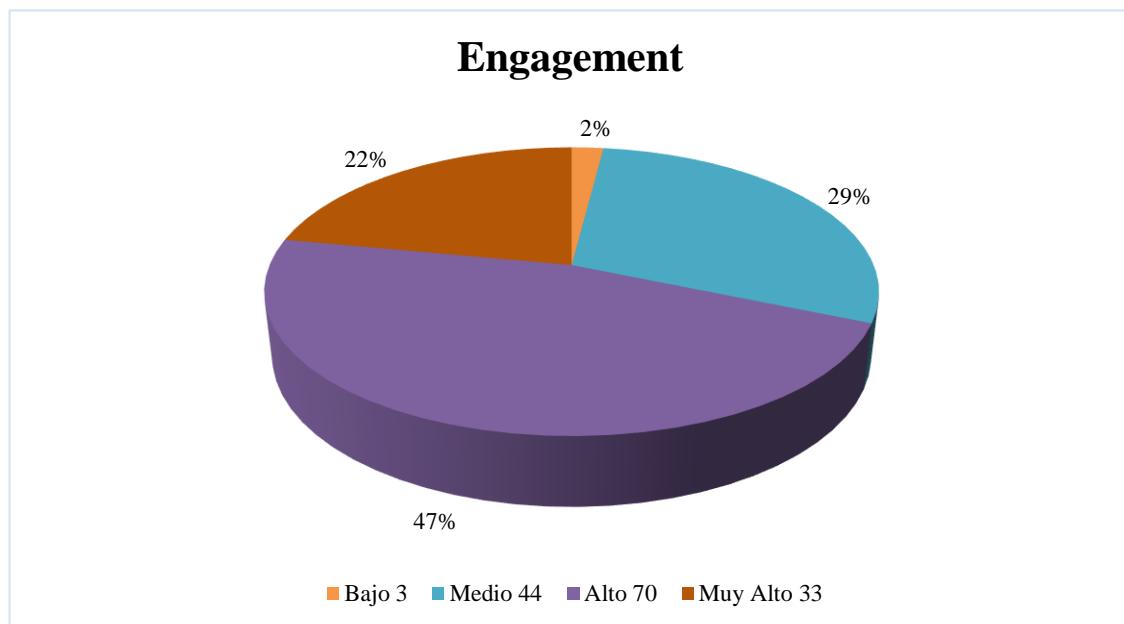


Descripción e Interpretación

En la tabla N° 24 se observa que en la absorción encontramos que la mayoría de operarios presenta niveles altos (43.3%), medios (36.7%) y muy altos (18.7%). Estos resultados nos indican que los operarios se encuentran totalmente concentrados en su trabajo debido a que la organización se encuentra estructuralmente (módulos) y funcionalmente bien distribuidas por lo que encuentran claras sus tareas y encuentran disfrute en las tareas asignadas es decir en el cargo de sus funciones.

Tabla 25: Engagement general en operarios

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	3	2,0
	Medio	44	29,3
	Alto	70	46,7
	Muy alto	33	22,0
	Total	150	100,0



Descripción e Interpretación

En la tabla N° 25 se observa que en la variable engagement encontramos que la mayoría de operarios presentan niveles altos (46.7%), medios (29.3%) y nivel muy altos (22%). Estos resultados nos indican que, los operarios de AUTODEMA destacan en sus niveles de energía, de manera óptima caracterizándose por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo, persistencia ante las dificultades así como también de realizar su trabajo de manera entusiasta con inspiración además de estar plenamente concentrados y felices en su trabajo.

Tabla 26: Relación de la felicidad y el engagement en operarios

		vigor	dedicación	absorción	Engagement
Sentido positivo de la vida	<i>Correlación de Pearson</i>	-,293**	-,336**	-,252**	-,323**
	<i>Sig. (bilateral)</i>	,000	,000	,002	,000
	<i>N</i>	150	150	150	150
Satisfacción con la Vida	<i>Correlación de Pearson</i>	,322**	,294**	,207*	,301**
	<i>Sig. (bilateral)</i>	,000	,000	,011	,000
	<i>N</i>	150	150	150	150
Realización personal	<i>Correlación de Pearson</i>	,221**	,167*	,163*	,203*
	<i>Sig. (bilateral)</i>	,006	,041	,047	,013
	<i>N</i>	150	150	150	150
Alegría de vivir	<i>Correlación de Pearson</i>	,315**	,217**	,151	,250**
	<i>Sig. (bilateral)</i>	,000	,008	,065	,002
	<i>N</i>	150	150	150	150
Felicidad	<i>Correlación de Pearson</i>	,351**	,338**	,227**	,335**
	<i>Sig. (bilateral)</i>	,000	,000	,005	,000
	<i>N</i>	150	150	150	150

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Descripción

En la tabla N° 26, se observa que los operarios presentan una relación estadísticamente significativa entre la felicidad con el engagement ($r=0.335$; $p<0.05$), siendo ésta de forma positiva, por lo que se infiere que los trabajadores que presentan mayores niveles de felicidad también presentan mayores niveles de engagement siendo además que las dimensiones de ambas variables también se haya de manera considerable relacionada de manera positiva.

DISCUSIÓN

La presente investigación describe de la manera más categórica posible la relación existente entre las respectivas variables, las cuales están plasmadas en sus dos objetivos generales; siendo el primero relacionar los Estilos de Liderazgo con el Engagement (con sus respectivos indicadores) en los Directivos y el segundo relacionar la Felicidad con el Engagement (con sus respectivas indicadores) en los operarios, las cuales se realizaron en la entidad Pública AUTODEMA, la cual presenta varias oficinas y/o sucursales siendo las más destacables las que se ubican en la misma región Arequipa y la de Majes Siguanas.

La investigación se realizó mediante el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental transversal, se empleó un muestreo no probabilístico de carácter intencionado, donde participaron 170 trabajadores, siendo 20 directivos y 150 operarios respectivamente de la organización AUTODEMA.

Durante el desarrollo de la Investigación se tuvo un seguimiento focalizado y continuo tanto en la forma como en el sustento o contenido, con la que se fue solicitando y obteniendo la información mediante la aplicación de pruebas, siendo distribuida de manera ordenada, dando las pautas correspondientes necesarias, esto con la finalidad de poder obtener una información coherente y verídica que se vea reflejado en los resultados de esta investigación cumpliendo de esta manera con la finalidad establecida desde un inicio.

Al obtener nuestros resultados, hayamos una relación estadísticamente significativa de manera directa entre el Estilo de Liderazgo Transformacional y el Engagement en cuanto al Estilo de Liderazgo Transaccional y Engagement, se ha dado de manera negativa, Seguidamente, se encontró que existe una relación inversamente proporcional entre el estilo de Liderazgo Laissez faire y Engagement. Los resultados de la primera hipótesis

afirman que de los tres estilos de liderazgo mencionados anteriormente el estilo de liderazgo transformacional es el que mantiene una relación significativamente directa en los directivos de la Organización de AUTODEMA; debido a la naturaleza de la organización a nivel estructural y funcional; en la que fluctúan diversas variables que repercuten de manera considerable a nivel cognitivo y conductual. Basándonos dentro del enfoque de Bass y Avólio en cuanto al proceso de adaptación, en la que un directivo se desarrolla constantemente, es decir que al momento de ejercer el cargo de liderar, el directivo entra determinado de manera focalizada en satisfacer aquellas expectativas que la organización hace basado en su experiencia, conocimientos y habilidades para el cumplimiento de sus metas, realizándolo con su personal de manera integral con una motivación y compromiso orientada hacia el logro de sus objetivos de la recompensa y/o reconocimiento (transaccional) ejerciendo una actitud negociante hacia su personal regulada por las recompensas, motivando de esta manera al desempeño y logro de manera integral de su área encargada por la organización pero que en el transcurso del tiempo y madurez que vayan alcanzando van adquiriendo y definiendo rasgos y comportamientos moldeadas a cada situación particular los cuales se van a ir acercando más a un nivel más alto de liderazgo que sería el transformacional.

Tal como se anticipó al inicio del presente estudio, resulta interesante conocer la asociación entre los estilos de Liderazgo y el Engagement en virtud de la repercusión que el primero puede tener frente a la otra en los directivos o viceversa. En esta línea, coincidimos parcialmente con los aportes de diversos autores que han puesto de manifiesto la existencia de una relación directa de los estilos de Liderazgo en la promoción de organizaciones estables, tal es el caso de Moreno y Velásquez (2011) quienes sugieren que una organización debe preocuparse por aumentar el Engagement considerando el talento humano y disminuir el Burnout y enfatizan la importancia de que

los líderes transformacionales actúen como referentes y puedan establecer el Engagement como cultura de la organización.

Concordamos con las investigaciones de Bass (1985) en cuanto al Liderazgo Transformacional, que se da en diferentes organizaciones empresariales, educacionales y gubernamentales en este caso, la cual pone de manifiesto que con una dirección basada en el Liderazgo Transformacional los colaboradores tienen confianza, admiración, lealtad y respeto por su líder-directivo y están motivados para hacer más de lo que se espera inicialmente de ellos. Según Bass (1985), el líder transformacional con Engagement motiva a los seguidores, haciendo que sean más conscientes de la importancia de los resultados de las tareas, impulsándoles a ir más allá de sus intereses egoístas por el bien de la organización o el equipo, y activando sus necesidades de orden superior. Como consecuencia, se producen cambios en los equipos y las organizaciones (Bass, 1985). El Estilo de Liderazgo Transformacional aumenta el bienestar de los trabajadores en una organización saludable Trógolo, Pereyra y Spoton (2013), quienes expresan que este estilo de Liderazgo Transformacional influye de manera Positiva en las variables de Engagement (Vigor, Dedicación, Absorción) y afecta negativamente a las variables del Burnout (Agotamiento, Cinismo y Despersonalización).

Por otra parte, estos autores hallaron que el estilo Laissez Faire evidenció relaciones positivas con las dimensiones de Burnout (Agotamiento, Cinismo y Despersonalización) y relaciones negativas respecto a la Dedicación. En este sentido Trógolo, Pereyra y Spoton (2013), sostienen que las organizaciones saludables consideran la importancia de potenciar habilidades directivas orientadas en la estimulación intelectual, teniendo en cuenta las aspiraciones y necesidades individuales de los trabajadores. En cuanto a nosotros encontramos divergencias en cuanto lo encontrado en esta investigación.

En cuanto a resultados de investigaciones realizadas en el ámbito nacional dado la importancia que se le viene dando a este constructo de Estilos de Liderazgo el cual es considerado por la forma en que integra sus dimensiones de estudio y el Engagement que es un término que da una connotación más fuerte al compromiso encontramos una variación considerable de nuestros resultados en comparación con una investigación que se desarrolló el 2016 en la empresa de maquinaria pesada ubicada Lima realizada en la que se encontró que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional se relaciona de manera positiva y significativamente con el Engagement, siendo esta esta relación de forma negativa del Engagement con el Estilo de Liderazgo Laissez Faire, afirmando de que un mayor compromiso la cual es mediado por el Engagement con la organización, se manifiesta al no querer dejarla ni buscar oportunidades laborales alternativas (Schaufeli y Bakker 2004).

Dentro del ámbito Internacional coincidimos de manera parcial con los resultados de una investigación que se realizó en Argentina en la que se concluye que el liderazgo transformacional y en menor medida el liderazgo transaccional afectan de manera positiva en el Engagement, Mario A. Trógolo, Ana P. Pereyra, Carlos Sponton, 2013 difiriendo nosotros en la dimensión del Liderazgo Transaccional al encontrar una relación de manera negativa con el Engagement.

En una investigación realizada en Mar de plata, argentina se analizó la comparación entre liderazgo transformacional y engagement de una sala de juegos, evidenciando mayor acumulación de casos en niveles Medio y Bajos tanto en Liderazgo Transformacional como en Engagement en personal operativo, lo cual pone de manifiesto una asociación entre dichas variables .Caridi, Analía Soledad Gabriela, Mat del Otero, Soledad Beatriz, Mat., Savino, Héctor José, Mat. (2016), Difiriendo de alguna manera con nuestros

resultados ya que se evidencio puntajes medios y altos en comparación con dicha investigación.

Por otro lado, se encontró una relación estadísticamente positiva entre la felicidad y el engagement. Respecto a los antecedentes de investigación, se halló un estudio entre las variables Felicidad y Engagement en el ámbito laboral, por lo cual el presente trabajo se convierte en un segundo aporte al respecto. No obstante, también se halló una investigación que si bien es cierto es un estudio en el ámbito académico pero fue pertinente tomarlo como referente para nuestra presente investigación, así mismo se abordó investigaciones relevantes de felicidad y engagement de manera individual que también han sido considerados.

Se encontró que el 36,7 % de los operativos se ubican en un nivel medio de felicidad, con una tendencia al nivel muy alto. Al respecto hay concordancia con los resultados de Cuadra y Florenzano (2003), que los trabajadores se encuentran comprometidos en actividades interesantes (su trabajo) tienden a experimentar mayor satisfacción con su vida. La actividad en sí misma se convierte en un motivador que incluso supera la retribución material (Seligman, 2006), ya que sienten que dichas actividades les permiten sentir que contribuyen con un bien mayor como la realización personal. En esta línea, Haidt señala que “la felicidad procede del interior, pero también del exterior” (2006, p. 132), es decir, que los trabajadores encuentran un sentido a su vida, cuando encuentran oportunidades para trascender, dejando un legado a los demás.

A nivel del engagement, el 46.7% de la muestra se ubica en un nivel Alto, observándose que no existen operarios con niveles bajos. Salanova y Schaufeli explican que las personas con alto engagement manifiestan una “conexión enérgica y efectiva con sus trabajos, y se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día

laboral” (2004, p. 115). Así mismo para que el engagement se presente, es importante que la organización fomente el feedback constructivo, lograr un clima laboral positivo, dando oportunidad a que experimente una variedad de tareas, la supervisión adecuada (a tiempo, sin autoritarismo) orientada a brindar oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo personal. Se infiere por lo tanto que los operarios poseen estrategias para ver las actividades laborales que realizan con optimismo, se perciben autoeficaces, es decir con capacidad de reducir o amortiguar el potencial impacto negativo de las demandas laborales y con un adecuado nivel de autoestima, como evidencian Salanova y Schaufeli (2009).

El Flow o Fluidez es ese estado en el que estamos tan inmersos en una actividad que somos capaces de parar, alargar o acelerar el tiempo, experimentando el tiempo cuántico. Las personas que experimentan fluidez se encuentran absolutamente concentradas en la actividad, pero es una concentración que no requiere esfuerzo alguno así lo explica Mihalyi Csikszentmihalyi (1996). Podemos afirmar que guardan relación significativamente tanto engagement y felicidad ya que concuerdan con la dimensión absorción lo cual implicaría estar concentrado en las tareas produciendo en el trabajador control de la energía psíquica, favoreciendo estados de crecimiento personal, aunando pensamientos, emociones y acciones hacia una misma meta. Todo es armonía, y cuando la actividad termina, la persona se siente más unida en su interior, pero también más unida con el resto de los trabajadores. Este estado produce un silencio interior en el cual se facilita la Flujogénesis Emocional para su crecimiento interior. Para desarrollar la intuición y responder a la Ecuación de Decisión desde su saber interior. Para ello es importante organizar su conciencia experimentando estados de fluidez, participando en la génesis de las emociones (flujogénesis eficaz), con la mayor frecuencia posible,

introduciéndola incluso en las actividades más comunes y rutinarias y convertirlas en significativas y divertidas.

En un estudio realizado en Lima en el 2016 se realizó una investigación en estudiantes de educación superior que trabajan (universidades e institutos superiores) evaluándose estudiantes que trabajan donde se encontró que existe una relación entre Felicidad y Engagement, encontrándose. La variable Felicidad tuvo mayor correlación con las dimensiones Dedicación y Vigor del Engagement. Las dimensiones Ausencia de Sufrimiento profundo y Satisfacción con la vida de la variable Felicidad se correlacionan significativamente con las dimensiones de Dedicación y Vigor del Engagement. Lo cual evidencia que concuerda con nuestra investigación

Por otro lado, en cuanto a los resultados de una investigación local que se desarrolló en Arequipa en el 2017 de acuerdo a diferentes puestos de trabajo (Coordinadores, Directivos, Auxiliares y Docentes,) se encontró que la felicidad y el Engagement existe una correlación moderada y positiva lo cual se asemeja a nuestra presente investigación. Martin Seligman (2003) al mencionar que si se logra trabajar en la vida placentera, la vida comprometida y la vida con significado se alcanza la felicidad. Así mismo, dicho autor creo el modelo PERMA constituido por un acrónimo que engloba los cinco factores que circunda dicha teoría, lo que incluiría el engagement además por ser un recurso positivo De este modo, el desarrollo y la mejora de los trabajadores incrementan los niveles de satisfacción y motivación, que estarían relacionadas a la felicidad.

El aporte científico de nuestra investigación para la psicología, es brindar un mayor conocimiento en un campo particular de estudio, que es la psicología Organizacional; siendo en nuestro medio, un contexto laboral para cientos de psicólogos que se

desempeñan en evaluación psicológica, selección, psicoterapia, asesoramiento y consultoría.

El aporte contemporáneo de nuestra Investigación, nos permite conocer el Engagement Organizacional que se presentan en los directivos y trabajadores (de manera holística) en una Organización Pública y a la vez conocer como esta se asocia con las variables de los Estilos de Liderazgo transformacional y Transaccional y Laissez Faire propuesto de Bernard Bass liderazgo y Engagement respectivamente, todo ello con la finalidad de obtener un conocimiento más amplio de nuestras variables.

CONCLUSIONES

PRIMERA

En función de los estilos de liderazgo y el engagement se encontró que existe una relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo transformacional con el vigor del engagement, siendo ésta de forma positiva, por lo que se concluye que los directivos que poseen mayores niveles de liderazgo transformacional presentan también un considerable vigor. Siendo además que dentro del liderazgo transformacional el carisma es la que presenta una relación significativa con el engagement y con el vigor; siendo ésta de forma positiva, por lo que se infiere que los directivos que poseen mayores niveles de carisma (estilo transformacional) presentan un considerable engagement de manera general y de manera específica en el vigor. Encontramos además una relación significativa entre la inspiración (estilo transformacional) con el engagement siendo ésta de forma positiva.

SEGUNDA

En función a la felicidad y el engagement se observa, que los trabajadores presentan una relación estadísticamente significativa entre la felicidad con el engagement, siendo ésta de forma positiva, por lo que se concluye que los trabajadores que presentan mayores niveles de felicidad también presentan mayores niveles de engagement. Siendo además que ambas variables se relacionados de manera positiva.

TERCERA

En cuanto a los estilos de liderazgo, dentro del liderazgo transformacional se observa la prevalencia de niveles predominante bajos y medios está en el carisma, mientras que los niveles medios y altos se encuentran en la estimulación intelectual, motivación inspiracional y consideración individualizada presentando además niveles altos y medios

dentro del liderazgo transformacional. En cuanto al liderazgo transaccional observamos la predominancia de niveles bajos y medios en la recompensa contingente y dirección por excepción, reflejando niveles bajos en la variable transaccional, así mismo presenta niveles medios y bajos el estilo laissez faire.

CUARTA

En cuanto al engagement encontramos que los directivos presentan niveles altos y muy altos del componente vigor y dedicación, niveles altos y medios en la absorción; en la cual en conjunto manifiestan niveles de engagement primeramente altos seguida de medios y muy altos.

QUINTA

En cuanto a la felicidad encontramos que los trabajadores se sienten altamente feliz y feliz tanto en el sentido positivo de la vida y satisfacción con la vida y alegría de vivir; así mismo evidencian sentirse feliz, medianamente feliz y muy feliz en su realización personal. Siendo que en conjunto todos estos niveles establecen niveles medios, altos y muy altos de felicidad.

SEXTA

En cuanto al engagement encontramos que los trabajadores presentan niveles altos, muy altos y medios en cuanto en el vigor; niveles altos, medios y muy altos en la dedicación y la absorción en la cual en conjunto determinan niveles altos, medios y muy altos dentro del engagement.

RECOMENDACIONES

Se recomienda considerar la información obtenida de esta Investigación con otras investigaciones en la cual pueden partir procesos que permitan apoyar tanto a los líderes como al grupo de subalternos y maximizar el nivel de efectividad organizacional.

PRIMERA

Promover más estudios e investigaciones en las que se encuentren también las de tipo correlacional y comparativa, con la finalidad que determinen la relación que presentan tanto los estilos de liderazgo y felicidad con el engagement en organizaciones públicas dado que por su naturaleza que estas poseen requieren de mejoras que contribuyan al desarrollo crecimiento de éstas.

SEGUNDA

Difundir los resultados obtenidos en la presente investigación, con el propósito de que reflexionar e intercambiar ideas entre el equipo directivo y trabajadores de AUTODEMA.

TERCERA

Proponer que las Organización implemente programas de Información y capacitación tanto para los directivos como para los trabajadores con la finalidad de forjar el desarrollo óptimo de líderes con mayores niveles de Engagement y trabajadores con buenos niveles de felicidad para que puedan sentirse más comprometidos.

CUARTA

Implementar en forma permanente actividades deportivas, confraternidad, cursos, seminarios, talleres de sensibilización para mejorar la felicidad en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudo, M. (2005). *Burnout y engagement en profesores de primaria y secundaria.*
- Alarcón, R. (2001). Relaciones entre felicidad, género, edad y estado conyugal. *Revista de Psicología*, 19, 27-46. Recuperado de <https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&q=Relaciones+entre+felicidad%2C+g%C3%A9nero%2C+edad+y+estado+conyugal.+Revista+de+Psicolog%C3%A9tica%2C+19%281%29%2C+27-46.&btnG=&lr=>
- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una escala factorial para medir la felicidad. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 99-106. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/284/28440110.pdf>
- Alarcón, R. (2007). Investigaciones sobre psicología de la felicidad. *COLAEPSI. Primer Congreso Latinoamericano de estudiantes de Psicología*. Universidad Ricardo Palma. Recuperado de <http://www.colaepsi.psicologico.cl/tematicayponentes/REYNALDOALARCON.pdf>
- Alarcón, R. (2009). *Psicología de la felicidad. Introducción a la psicología positiva*. Lima: Editorial Universitaria. 262 pp.
- Arias, W., Caycho, T., Ventura, J., Maquera, C., Ramírez, M., & Tamayo, X. (2016). Análisis exploratorio de la escala de felicidad de Lima en universitarios de Arequipa (Perú). *Psychologia: Avances de la Disciplina*, 10(1), 13-24.
- Arias,W., Yepez L.; Núñez Ana L., Oblitas, A. (2014). Depresión y creencia en la benevolencia humana en adultos mayores institucionalizados y no institucionalizados. *Propósitos y Representaciones*. 1(2), 83 – 103.

Árraga B.M., V.; Sánchez V. M. (2010). Validez y confiabilidad de la Escala de Felicidad de Lima en adultos mayores venezolanos. Universidad de Zulia. Venezuela.

Avolio, B., Bass, B. & Jung, D (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report. Redwood City, CA: Mindgarden

Bass, B. y otros (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 2 (88), pp. 207-218.

Bass, B., Riggio R,. (2006). Transformacional leadership. Second edition. New Jersey: Lawrence Eerlbaum Associates Publishers

Benevides, T.; Ana Maria (2009).UWES manual – português br. Pag 54
http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf

Bilbao, M., Techio, E., y Páez, D. (2007). Felicidad, cultura y valores personales: Estado de la cuestión y síntesis meta-analítica. Lima: Fondo Editorial PUCP

Bracho, O., García, J.,y Telos. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. 2(15),165 - 177

Bracho, P. O., García, G. J., (2013).Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2) ,165-175.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Caballero, C. (2006). *Burnout, engagement y rendimiento académico entre estudiantes universitarios que trabajan y aquellos que no trabajan*. Revista

Carchi, J. (2014). *Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. Caso Empresa Industrial INDUGLOB. Ecuador.*
file:///C:/Users/PC-01/Downloads/10389.pdf

Cárdenas, T. (2014). *Engagement ilusión por el trabajo. un modelo teórico-conceptual.*(1a ed.).Mexico.red Durango de investigadores educativos A.C.

Caridi, Analía Soledad Gabriela; del Otero, Soledad; Savino, Héctor José(2015).
“*Liderazgo Transformacional y Engagement en trabajadores de Salas de Juego en la ciudad de Mar del Plata.*” (Tesis de grado). Universidad nacional de mar de la plata, Argentina.
<http://rpsico.mdp.edu.ar/bitstream/handle/123456789/438/0176.pdf?sequence=1>

Carr, A. (2004). *Psicología Positiva ciencia de la felicidad.* Barcelona. Paidos psicología psiquiatría psicoterapia.

Castro Solano, A., Nader, M., Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio, *Revista de Psicología, Universidad Católica del Perú*, 22 (1), 64-88.

Castro, A. & Nader, M. (2004). Valoración de un programa de entrenamiento académico y militar de cadetes argentinos. Estudio de los valores y del liderazgo, *Revista iberoamericana de Evaluación y diagnóstico psicológico*, 10 (17), 29-45.

Castro, A. (2005). Técnicas de evaluación psicológica para ámbitos militares. Buenos Aires: Paidós

Del campo, r. (2011). "El engagement brinda importantes ventajas competitivas a las organizaciones". (M. Group, Entrevistador)

Diener E, Emmons RA, Larsen RJ, Griffin S. (1985). The satisfaction with life scale. *J. Personal. Assess.* 49(1):71–75.

Engagement innovum. *Estudio de Engagement y Agotamiento en Organizaciones Chilenas.* <http://fch.cl/wp-content/uploads/2017/03/Estudio-de-Engagement-2016.pdf>

Fernández, I. (2016). *Felicidad Organizacional.* Cómo construir felicidad en el trabajo. Chile: Ediciones G. Zeta.

Gamero, H. (2013). *La Satisfacción Laboral como Dimensión de la Felicidad.* Ciencia y Trabajo .15 (47). 94-102. Recuperado de <http://ucsp.edu.pe/investigacion/administracion/wpcontent/uploads/2016/05/D5.La-Satisfacci%C3%B3n-Laboral-comoDimensi%C3%B3n-de-la-FelicidadnHarold.pdf>

Gestión. El diario de economía y negocios de Perú (2015) <http://gestion.pe/empleo-management/87-empresas-considera-que-falta-compromiso-laboral-su-principal-problema-2149055>

Giraldo V., Pico, M, (2012), *Engagement vínculo emocional del empleado con la organización.* Universidad de la Sabana, Bogotá – Colombia.

Gutiérrez Palomino, Fredy (2010). *Estilos de liderazgo en los docentes de nivel secundario de la red educativa n° 06 en la región callao. (Magister).* Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1343/1/2012_V%C3%A1squez_Estilos%20de%20liderazgo%20de%20los%20docentes%20del%20nivel%20secundaria%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20la%20Perla.pdf

Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P (2010) Metodología de la investigación (5ta. ed.). D.F., México: McGraw Hill Editorial.

Laura Belardi, A. (2015). *Motivación y Engagement* (Universidad Fasta). Recuperado deredi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?

Leyva, A. J. (2013).Foro multidisciplinario de la universidad intercontinental. Psicología de la felicidad. Recuperado de <http://www.biblioteca.uic.edu.mx/Revistas/forouic/UIC27.pdf>

Lisbona, A., J. Morales, F., & Palací, F., (2009).*El engagement como resultado de la socialización organizacional.* 9(1), 89-100. Recuperado de <http://www.ijpsy.com/volumen9/num1/223/el-engagement-como-resultado-de-la-socializaci-ES.pdf>

Lupano, P. M. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-117.

Lupano, P. M., Castro, S.M. (2010).Psicología positiva: Análisis desde su surgimiento. Ciencias psicológicas, IV (1), 43-56.

Okis,S.,(2014). *Liderazgo y valores en empleados del sector público y privado*. (tesis de licenciatura, Universidad abierta interamericana).recuperada en <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC119463.pdf>

Porras Nolanco,juan. *I'm happy. Psicologa positiva*, México.

Psicogente, volumen 9, número 16, diciembre del 2006, 109 páginas.

Quenta Valdez; Silva Rosa; Barreda, Kelly. (2016). “*Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del hospital regional Honorio Delgado*”. (tesis por bachilleres). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/1805/ENquvara.pdf?seq=1&isAllowed=y>

Requena, Felix (2017). *Satisfacción, bienestar y la calidad de vida en el trabajo*. Universidad de Santiago de Compostela. 11- 44 pp

Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social. Publicación semestral de la Facultad de Psicología y Trabajo Social. 3(1),15-26.

Salanova, M. (2000).Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva?: Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones. 16 (2), 117-134.

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid, España. Editorial Alianza.

Salanova, Marisa, y Susana Llorens. Estado Actual y Retos futuros en el estudio del Burnout. *Papeles del Psicólogo*, 2008: 59-67.

Salanova, Marisa, y Wilmar Schaufeli. «El Engagement de los Empleados: Un reto emergente para la Dirección de Recursos Humanos.» *Estudios Financieros*, nº 261 (2004): 109-138.

Sanin, A. (2017). *Felicidad y optimismo en el trabajo. Hallazgos de investigaciones científicas.* (Tesis de doctoral, Universidad Jaume). Recuperado de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/404495/2017_Tesis_Sanin%20Posada_Alejandro.pdf?sequence=1

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Seligman, M., Csikszentmihalyl, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14. Recuperado el 20 de Agosto del 2004, de <http://www.psych.upenn.edu/seligman/apintro.htm>.

Seligman, Martin E.P. (2002). La auténtica felicidad. Barcelona: Vergara.

Trógolo Mario A.; Pereyra Ana P; Sponton Carlos (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *15(48)*.152-157.

Yukl, G., Van Fleet D. (1992). En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-A)

Cargo:					
Edad:	Género: Masculino (<input type="checkbox"/>) Femenino (<input type="checkbox"/>)				
Tiempo de Servicio:	Fecha:				

INSTRUCCIONES

A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuanto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted posee.

1 = Total desacuerdo

2 = Desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Total de acuerdo con la afirmación

ITEMS	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.	1	2	3	4	5
No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.	1	2	3	4	5
Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.	1	2	3	4	5
Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	1	2	3	4	5
Evito involucrarme en su trabajo.	1	2	3	4	5
No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.	1	2	3	4	5
Demuestro que creo firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.	1	2	3	4	5
Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.	1	2	3	4	5
Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos	1	2	3	4	5
Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.	1	2	3	4	5
Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.	1	2	3	4	5
Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.	1	2	3	4	5
Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.	1	2	3	4	5
Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	1	2	3	4	5
Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	1	2	3	4	5
Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.	1	2	3	4	5
Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre lo que necesiten.	1	2	3	4	5
No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	1	2	3	4	5
Les doy charlas para motivarlos.	1	2	3	4	5
Evito tomar decisiones.	1	2	3	4	5
Cuento con su respeto.	1	2	3	4	5
Potencio su motivación de éxito.	1	2	3	4	5
Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.	1	2	3	4	5

Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos	1	2	3	4	5
Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.	1	2	3	4	5
Les dejo que sigan su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.	1	2	3	4	5
Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.	1	2	3	4	5
Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	1	2	3	4	5
Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.	1	2	3	4	5
Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertante.	1	2	3	4	5
Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.	1	2	3	4	5
Es probable que esté ausente cuando se me necesita.	1	2	3	4	5
Tienen plena confianza en mí.	1	2	3	4	5
Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.	1	2	3	4	5

ANEXO 2: ESCALA DE FELICIDAD DE LIMA

DESARROLLADA POR REYNALDO ALARCÓN

INSTRUCCIONES

Más abajo encontrara una serie de afirmaciones con las que usted puede estar de acuerdo, en desacuerdo o en duda. Lea detenidamente cada afirmación y luego utilice la Escala para indicar su grado de aceptación o de rechazo a cada una de las frases. Marque su respuesta con X. No hay respuestas buenas ni malas.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
TA	A	?	D	TD

ITEMS	ESCALA				
En la mayoría de las cosas mi vida está cerca de mi ideal.	TA	A	?	D	TD
Siento que mi vida está vacía.	TA	A	?	D	TD
Las condiciones de mi vida son excelentes.	TA	A	?	D	TD
Estoy satisfecho con mi vida	TA	A	?	D	TD
La vida ha sido buena conmigo.	TA	A	?	D	TD
Me siento satisfecho con lo que soy.	TA	A	?	D	TD
Pienso que nunca seré feliz.	TA	A	?	D	TD
Hasta ahora, he conseguido las cosas que para mí son importantes.	TA	A	?	D	TD
Si volviese a nacer no cambiaría casi nada en mi vida.	TA	A	?	D	TD
Me siento satisfecho porque estoy donde tengo que estar.	TA	A	?	D	TD
La mayoría del tiempo me siento feliz.	TA	A	?	D	TD
Es maravilloso vivir.	TA	A	?	D	TD
Por lo general me siento bien.	TA	A	?	D	TD
Me siento inútil.	TA	A	?	D	TD
Soy una persona optimista.	TA	A	?	D	TD
He experimentado la alegría de vivir.	TA	A	?	D	TD
La vida ha sido injusta conmigo.	TA	A	?	D	TD
Tengo problemas tan hondos que me quitan la tranquilidad.	TA	A	?	D	TD
Me siento un fracasado.	TA	A	?	D	TD
La felicidad es para algunas personas, no para mí.	TA	A	?	D	TD
Estoy satisfecho con lo que hasta ahora he alcanzado.	TA	A	?	D	TD
Me siento triste por lo que soy.	TA	A	?	D	TD
Para mí, la vida es una cadena de sufrimientos.	TA	A	?	D	TD
Me considero una persona realizada.	TA	A	?	D	TD
Mi vida transcurre plácidamente.	TA	A	?	D	TD
Todavía no he encontrado sentido a mi existencia.	TA	A	?	D	TD
Creo que no me falta nada.	TA	A	?	D	TD

ANEXO 3: CUESTIONARIO ENGAGEMENT (UWES)

Área:						
Edad:	Género: Masculino (<input type="checkbox"/>) Femenino (<input type="checkbox"/>)					
Tiempo de Servicio:	Fecha:					

INSTRUCCIONES

Las siguientes frases tratan de describir los sentimientos que las personas experimentan hacia sus trabajos. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste “0” (cero), en caso contrario indique cuantas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6)

Nunca (Ninguna vez)	Casi nunca (Pocas veces al año)	Algunas veces (Una vez al mes o menos)	Regularmente (Pocas veces al mes)	Bastantes veces (Una vez por semana)	Casi siempre (Pocas veces por semana)	Siempre (Todos los días)
0	1	2	3	4	5	6

ITEMS	0	1	2	3	4	5	6
En mi trabajo me siento lleno de energía.	0	1	2	3	4	5	6
Mi trabajo tiene sentido y propósito.	0	1	2	3	4	5	6
El tiempo “vuela” cuando estoy trabajando.	0	1	2	3	4	5	6
Me siento dinámico y con energía al realizar mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
Estoy entusiasmado con mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
Cuando estoy trabajando “olvido” todo lo que pasa a mi alrededor.	0	1	2	3	4	5	6
Mi trabajo me inspira.	0	1	2	3	4	5	6
Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	0	1	2	3	4	5	6
Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
Estoy orgulloso del trabajo que hago.	0	1	2	3	4	5	6
Estoy inmerso en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.	0	1	2	3	4	5	6
Mi trabajo es desafiante.	0	1	2	3	4	5	6
Me “dejo llevar” por mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
Soy muy persistente en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
Es difícil “desconectarme” del trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.	0	1	2	3	4	5	6

CASOS CLINICOS

CASO CLINICO N° 1

BACH. BRANDY PÉREZ VALENCIA

ANAMNESIS

I. DATOS DE FILIACIÓN

Nombres y Apellidos	: J. M. P
Sexo	: Femenino
Edad	: 20 años
Fecha de Nacimiento	: 06 / 12 / 1995
Lugar de Nacimiento	: Chala
Grado de instrucción	: Superior
Estado Civil	: Soltera
Ocupación	: Estudiante
Religión	: Católica
Lugar de entrevista	: Centro Interdisciplinario del Desarrollo Humano
Fecha de entrevista	: 08-09-2016
Nombre del entrevistador	: Brandy Inés Pérez Valencia

II. MOTIVO DE CONSULTA

Paciente llega a consulta refiriendo “No sé si es ansiedad, tengo pensamiento de temor a ponerme roja en el trayecto del bús y cuando llego a la universidad tengo que ir al baño a refrescarme, esto es hace tres años .En el colegio el último mes, me sentía así incomoda, todo este tiempo se ha estado presentando”.

III. HISTORIA DE LA ENFERMEDAD O PROBLEMA ACTUAL

La paciente manifiesta que a la edad de 15 años cuando se encontraba duchándose sintió pasar una sombra por la ventana, una silueta de un varón asumiendo que era el de su padre mencionó que la observaba y al verla desnuda se agitaba, ese día su madre no se encontraba en casa y su hermano mayor tampoco. Al término de su actividad quedó pasmada durante algunas horas. Ese mismo día en la noche la paciente se encontraba en la incertidumbre, quería saber si era necesario referirle a su madre lo que había sucedido pero finalmente decidió no comentarle por temor a futuros hechos dentro de su familia. Pasaron los días y no confirmó lo que había sucedido aquel día. Con la incertidumbre y la duda fue pasando los años, a partir de esa fecha J.M empezó a vestirse con pantalón, abrigos y blusas poco ceñidas al cuerpo, empezó a ser sumisa

más de lo habitual. Sus vecinas y amigas la invitaban a jugar pero hacia caso omiso de las salidas. La paciente manifestó también que su madre con la que tenía mayor confianza no recibía información y desconocía ciertos temas así como sexualidad.

La paciente hace mención que hace 2 años cuando llegó a la ciudad de Arequipa al subir al transporte público tuvo fuertes sensaciones de tensión, nerviosismo, sudoración en las manos, y se preocupaba que “iba a decir la gente de ella cuando mire su rubor”, tenía sensaciones que no pudo asociar a nada en concreto. Desde ese episodio, esas sensaciones se repitieron frecuentemente y, en ocasiones, con la misma intensidad cada vez que tenía que ir en un autobús es decir, casi a diario, lo que le molestaba que le mantenía con una inquietud a lo largo del día. Esto limitó en buena medida su actividad social, sin embargo, ya antes de su primera crisis se sentía insegura y cierto miedo cuando tenía que enfrentarse a situaciones como, exponer en la universidad, entablar conversaciones con algunos de los compañeros, intervenir en su clase, o dirigirse en algún momento al chico que le gustase. Ante esas crisis que le provocaban estas situaciones las evitaba en la mayoría de las ocasiones. La última vez que salió frente a sus compañeros para una exposición sintió que sus compañeros observaban su rubor y pidió permiso al profesor para salir a los servicios higiénicos relatando que se puso a llorar y empezó a lavarse el rostro para refrescarse.

IV. ANTECEDENTES PERSONALES

- **Etapa prenatal**

La paciente fue un embarazo planificado y deseado. La madre, durante su etapa perinatal, no presentó ningún tipo de complicación y/o enfermedad que pudiera afectar el curso de su embarazo.

- **Etapa natal**

Fue un parto sin complicaciones. El nacimiento se llevó a cabo a los 9 meses, por parto normal. No presentó ninguna complicación en su desarrollo físico, intelectual y emocional que afecte su desarrollo.

- **Etapa Post natal**

Durante el primer año de vida la paciente vivió con ambos padres y hermano su alimentación fue adecuada, su madre estuvo siempre pendiente de su cuidado. No se presentó dificultades en su desarrollo motriz ni en su visión. La evaluada tiene un predominio con la mano derecha y el pie derecho.

- **Etapa escolar**

Estudió el nivel primario y secundario en el Distrito de Chala, Provincia de Caraveli, lo cual en los últimos años su nivel de rendimiento escolar bajó pero continuó siendo responsable. Considera que es una persona que le cuesta expresar sus opiniones y sentimientos a los demás, queriendo ser aceptada y valorada por todos a pesar de ello continuó realizando otras actividades como participar en concursos de poesías y grupos de danza. Al término de tercero año de secundaria decidió estudiar psicología lo cual consideró que tenía habilidades para dicha carrera mencionada. Por motivo de estudios se trasladó a la ciudad de Arequipa para estudiar la carrera que le agrada.

- **Aspecto psicosexual**

A la edad de 17 años mantuvo una relación cibernetica con un chico de su misma edad relación que duró dos semanas aproximadamente debido a que J.M tuvo que radicar en Arequipa por sus estudios J.M consideraba que mirar a otros chicos era ser “infiel”. A pesar de que J.M tenía mayor confianza con su madre no compartían e informaba este tipo de temas como la sexualidad. En la actualidad no tiene una relación sentimental.

- **Dinámica Social**

Desde su niñez le gustaba mucho bailar, pintar, realizaba actividades artísticas, que fueron impulsadas por sus padres. El comportamiento que mostraba la paciente con su entorno fue un estado de sumisión frente con sus compañeros de colegio. Normalmente, siempre pasaba su tiempo libre en casa, ya que no estaba acostumbrada a salir. Al transcurrir los años empezó a sentir vergüenza porque no sabía cómo comportarse frente a las demás personas.

Tenía agrado por la carrera de psicología por lo cual decide estudiar mencionada carrera en la Universidad San Pablo. Percibió un nivel más complejo cuando inició sus estudios lo que le dificultó adaptarse a las nuevas exigencias de su nuevo entorno al nuevo entorno, la cual le costó mucho adaptarse. Sin embargo, trató de mejorar su rendimiento académico y su vida social iba disminuyendo. Trató de entablar buenas relaciones sociales pero con temor. Y actualmente en la universidad tiene dificultades para establecer relaciones sociales.

- **Sueño**

Últimamente ha tenido problemas para conciliar el sueño debido a que pensaba que no iba a poder atender a los pacientes por temor a ruborizarse y por ende no iba a ser buena psicóloga.

- **Actividad laboral**

Anteriormente no ha trabajado y actualmente no trabaja.

- **Religión**

La paciente practica la religión católica al igual que sus padres.

- **Hábitos e influencias nocivas o tóxicas**

No ha tenido ni tiene hábitos a ninguna sustancia tóxica.

V. ANTECEDENTES MÓRBIDOS PERSONALES ENFERMEDADES Y ACCIDENTES

- **Enfermedades o accidentes**

No hubo presencia de enfermedad, ni accidente que haya podido perturbar su desarrollo físico y personal. A excepción de su miopía; dificultad visual, lo que le dificulta escribir y leer de lejos.

- **Antecedentes mórbidos Personales**

J.M era una niña tímida, tenía pocas amigas se mostraba aislada de sus compañeros de clase. A la edad 12 años se mantuvo en un ambiente de sumisión, percibía algunas conductas de su hermano mayor como tema de preocupación (no asistía a clases, utilizaba el dinero de la pensión de la universidad para otros medios, se

juntaba con malas influencias), lo cual J.M consideraba que lo mejor era que ella se comporte de la mejor manera “no saliendo a jugar”, cumpliendo sus tareas.

VI. ANTECEDENTES FAMILIARES

- Composición familiar**

La paciente proviene de una familia nuclear es decir lleva una relación con sus padres y su hermano mayor. Su padre se dedica a la renovación de calzados de 49 años, su madre es docente 48 años además de ello se encuentran trabajando en un Minimarket y su hermano mayor quien estudia Ingeniería tiene 24 años. Actualmente vive con su hermano mayor en la ciudad de Arequipa.

- Dinámica familiar**

La madre de la paciente la describe con un carácter dominante, caracterizada por ser muy preocupada, por lo que siempre estaba pendiente de J.M para protegerla, además de ser paciente, afectuosa, y con la que tiene mayor confianza, actualmente su madre reside en Chala pero mantienen comunicación por vía teléfono ya que, J.M se encuentra estudiando en la universidad.

La relación que mantiene con su padre es poco afectivo, distante, mantienen escasa comunicación. La paciente se distanció aún más de él desde aquella vez que sintió que la observaba a través de la ventana.

La paciente relata que sus padres no les llama la atención salir a eventos sociales, son tranquilos no les gusta tener conflictos con nadie por lo que prefieren quedarse en casa. La relación con su hermano era distante y lo describía como egoísta con ella pero refiere que desde que residen en la ciudad de Arequipa su relación ha ido mejorando tratan de compartir más tiempo juntos.

- Condición socioeconómica**

Ambos padres mantienen económicamente al hogar, mantienen un ingreso mensual de cuatro mil soles. La vivienda es de material de concreto; cuentan con los servicios básicos de luz, agua y desagüe, además de ello, también cuenta con nueve ambientes, los cuales están destinados, a ser dormitorios, cocina, lavandería, sala. Los padres apoyan económicamente con los estudios universitarios de la paciente, y su hermano trabaja de manera independiente.

- **Antecedentes patológicos**

No se registran antecedentes patológicos familiares.

VII. RESUMEN

J.M fue de un embarazo planificado, no hubo ninguna complicación. En la etapa perinatal, la madre no presentó ningún tipo de complicación, ni inconveniente que pudiera afectar su desarrollo físico, intelectual y emocional. La paciente estudió el nivel primario y secundario en el distrito de Chala provincia de Caraveli. Durante su etapa escolar se describe como una niña obediente y poco comunicativa que le costaba expresar sus opiniones a los demás, durante los dos últimos años su nivel de rendimiento escolar bajó pero continuó con sus estudios siendo responsable.

J.M era una niña que consideraba tenía pocas amigas y sentía que se encontraba aislada de sus compañeros de clase. A la edad 12 años, se sentía intranquila y preocupada por las conductas que su hermano mayor manifestaba como “no asistir a clases”, “utilizaba el dinero de la pensión de la universidad para otros medios”, “se juntaba con malas influencias”, lo cual J.M consideraba que la mejor opción era “portarse bien” “no saliendo a jugar”, para no generar ninguna conducta que pudiera verse involucrada en problemas y así no preocupar a sus padres. Normalmente, siempre pasaba su tiempo libre en casa, ya que no estaba acostumbrada a salir. Al transcurrir los años empezó a sentir vergüenza cuando quería salir con sus vecinas o compañeras de clase.

La paciente manifiesta que a la edad de 15 años cuando se encontraba duchándose sintió pasar una sombra por la ventana, una silueta de un varón asumiendo que era el de su padre mencionó que la observaba y al verla desnuda se agitaba, ese día su madre no se encontraba en casa y su hermano mayor tampoco. Al término de su actividad quedó pasmada durante algunas horas; ese mismo día en la noche la paciente se encontraba en la incertidumbre, quería saber si era necesario referirle a su madre lo que había sucedido pero finalmente decidió no comentarle por temor a futuros hechos dentro de su familia. Pasaron los días pero no confirmó lo que había sucedido aquel día; con la incertidumbre y la duda fue pasando los años, a partir de esa fecha J.M empezó a vestirse con pantalón, abrigos y blusas poco ceñidas al cuerpo, comunicaba y se expresaba menos.

A la edad de 17 años mantuvo una relación cibernetica con un chico de su misma edad, relación que duró dos semanas aproximadamente debido a que J.M tuvo que radicar a la ciudad de Arequipa para continuar estudiando, la distancia no le permitiría continuar su relación, además que J.M consideraba que mirar a otros chicos era ser “infiel”. A pesar de que J.M tenía mayor confianza con su madre no recibía información en este tipo de temas como la sexualidad y actualmente no tiene una relación sentimental. En cuanto a actividades nocivas no practica ni tiene hábitos a sustancias toxicas.

Tiene agrado por el estudio del comportamiento humano, por lo cual decide estudiar la carrera de psicología en la Universidad San Pablo de esta manera cuando inicio sus primeras clases se sentía en un nivel más complejo lo que le dificultó adaptarse a las exigencias de su nuevo entorno sin embargo, fue mejorando paulatinamente su rendimiento académico y actualmente ha estabilizado sus notas. Trató de entablar relaciones sociales pero en el curso se iba desarrollando con temor así como también en situaciones de exposición frente público. Así mismo, hace mención que hace 3 años cuando llegó a la ciudad de Arequipa al subir al transporte público tuvo fuertes sensaciones de tensión, nerviosismo, sudoración en las manos, y se preocupaba que “iba a decir la gente de ella cuando mire su rubor”, tenía sensaciones que no pudo asociar a nada en concreto. Desde ese episodio, esas sensaciones se repitieron frecuentemente y, en ocasiones, con la misma intensidad cada vez que tenía que ir en un autobús es decir, casi a diario, lo que le molestaba que le mantenía con una inquietud a lo largo del día. Esto limitó en buena medida su actividad social, sin embargo, ya antes de su primera crisis se sentía insegura y cierto miedo cuando tenía que enfrentarse a situaciones como, entablar conversaciones con algunos de los compañeros, intervenir en su clase, o dirigirse en algún momento al chico que le gustase. Ante esas crisis que le provocaban estas situaciones las evitaba en la mayoría de las ocasiones.

La última vez que salió frente a sus compañeros para una exposición sintió que sus compañeros observaban su rubor y pidió permiso al profesor para salir a los servicios higiénicos relatando que se puso a llorar y empezó a lavarse el rostro para refrescarse. Hace poco tuvo problemas para conciliar el sueño debido a que pensaba que no iba a poder atender a los pacientes por temor a ruborizarse y por ende no iba a ser buena psicóloga.

En cuanto a su dinámica familiar la paciente describe a su madre con un carácter dominante, caracterizada por ser muy preocupada, por lo que normalmente se encuentra pendiente de J.M para protegerla, además relata que es una persona paciente, afectuosa, y con la que tiene mayor confianza. Actualmente su madre reside en Chala pero mantienen comunicación por vía teléfono ya que, J.M se encuentra estudiando en la universidad. La relación que mantiene con su padre es poco afectivo, distante, mantienen escasa comunicación. La paciente se distanció aún más de él desde aquella vez que sintió que la observaba a través de la ventana.

La paciente relata que sus padres no les llama la atención salir a eventos sociales, son tranquilos no les gusta tener conflictos con nadie por lo que prefieren quedarse en casa. La relación con su hermano era distante y lo describía como egoísta con ella pero refiere que desde que residen en la ciudad de Arequipa su relación ha ido mejorando tratan de compartir más tiempo juntos.

Brandy Pérez Valencia
Bachiller en Psicología

EXAMEN MENTAL

I. DATOS DE FILIACIÓN

Nombres y Apellidos	: J. M. P
Sexo	: Femenino
Edad	: 20 años
Fecha de Nacimiento	: 06 / 12 / 1995
Lugar de Nacimiento	: Chala
Grado de instrucción	: Superior
Estado Civil	: Soltera
Ocupación	: Estudiante
Religión	: Católica
Informante	: La evaluada
Lugar de entrevista	: Centro Interdisciplinario del Desarrollo Humano
Fecha de entrevista	: 08 - 09 -2016
Nombre del entrevistador	: Brandy Inés Pérez Valencia

• Actitud, porte y comportamiento

La evaluada representa la edad que manifiesta, de estatura regular y contextura delgada, es de tez morena, de ojos color cafés oscuros, utiliza lentes, de nariz pequeña y labios delgados; de cabello color negro ondeado sujetado sin ningún flequillo que cubra su rostro. Con respecto a su vestimenta, vestía una blusa cubriendo totalmente cuello, brazos y manos, de vestimenta infantil (ropa de colores así como ositos de colores, flores y mariposas); se pudo observar orden y aseo personal. En cuanto a su tono de voz es suave, muestra una postura ligeramente encorvada, durante la entrevista se mostró un estado susceptible.

Su expresión facial denotó tristeza y preocupación, el contacto visual directo se mantuvo por períodos regulares, es decir cierta parte del tiempo tenía la mirada desviada o hacia el suelo. Por otro lado, su actitud ante la examinadora fue de amabilidad y cordialidad, aunque también presentó comportamiento de timidez, sonrisa inhibida y temor.

Su actitud frente a la entrevistadora fue de cooperación poco a poco mientras se iba desarrollando en la entrevista adquiría confianza, llegando a establecer entre la

entrevistadora y la entrevistada una relación empática, brindando de esta manera los datos que se requería durante la entrevista, colaboró con voluntad prestó atención a las indicaciones que se le daba y preguntando cuando no entendía algo.

- **Atención, conciencia y orientación**

Atención

Conserva un buen estado de alerta, aporta el suficiente nivel de activación para permitir el acceso de información al sistema nervioso central. Muestra capacidad para atender y responder coherentemente a las preguntas de la examinadora

Conciencia o Estado de alerta

En cuanto al estado de plena alerta; es capaz de mantener y dar respuestas atingentes a las preguntas simples que se le formulan.

Orientación

En cuanto a su orientación ésta es adecuada en persona, espacio y tiempo, sabe en qué día nos encontramos el mes y el año también en qué lugar se encuentra en ese momento y se ubica de forma certera.

Con respecto a las demás personas su orientación es adecuada y reconoce a los demás distingue correctamente quienes somos, su orientación también es adecuada con respecto a ella misma ya que puede proporcionar correctamente sus datos personales.

- **Lenguaje**

Su lenguaje es normal, ya que tiene un adecuado manejo de vocabulario, existe coherencia en lo que manifiesta y lo que siente. Se percibió ligera tartamudez, sonrojándose para manifestar lo que piensa y siente.

- **Pensamiento**

Tiene pensamientos de disconformidad es decir preocupación por las personas que puedan criticarla. Sin embargo, en cuanto al curso de su pensamiento e imaginación no se aprecia alteraciones en su ritmo, su habla es entendible y sigue la línea de conversación, durante la entrevista no se aprecia ideas delirantes.

- **Percepción**

Con respecto a su percepción es adecuada, puesto el tamaño de los objetos, su forma, color, el movimiento que tienen, su disposición en el espacio y la relación guarda relación con otros objetos que ella nombra y describe. Siente cierta disconformidad por su imagen corporal.

- **Memoria**

Contiene un adecuado funcionamiento en su memoria remota ya que recuerda aspectos de su identidad personal ya que identifica el reconocimiento social a través de su expresión de ideas, sentimientos y creencias, también tiene facilidad para recordar hechos relevantes que están sucediendo en la actualidad (memoria reciente). Asimismo, posee la habilidad para registrar y almacenar en su memoria a largo plazo y nueva información aprendida.

- **Funcionamiento intelectual**

Posee conocimientos generales, acorde a su grado de instrucción, posee la suficiente capacidad para realizar operaciones, ya que logra interpretar y dar soluciones a problemas planteados.

- **Estados de ánimo y afecto**

La evaluada generalmente mantiene un estado pasivo. Es una persona afectiva con su familia sin embargo actualmente no mantiene una relación sentimental por temor. Así mismo, refleja sentimientos de inferioridad, minusvalía, inseguridad, nerviosismo y tensión, lo que da lugar a frecuentes manifestaciones de ansiedad que surgen cuando el evaluado experimenta frustración de no alcanzar sus propias metas o de no cubrir sus propias expectativas. Se muestra preocupada de que los demás piensen de ella cuando se ruboriza.

- **Comprensión y grado de incapacidad de la enfermedad**

La evaluada refirió que con todo lo ocurrido en el colegio en la que estudiaba años anteriores no quería pasar por eso nuevamente; reconoce que tiene dificultades para

expresarse con su entorno. Refirió que necesita ayuda lo único que quiere es estar tranquila.

RESUMEN

De acuerdo a su aspecto personal la evaluada vestía una blusa cubriendo totalmente cuello, brazos y manos, de vestimenta infantil (ropa de colores así como ositos de colores, flores y mariposas); se observó orden en su aseo personal. En cuanto a su tono de voz es suave, muestra una postura ligeramente encorvada, durante la entrevista se mostró un estado susceptible denotando tristeza.

Conserva un buen estado de alerta, aporta el suficiente nivel de activación para permitir el acceso de información. Muestra capacidad para atender y responder coherentemente a las preguntas de la examinadora. En cuanto a su orientación ésta es adecuada en persona, espacio y tiempo.

Su lenguaje es entendible sin embargo se percibió ligera tartamudez y se sonrojaba para manifestar lo que pensaba y sentía; no se aprecia ideas delirantes. Siente cierta disconformidad por su imagen corporal. Su memoria está perfectamente conservada, tiene buenos conocimientos generales ya que es minuciosa en lo que detalla. Tiene pensamientos de disconformidad es decir preocupación por las personas que la critiquen. No se aprecia ninguna alteración en el ritmo de pensamiento.

En cuanto a su estado de ánimo generalmente mantiene un estado pasivo es afectiva con su familia sin embargo actualmente no mantiene una relación sentimental por temor de no saber cómo actuar frente a ello. Así mismo, refleja sentimientos de inferioridad, minusvalía, inseguridad, nerviosismo y tensión. Mencionó que con todo lo ocurrido en el colegio en la que estudiaba años anteriores no quería a volver a pasar por eso. Refirió que necesita ayuda lo único que quiere es estar tranquila y no tener una sensación de sonrojarse.

Arequipa, 23 de diciembre del 2016

Brandy Pérez Valencia
Bachiller en Psicología

INFORME PSICOMÉTRICO

I. DATOS DE FILIACIÓN

Nombres y Apellidos	: J.M P
Sexo	: Femenino
Edad	: 20 años
Fecha de Nacimiento	: 06 / 12 / 1995
Lugar de Nacimiento	: Chala
Grado de instrucción	: Superior
Estado Civil	: Soltera
Ocupación	: Estudiante
Religión	: Católica
Informante	: La paciente
Lugar de entrevista	: Centro Interdisciplinario del Desarrollo Humano
Fecha de entrevista	: 08-09-2016
Nombre del entrevistador	: Brandy Inés Pérez Valencia

II. OBSERVACIONES DE LA CONDUCTA

Persona que tiene un arreglo y cuidado adecuado, de estatura promedio, de tez morena, de ojos color cafés oscuros, utiliza lentes, de nariz pequeña y labios delgados; de cabello color negro ondeado sujetado sin ningún flequillo que cubra su rostro. De acuerdo a su aspecto tiene un arreglo y cuidado personal, la paciente vestía una blusa cubriendo cuello, brazos y manos, de vestimenta colorida. En cuanto a su tono de voz es suave, mantuvo por períodos regulares el contacto visual, es decir cierta parte del tiempo tenía la mirada desviada o hacia el suelo, mostró una postura ligeramente encorvada, durante la entrevista se mostró un estado susceptible denotando a su vez tristeza. En la aplicación de la prueba tomó una actitud de amabilidad y cordialidad a su vez temor, sin embargo, colaboró en la realización de los test, al momento de recibir las instrucciones comenzó a realizar la tarea con empeño y dedicación.

III. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Observación
- Entrevista

- Pruebas Psicométricas:
 - Inventario Clínico Multiaxial de MILLON III
 - Inventario Emocional Ice de Baron
 - Test proyectivo: “Persona bajo la lluvia”
 - Test proyectivo: “El árbol”
 - Autobiografía

IV. INTERPRETACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

1. Inventario Multiaxial de Personalidad

Análisis cuantitativo

Trastorno Evitativo	92
Trastorno Depresivo	95
Trastorno Dependiente	92
Trastorno Negativista	82
Trastorno Masoquista	95
Ansiedad	110

Análisis cualitativo

Trastorno Evitativo

Se trata de una persona que explora con cautela el entorno, en busca de amenaza, supone de manera ansiosa algún peligro que ocasionalmente podría tener, tiende a desconfiar, busca la aceptación de los demás pero mantiene distancia para evitar menosprecio y la humillación prevista. Normalmente se preocupa por pensamientos irrelevantes. Además depende en exceso de la imaginación para lograr la satisfacción de sus necesidades y resolución de sus conflictos. Se ve a sí misma como una persona aislada socialmente y rechazada por los otros, devaluando sus propios logros. Tiene sentimientos de soledad y vacío.

Ansiedad

Se trata de una persona muy tensa, indecisa e inquieta, lo cual tiende a quejarse de malestares físicos, excesiva sudoración, dolores musculares indefinidos y náuseas, presentando dificultad para relajarse con movimientos nerviosos. Tiene un sentido aprensivo, demuestra hipersensibilidad ante cualquier ambiente.

2. Inventario Emocional Ice de Baron

Análisis cuantitativo

	PUNTAJES		CATEGORIA
	BRUTO	CONV.	
CE Intrapersonal	134	80	MUY BAJO
CE Interpersonal	95	95	PROMEDIO
CE Adaptabilidad	87	87	BAJO
CE Manejo De Tensión	53	83	BAJO
CE Animo General	59	83	BAJO
CE Total	401	83	BAJO

Análisis cualitativo

CE Intrapersonal: Tiene una capacidad emocional por debajo del promedio, persona que no se siente bien consigo misma, tímida, retraída, poca capacidad asertiva frente a situaciones, de pensamiento negativista respecto a lo que está haciendo con su vida, tiene dificultades al expresar sus sentimientos, dependiente, se apoya en otros para satisfacer sus necesidades emocionales. Falta de confianza en sus ideas y creencias. Le dificulta tomar decisiones importantes.

CE Interpersonal: Tiene una capacidad emocional adecuada, es una persona empática, de buenas habilidades sociales, actúa responsablemente en cierto grupo social. Interactúa y se relaciona de manera acertada.

CE Adaptabilidad: Capacidad emocional por debajo del promedio, es una persona con poca capacidad para adaptarse a nuevos cambios, se le complica llegar a soluciones adecuadas. Tiene una actitud pasiva e ingenua, poca capacidad para adecuar sus emociones, sentimientos, pensamientos y comportamientos a situaciones y condiciones cambiantes.

CE Manejo De Tensión: Capacidad emocional por debajo del promedio, persona que encuentra dificultades a enfrentarse a situaciones bajo presión que provocan tensión o ansiedad que encierran cierto peligro.

CE Ánimo General: Capacidad emocional por debajo de su promedio, tiene un estado de tristeza no se siente satisfecha con su vida, no disfruta de la compañía

de los demás y no tiene la capacidad de obtener placer de la vida. Demuestra poco control de impulsos, obteniendo un estado ansioso.

3. Test proyectivo: “Persona bajo la lluvia”

Análisis cualitativo

Se trata de una persona, constante en las actividades que realiza, tiene un criterio ajustado a la realidad, un equilibrio entre rasgos de introversión y extroversión, con buena representación de su esquema corporal. Con rasgos de femineidad de sentido estético, con tendencia a la dependencia, falta de seguridad, con comportamientos infantiles. Muestra un espíritu maternal afectivo y sensible, muestra ansiedad por controlar la mente. Dispuesta a enfrentar el mundo. Siente presión en el medio donde se desenvuelve. Probablemente haya presenciado un acontecimiento traumático o sufrimiento fetal.

4. Test proyectivo: “El árbol”

Análisis cuantitativo

$$IW = \frac{163}{19}$$

$$IW= 8.5$$

$$EC = \frac{80}{8.5}$$

$$EC= 9.3$$

Análisis cualitativo

La evaluada es una persona emotiva sensible, deseosa de comunicarse con los demás, debido a ciertos traumas vive sentimientos de contradicción interior. Existe una notable diferencia entre su pensar y su actuar. Muestra una actitud defensiva, de personalidad formal, posee control de todo lo que tenga relación con la espontaneidad de las emociones de los sentimientos, realizando un esfuerzo en causar buena impresión ante los demás, cuida de su imagen y filtra todo lo que vaya a exteriorizar. Muestra desconfianza, cautela y tendencia a esconder. Pone en acción su parte emotiva de su personalidad antes que la instintiva. Persona reprimida inconscientemente, mostrando solo una parte de ella. Demuestra una actitud entre la autoprotección y la receptibilidad.

V. RESUMEN

La evaluada presenta un coeficiente intelectual normal promedio con rasgos de introversión, se caracteriza por ser una persona tímida, inhibida, emotiva, sensible afectiva, indecisa, reservada, organizada, empática, con deseos de sobresalir, con tendencias al idealismo y espiritualidad, de personalidad formal, deseosa de comunicarse con los demás, con dificultades para dominar sus emociones e impulsos.

Se muestra como una persona que explora con cautela el entorno, supone de manera ansiosa algún peligro que ocasionalmente podría tener, es decir muestra ansiedad por controlar la mente, con falta de autoconfianza, busca la aceptación de los demás. Se preocupa por pensamientos irrelevantes. Se ve a sí misma como una persona aislada socialmente. Tiene sentimientos de soledad y vacío. Se le dificulta para tomar decisiones, muestra una actitud ingenua frente a las actividades interpersonales, evita con timidez tensión social y conflictos interpersonales. Además se muestra muy rígido y perfeccionista consigo misma, lo que tiende a dar importancia a sus fallas, considerándose inferior y desvalorado frente a los demás, debido a la concepción que tiene de ella misma y a la creencia que los demás han generado en ella respecto a su autoconcepto e identidad personal.

Es una persona que respeta a los demás, sin verse afectada en su sensibilidad. Tiene una combinación de intereses prácticos y teóricos. Se encuentra con falta de energía, actividad y dinamismo y poca capacidad asertiva.

Tiene poca capacidad emocional para enfrentarse a situaciones bajo presión que provocan tensión. Persona muy tensa, indecisa e inquieta, lo cual tiende a quejarse de malestares físicos, excesiva sudoración, dolores musculares indefinida y náuseas, presentando dificultad para relajarse con movimientos nerviosos. Demuestra hipersensibilidad ante cualquier ambiente

Poco flexible frente a lo nuevo y valores diferentes a los propios. Por otro lado Siente presión en el medio donde se desenvuelve. Probablemente a la edad de 9 años haya tenido problemas afectivos que estén afectando su vida.

INFORME PSICOLÓGICO

I. DATOS DE FILIACIÓN

Nombres y Apellidos	: J.M.P
Sexo	: Femenino
Edad	: 20 años
Fecha de Nacimiento	: 06 / 12 / 1995
Lugar de Nacimiento	: Arequipa
Grado de instrucción	: Superior
Estado Civil	: Soltera
Ocupación	: Estudiante
Religión	: Católica
Informante	: La paciente
Lugar de entrevista	: Centro Interdisciplinario del Desarrollo Humano
Fecha de entrevista	: 08-09-2016
Nombre del entrevistador	: Brandy Inés Pérez Valencia

II. MOTIVO DE CONSULTA

Paciente llega a consulta refiriendo “No sé si es ansiedad, tengo pensamiento de temor a ponerme roja en el trayecto del bus y cuando llego a la universidad tengo que ir al baño a refrescarme, esto es hace tres años .En el colegio el último mes, me sentía así incómoda, todo este tiempo se ha estado presentando”.

III. TÉCNICAS PSICOLÓGICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Observación
- Entrevista
- Pruebas Psicométricas:
 - Inventario Clínico Multiaxial de MILLON III
 - Inventario Emocional Ice de Baron
 - Test proyectivo: “Persona bajo la lluvia”
 - Test proyectivo: “El árbol”
 - Autobiografía

IV. ANTECEDENTES PERSONALES Y FAMILIARES

J.M fue de un embarazo planificado, no hubo ninguna complicación. En la etapa perinatal, la madre no presentó ningún tipo de complicación, ni inconveniente que pudiera afectar su desarrollo físico, intelectual y emocional. La paciente estudió el nivel primario y secundario en el distrito de Chala provincia de Caraveli. Durante su etapa escolar se describe como una niña obediente y poco comunicativa que le costaba expresar sus opiniones a los demás, durante los dos últimos años su nivel de rendimiento escolar bajó pero continuó con sus estudios siendo responsable.

J.M era una niña que consideraba tenía pocas amigas y sentía que se encontraba aislada de sus compañeros de clase. A la edad 12 años, se sentía intranquila y preocupada por las conductas que su hermano mayor manifestaba como “no asistir a clases”, “utilizaba el dinero de la pensión de la universidad para otros medios”, “se juntaba con malas influencias”, lo cual J.M consideraba que la mejor opción en esas circunstancias era “portarse bien” “no saliendo a jugar”, para no generar ninguna conducta que pudiera verse involucrada en problemas y así no preocupar a sus padres. Normalmente, siempre pasaba su tiempo libre en casa, ya que no estaba acostumbrada a salir. Al transcurrir los años empezó a sentir vergüenza cuando quería salir con sus vecinas o compañeras de clase.

La paciente manifiesta que a la edad de 15 años cuando se encontraba duchándose sintió pasar una sombra por la ventana, una silueta de un varón asumiendo que era el de su padre mencionó que la observaba y al verla desnuda se agitaba, ese día su madre no se encontraba en casa y su hermano mayor tampoco. Al término de su actividad quedó pasmada durante algunas horas; ese mismo día en la noche la paciente se encontraba en la incertidumbre, quería saber si era necesario referirle a su madre lo que había sucedido pero finalmente decidió no comentarle por temor a futuros hechos dentro de su familia. Pasaron los días pero no confirmó lo que había sucedido aquel día; con la incertidumbre y la duda fue pasando los años, a partir de esa fecha J.M empezó a vestirse con pantalón, abrigos y blusas poco ceñidas al cuerpo, comunicaba y se expresaba menos.

A la edad de 17 años mantuvo una relación cibernetica con un chico de su misma edad, relación que duró dos semanas aproximadamente debido a que J.M tuvo que radicar a la ciudad de Arequipa para continuar estudiando, la distancia no le permitiría continuar

su relación, además que J.M consideraba que mirar a otros chicos era ser “infiel”. A pesar de que J.M tenía mayor confianza con su madre no recibía información en este tipo de temas como la sexualidad y actualmente no tiene una relación sentimental. En cuanto a actividades nocivas no practica ni tiene hábitos a sustancias toxicas.

Tiene agrado por el estudio del comportamiento humano, y pasión por ayudar a las personas, por lo cual decide estudiar la carrera de psicología en la Universidad San Pablo de esta manera cuando inicio sus primeras clases se sentía en un nivel más complejo lo que le dificultó adaptarse a las exigencias de su nuevo entorno sin embargo, fue mejorando paulatinamente su rendimiento académico y actualmente ha estabilizado sus notas. Trató de entablar relaciones sociales pero en el curso se iba desarrollando con temor así como también en situaciones de exposición frente público. Así mismo, hace mención que hace 3 años cuando llegó a la ciudad de Arequipa al subir al transporte público tuvo fuertes sensaciones de tensión, nerviosismo, sudoración en las manos, y se preocupaba que “iba a decir la gente de ella cuando mire su rubor”, tenía sensaciones que no pudo asociar a nada en concreto. Desde ese episodio, esas sensaciones se repitieron frecuentemente y en ocasiones, con la misma intensidad cada vez que tenía que ir en un autobús es decir, casi a diario, lo que le molestaba que le mantenía con una inquietud a lo largo del día. Esto limitó en buena medida su actividad social, sin embargo, ya antes de su primera crisis se sentía insegura y cierto miedo cuando tenía que enfrentarse a situaciones como, entablar conversaciones con algunos de los compañeros, intervenir en su clase, o dirigirse en algún momento al chico que le gustase. Ante esas crisis que le provocaban estas situaciones las evitaba en la mayoría de las ocasiones.

La última vez que salió frente a sus compañeros para una exposición sintió que sus compañeros observaban su rubor y pidió permiso al profesor para salir a los servicios higiénicos relatando que se puso a llorar y empezó a lavarse el rostro para refrescarse. Hace poco tuvo problemas para conciliar el sueño debido a que pensaba que no iba a poder atender a los pacientes por temor a ruborizarse y por ende no iba a ser buena psicóloga.

En cuanto a su dinámica familiar la paciente describe a su madre con un carácter dominante, caracterizada por ser muy preocupada, por lo que normalmente se encuentra pendiente de J.M para protegerla, además relata que es una persona paciente, afectuosa, y con la que tiene mayor confianza. Actualmente su madre reside en Chala

pero mantienen comunicación por vía teléfono ya que, J.M se encuentra estudiando en la universidad. La relación que mantiene con su padre es poco afectivo, distante, mantienen escasa comunicación. La paciente se distanció aún más de él desde aquella vez que sintió que la observaba a través de la ventana.

La paciente relata que sus padres no les llama la atención salir a eventos sociales, son tranquilos no les gusta tener conflictos con nadie por lo que prefieren quedarse en casa. La relación con su hermano era distante y lo describía como egoísta con ella pero refiere que desde que residen en la ciudad de Arequipa su relación ha ido mejorando tratan de compartir más tiempo juntos.

V. OBSERVACIONES CONDUCTUALES

Persona que tiene un arreglo y cuidado adecuado, de estatura promedio, de tez morena, de ojos color cafés oscuros, utiliza lentes, de nariz pequeña y labios delgados; de cabello color negro ondeado sujetado sin ningún flequillo que cubra su rostro. De acuerdo a su aspecto tiene un arreglo y cuidado personal, la paciente vestía una blusa cubriendo cuello, brazos y manos, de vestimenta colorida. En cuanto a su tono de voz es suave, mantuvo por períodos regulares el contacto visual, es decir cierta parte del tiempo tenía la mirada desviada o hacia el suelo, mostró una postura ligeramente encorvada, durante la entrevista se mostró un estado susceptible denotando a su vez tristeza. En la aplicación de la prueba tomó una actitud de amabilidad y cordialidad a su vez temor, sin embargo, colaboró en la realización de los test, al momento de recibir las instrucciones comenzó a realizar la tarea con empeño y dedicación.

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Paciente presenta un coeficiente intelectual normal promedio lo cual indica que, posee la capacidad para adquirir nuevos conocimientos y relacionarlos con los ya existentes en su memoria a corto y largo plazo.

Con respecto a las evaluaciones psicológicas realizadas, la paciente se encuentra orientada en persona, tiempo y espacio, así mismo su conciencia, atención, lenguaje, percepción, memoria y funcionamiento intelectual se encuentran conservados; sin ninguna perturbación existente que pudiera afectar su desarrollo personal e intelectual. Sin embargo, reconoce que tiene dificultades para expresar sus emociones,

sentimientos e interrelacionarse con su entorno, lo cual mantiene un pensamiento anticipatorio hacia acontecimientos futuros, susceptible a las críticas, lábil emocionalmente y falta de seguridad que no le permite desenvolverse.

De acuerdo a su personalidad posee rasgos de introversión, se caracteriza por ser una persona noble, obediente, emotiva, sensible, afectiva, reservada, empática, con tendencias al idealismo y espiritualidad, ya que respeta sus fuertes creencias, de personalidad formal. Sin embargo, muestra una falta de autoconfianza para realizar sus actividades diarias, e inseguridad por no saber cómo comportarse frente a los demás sintiéndose a su vez aislada socialmente es por ello que tiene sentimientos de soledad y vacío. Se le dificulta tomar decisiones, lo cual denota una actitud de ingenuidad frente a las actividades interpersonales.

En cuanto a su capacidad emocional tiene poco dominio social para enfrentarse a situaciones bajo presión provocándole tensión, pocas habilidades intrapersonales e interpersonales, así como también de un manejo asertivo. Se muestra muy rígida y perfeccionista consigo misma, lo que tiende a dar importancia a sus fallas, considerándose inferior y desvalorada frente a los demás, debido a la concepción que tiene de ella misma y a las creencias negativas que han generado un bajo autoconcepto. Tiende a autoobservarse y autoevaluarse, de manera negativa mientras actúa lo que da lugar a que se centre en sus respuestas fisiológicas (rubor, palpitaciones, excesiva sudoración) etiquetándolas de forma dramatizada, al fijarse en estas conductas, todos estos malestares intensos no le permiten relajarse, demostrando hipersensibilidad ante cualquier ambiente sintiendo presión en el medio donde se desenvuelve, lo cual la hace sentir con una baja tolerancia a la frustración por no alcanzar sus objetivos y metas planteadas. La paciente siente temor intenso y persistente cuando no encuentra recursos para desenvolverse en situaciones sociales y afectivas, lo que le provoca inmediatamente una respuesta de ansiedad, lo que genera deseos de evitación y conductas de escape, lo que la conlleva también a un estado de ánimo negativo y sensación de desesperanza, que contribuye en la paciente a mantener la conducta de evasión, lo que interfiere acusadamente con su rutina normal para desenvolverse.

En cuanto a su dinámica familiar muestra preocupación por su familia siendo este el foco que tiende a ser la razón por la que ella pueda manejar algunos de sus rasgos de

personalidad, que no le permite tener buenas relaciones interpersonales, y poco manejo de expresarse en público y otras situaciones.

VII. DIAGNÓSTICO

Según la observación, entrevista y los resultados de las evaluaciones psicológicas realizadas, se observa que la paciente presenta un coeficiente intelectual normal promedio. Posee rasgos de introversión, se caracteriza por ser noble, responsable, afectiva, comprensiva y obediente, con buena capacidad empática. Sin embargo posee pocas habilidades para relacionarse en un entorno social.

La paciente presenta temor intenso y persistente a varias situaciones (centrarse en una conversación, estar en un autobús, salir con amigos o exponer en público y otros contactos interpersonales); estas situaciones son valoradas por la paciente de forma excesivamente amenazante, percibiendo además que carece de recursos o éstos no son suficientes para afrontar con éxito estas situaciones, ésta valoración está marcada por una alta inseguridad y una baja autoestima, debido a sus pensamientos anticipatorios. Así mismo, siente preocupación particularmente que los demás noten su rubor y “el qué dirán de ella”; autoevaluándose constantemente con criterios rígidos y perfeccionistas, sintiéndose nerviosa cuando la observan lo que da a lugar a manifestaciones tales como tensión, palpitaciones, sudoración en las manos y rubor, ha ido presentando en algunos casos, conductas evitativas o escape, todo esto hace que la paciente experimente elevados niveles de ansiedad en situaciones sociales. Además, ha dado lugar a manifestaciones de depresión, que surgen cuando la paciente experimenta frustración de no alcanzar sus propias metas. Por lo que se concluye, según el CIE-10, que la paciente posee rasgos de personalidad asociados a una fobia social (F40.1).

VIII. PRONÓSTICO

Favorable, porque la paciente muestra conciencia, disposición y actitudes de compromiso por generar cambios en su situación actual. Así mismo, se aprecia compromiso de los miembros de su familia para apoyar las medidas que se recomiendan para su bienestar.

IX. RECOMENDACIONES

- Psicoterapia individual
- Psicoterapia grupal
- Psicoterapia familiar

Brandy Pérez Valencia
Bachiller en Psicología

PLAN PSICOTERAPÉUTICO

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos	: J. M. P
Edad	: 20 años
Fecha de Nacimiento	: 06 / 12 / 1995
Lugar de Nacimiento	: Chala
Dirección	: Mariano Melgar
Grado de instrucción	: Superior
Referido por	: La paciente
Ocupación	: Estudiante
Religión	: Católica
Examinado por	: Brandy Inés Pérez Valencia

II. DIAGNÓSTICO

Según la observación, entrevista y los resultados de las evaluaciones psicológicas realizadas, se observa que la paciente presenta un coeficiente intelectual normal promedio. Posee rasgos de introversión, se caracteriza por ser noble, responsable, afectiva, comprensiva y obediente, con buena capacidad empática. Sin embargo posee pocas habilidades para relacionarse en un entorno social.

La paciente presenta temor intenso y persistente a varias situaciones (centrarse en una conversación, estar en un autobús, salir con amigos o exponer en público y otros contactos interpersonales); estas situaciones son valoradas por la paciente de forma excesivamente amenazante, percibiendo además que carece de recursos o éstos no son suficientes para afrontar con éxito estas situaciones, ésta valoración está marcada por una alta inseguridad y una baja autoestima, debido a sus pensamientos anticipatorios. Así mismo, siente preocupación particularmente que los demás noten su rubor y “el qué dirán de ella”; autoevaluándose constantemente con criterios rígidos y perfeccionistas, sintiéndose nerviosa cuando la observan lo que da a lugar a manifestaciones tales como palpitaciones, sudoración en las manos y rubor, ha ido presentando en algunos casos, conductas evitativas o escape, todo esto hace que la paciente experimente elevados niveles de ansiedad en situaciones sociales. Además, ha dado lugar a manifestaciones de depresión, que surgen cuando la paciente

experimenta frustración de no alcanzar sus propias metas. Por lo que se concluye, según el CIE-10, que la paciente posee rasgos de personalidad asociados a una fobia social (F40.1).

III. OBJETIVOS GENERALES

- Modificar pensamientos negativos
- Modificar autoobservaciones, autoevaluaciones, criterios rígidos, perfeccionistas y negativos acerca de sus respuestas.
- Disminuir los niveles de ansiedad
- Elevar la autoestima para crear autoconceptos positivos de sí misma
- Desarrollar habilidades sociales para disminuir su nivel de ansiedad en diferentes contextos sociales.
- Desarrollar estrategias de afrontamiento

IV. DESCRIPCIÓN DEL PLAN TERAPEÚTICO

Las sesiones se darán una vez por semana y cada una de 45 minutos. Se considerara el modelo terapia cognitivo- conductual para que aprenda diferentes maneras de pensar, comportarse y reaccionar a distintas situaciones con el objetivo de ayudarla(o) a sentirse menos ansiosa o temerosa. Y así mismo para cambiar pensamientos negativos a pensamientos positivos de manera progresiva, dicho plan de intervención se dará de tipo individual, grupal para que forme el correcto autoconcepto de su persona.

V. TÉCNICAS TERAPEÚTICAS

Sesión 01	Darse cuenta
1. OBJETIVOS	Lograr que la paciente comprenda el concepto de ansiedad y sus componentes.
2. TÉCNICAS	Cognitivo conductual
3. ESTRATEGIA	Instrucciones Se le explica acerca de la problemática (ansiedad adaptativa y desadaptativa) acerca de su situación actual a través de una historia. Terapeuta: La ansiedad adaptativa se explica como una respuesta emocional que se genera antes situaciones de

peligro. Por ejemplo digamos que ahorita a consulta entra un perro enorme ladrando, nuestro sistema de alerta se activará. Ante esto empezamos a sentir ansiedad inmediatamente recurrimos a una solución para protegernos como escondernos del perro. Esta reacción es normal, porque buscamos cuidarnos ante posibles amenazas que son objetivas, en este caso, cuidar que el perro no nos ataque.

En cambio la ansiedad desadaptativa se da con una reacción emocional intensa ante situaciones en las que no hay un peligro real. Por ejemplo, supongamos que entra una polilla grande ahorita y yo me asusto tanto que me alejo, empiezo a sentir ansiedad e inmediatamente noto cambios a nivel corporal, me siento tenso, me pongo rojo y me pongo en un estado de alerta incluso pienso en salir de la situación porque me incomoda estar transpirando.

¿Comprendes la diferencia que existe entre ansiedad adaptativa y desadaptativa?

Paciente: Creo que si ¿Entonces se podría decir que el miedo a la polilla es irracional?

Terapeuta: Exacto muy bien. Tu misma has notado que el miedo a la polilla es irracional y el temor al perro si es racional, porque el peligro del perro es real.

Seguidamente se explicará los componentes de la ansiedad (fisiológico, conductual, cognitivo).

Sesión 02	Aprendiendo a Relajarme
1. OBJETIVOS	Relajar los músculos e imaginación que se represente cada parte del cuerpo y reducir los niveles de ansiedad.
2. TECNICAS	Terapia de relajación progresiva
3. ESTRATEGIA	La terapeuta da indicaciones las siguientes indicaciones.

	<p>Respira profundo 3 veces, exhalando lentamente. Al exhalar imagina que la tensión a través de tu cuerpo comienza a desaparecer.</p> <p>Actividad muscular.</p> <p>POSICIÓN: Estirada o sentada cómodamente, con los ojos cerrados. En cada inspiración se produce una sensación de relajación y con cada expiración se expulsa la tensión.</p> <p>BRAZOS: Estira el brazo derecho y ténsalo tanto como puedas manteniendo el puño cerrado. Ejerce tensión sobre todo el brazo, desde la mano hasta el hombro. Nota la tensión en el bíceps, el antebrazo, la muñeca y los dedos. Gradualmente, relaja y baja el brazo hasta donde lo apoyes. Céntrate, después, en la sensación de relajación, respira normal y deja los músculos de los brazos flojos, relajados, sin tensión. Nota la diferencia entre tensión y relajación. Repite la secuencia con el brazo izquierdo.</p> <p>PECHO: Tensa el pecho, contén el aire; intenta hacerlo como si quisieras reducir los pulmones. Nota dónde sientes la tensión, hacia la mitad del tórax .Relájate gradualmente al expulsar el aire. Céntrate, después, en la sensación de relajación, respira normal y deja los músculos del pecho flojos, relajados y sin tensión. Nota la diferencia entre tensión y relajación.</p> <p>PIERNAS: Tensa la pierna derecha y arquea el pie derecho hacia detrás en dirección a la rodilla. Ejerce la máxima tensión (glúteos, muslo, rodilla, gemelos, pie). Relaja lentamente y vuelve a la posición inicial. Céntrate, después, en la sensación de relajación, respira normal y deja los músculos de la pierna flojos y relajados. Nota la diferencia entre tensión y relajación. Repite la misma secuencia con la pierna izquierda.</p>
--	--

	<p>CARA: Cierra los ojos haciendo mucha fuerza. Tienes que sentir la tensión en la zona alrededor de los ojos. Pon especial atención en las zonas más tensas. Relaja los músculos de los ojos lentamente y vuelve a la posición inicial. Céntrate, después, en la sensación de relajación, deja los músculos de los ojos flojos, relajados y sin tensión.</p> <p>HOMBRO: Inclina el cuerpo hacia adelante. Levanta los brazos, pon los codos hacia atrás y hacia arriba hasta llegar a la espalda, y arquea la espalda hacia adelante. Comprueba dónde notas la tensión, desde los hombros hasta la mitad de la espalda. Relaja gradualmente los músculos, tira el cuerpo hacia atrás y busca la posición inicial. Céntrate, después, en la sensación de relajación, deja los músculos de los hombros y la espalda flojos, relajados, sin tensión. Nota la diferencia entre tensión y relajación.</p> <p>Finalmente también se le enseña la relajación diafragmática para que aprenda a disminuir la tensión cuando se encuentre en una situación que considere estresante.</p>
4. TIEMPO TOTAL	45 min

Sesión 3	Darse cuenta
1. OBJETIVOS	Darse cuenta de las situaciones que reprimen sus emociones y no hacen ni dicen algo sobre ellas. Identificar situaciones que le causan temor.
2. TÉCNICAS	Autorregistro
3. ESTRATEGIA	Instrucciones Se le enseña a la paciente la utilización de la escala de unidades subjetivas de ansiedad SUDS se emplea para comunicar el nivel de ansiedad experimentado de forma subjetiva al emplear la escala evaluará su nivel de ansiedad desde 0 completamente relajado hasta 100

	<p>nervioso y tenso, se le explica que se sentirá mareado. Se realiza una previa relajación.</p> <p>Ya identificado los dos puntos extremos de la escala SUD identifica como regla para describir una serie de situaciones. Para cada situación, escucha la descripción de cada escena y luego imagina que le está sucediendo esa situación. Después de que te imagines la situación escribe la cantidad de ansiedad que sientes cuando imaginas esa situación, intentara como se sentiría si esa situación le estuviera pasando realmente.</p> <p>Esa hoja de autorregistro incluirá</p> <ul style="list-style-type: none"> •Día y hora •Sud (escala 0-100) •Describe la situación •Describe las respuestas de ansiedad/relajación <p>Durante el registro la paciente tiene que describir una situación que le produzca de 0 a 9 después 10 -19, 20-29 etc.</p>
--	--

Sesión 4	Aprendiendo a identificar
1. OBJETIVOS	Identificar los pensamientos desadaptativos y/o erróneos.
2. TÉCNICAS	Reestructuración cognitiva Terapia racional emotiva
3. ESTRATEGIA	<p>Instrucciones</p> <p>Seguidamente cuando se identificó situaciones de ansiedad de acuerdo al SUD de la sesión anterior, sean estos internos (reacciones emocionales intensas o disfuncionales) y/o externos (dependen del ambiente). Una vez realizada la lista, pasaremos a trabajar con el cuadro “ABC” de Ellis. Después, que de acuerdo a la lista anterior, agruparemos sus pensamientos desadaptativos; es decir, aquellos pensamientos que</p>

	<p>están generando malestar y desagrado; para ello los escribiremos en un pequeño cuadro, el cual está dividido en tres secciones:</p> <p>(A) ACONTECIMIENTO</p> <p>(B) PENSAMIENTOS</p> <p>(C) CONSECUENCIAS</p> <p>Después de haber sido dividido correctamente los pensamientos desadaptativos y haber completado el cuadro, pasaremos a trabajar con cada uno de los pensamientos escritos, mediante la reflexión socrática. Seguidamente de superar los problemas creados a raíz de la interpretación irracional de los acontecimientos activadores que han llevado a conductas y emociones inapropiadas y autodestructivas.</p> <p>Finalmente creencias irracionales con preguntas como:</p> <p>¿Cómo te afecta esta forma de pensar...?</p> <p>Se utilizan todo tipo de preguntas que contribuyan a poner en tela de juicio o en evidencia las creencias irracionales del cliente. Se termina la sesión, cuando se hayan debatido todos sus pensamientos irracionales.</p>
--	---

Sesión 5	Modifico
1. OBJETIVOS	Cambiar y modificar pensamientos desadaptativos y/o erróneos.
2. TÉCNICAS	Técnica de imaginación Racional emotiva (IRE) Reestructuración cognitiva.
3. ESTRATEGIA	<p>Instrucciones</p> <p>En esta sesión se trabajará en base a sus problemas o acontecimientos activadores (A), mencionados en el cuadro de la sesión anterior; para la cual nos apoyaremos, en base a la técnica de la imaginación. Primero utilizaremos, la Imaginación Racional Emotiva (IRE) donde el paciente mantendrá la misma</p>

imagen del suceso aversivo (elemento A, del ABC) y modificará su respuesta emocional en C, desde una emoción inapropiada a otra apropiada, aprendiendo a descubrir su cambio de la creencia irracional. Después, se realizará la proyección en el tiempo: donde el paciente se ve afrontando con éxito eventos pasados o esperados negativos a pesar de su valoración catastrofista. Cabe destacar que todos estos pasos se llevarán a cabo por cada pensamiento irracional. Por último, se llevó a cabo la técnica de relajación aprendida anteriormente.

Sesión 06	Pensamientos						
1. OBJETIVOS	Identificar pensamientos desadaptativos y/o erróneos. Lograr autocontrol ante situaciones de malestar o tensión.						
2. TÉCNICAS	Reestructuración cognitiva						
3. ESTRATEGIA	<p>Instrucciones</p> <p>Se realiza una relajación previa. Se Identifica pensamientos poco racionales para cambiar a pensamientos más adaptativos.</p> <table border="1"> <tr> <td>Pensamiento irracional</td> <td>Pensamiento racional</td> <td>Reinterpretación</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Luego se desarrollarán autoverbalizaciones es decir; frases breves o palabras que comenzará a decir mentalmente con intención de frenar sus pensamientos de tensión y poder otorgarte la posibilidad de controlar tus reacciones. Ejemplos de autoverbalizaciones de control pueden ser: puedo manejar esta situación, yo puedo, soy capaz de controlarme.</p>	Pensamiento irracional	Pensamiento racional	Reinterpretación			
Pensamiento irracional	Pensamiento racional	Reinterpretación					

Sesión 07	Modificando pensamientos
1. OBJETIVOS	Modificar esquemas negativos
2. TÉCNICAS	Reestructuración cognitiva
3. ESTRATEGIA	<p>Instrucciones</p> <p>La paciente junto con la terapeuta identificarán pensamientos deformados sobre todo el pensamiento de magnificación por lo cual tiene maximizar algunos sucesos de su diario vivir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abstracción selectiva: Se trata de prestar atención a un solo aspecto o detalle de la situación. Los aspectos positivos se suelen ignorar, dando más importancia a los aspectos negativos. • Pensamiento dicotómico: Los acontecimientos se valoran de forma extrema: bueno/malo, blanco/negro, todo/nada, etc. • Inferencia arbitraria: Consiste en sacar conclusiones de una situación que no están apoyadas por los hechos, incluso cuando la evidencia es contraria a la conclusión. • Sobregeneralización: Consiste en extraer sin base suficiente una conclusión general de un hecho particular. • Magnificación y Minimización: Tendencia exagerar lo negativos de una situación, un suceso o una cualidad propia y a minimizar lo positivo. • Personalización: Hace referencia a la costumbre de relacionar los hechos del entorno con uno mismo, mostrándose susceptible. • Visión catastrófica: Adelantar acontecimientos y, de entre las distintas opciones, pensar que siempre va a ocurrir lo peor. • Deberías: Consiste en mantener reglas rígidas y exigentes sobre cómo deben suceder las cosas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Etiquetas globales: consiste en poner etiquetas globales a nosotros mismos o a los demás sin tener en cuenta otros matices. • Culpabilidad: consiste en atribuirse a uno mismo o a los demás toda responsabilidad de los acontecimientos, ignorando otros factores que contribuyen a los mismos.
--	---

Sesión 8	Mente positiva
1. OBJETIVOS	Manejar la ansiedad y facilitar una autoimagen más positiva.
2. TÉCNICAS	Desensibilización sistemática
3. ESTRATEGIA	<p>Instrucciones</p> <p>Se le indica a la paciente que describa de manera jerarquizada su miedo (menor a mayor)</p> <p>Se realizará una relajación progresiva para seguidamente continuar con la sesión.</p> <p>Con los ojos ya cerrados y con un estado relajado irá imaginando las historias de acuerdo a la jerarquización ya descrita por la paciente.</p> <p>Nota: si en caso el paciente no supera el reactivo o experimenta excesiva ansiedad se retrocede 2 reactivos anteriores. El ítem manejado debe producir una ansiedad leve y manejable.</p>

Sesión 9	Estilo de afronte
1. OBJETIVOS	<p>Desarrollar un sistema de creencias que ayude a sostener y justificar su actuación socialmente adecuada.</p> <p>Desarrollar estilos de afronte frente una situación.</p>
2. TÉCNICAS	Derecho humanos básicos
3. ESTRATEGIA	Instrucciones

	<p>Explicarle como el autocastigo (autoevaluarse con rigidez y sobreexigencia) disminuye el estado de ánimo y en consecuencia aumenta la probabilidad de las conductas de evitación así como la credibilidad en las creencias negativas acerca del interés social.</p> <p>La terapeuta le enseñará la importancia de los derechos humanos y cómo actúa este:</p> <p>Derecho humanos básicos (tomado por caballo,1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Derecho a ser tratado con respeto y dignidad. • Derecho a rechazar peticiones sin tenerse que sentir culpable o egoísta. • El derecho a detenerte y pensar antes de actuar. • Derecho de cambiar de opinión. • Derecho de pedir información. • Derecho de hacer menos de lo que humanamente eres capaz de hacer. • Derecho de cometer errores- y ser responsables de ellos. • El derecho de ser escuchado y ser tomado en serio. <p>Escoja un derecho de la lista que sea importante para ellos pero que normalmente pero que normalmente no se aplica a tu vida, o bien uno que le sea difícil aceptar.</p> <p>Luego se le da la siguiente instrucción. Cierra los ojos. Ponte en una posición cómoda mantén el aire inspira profundamente mantén el aire tanto como pueda y expira lentamente. Ahora imagina que tienes el derecho seleccionado de la lista imagina como cambia tu vida al aceptar ese derecho como actuarías ahora o como te sentirías contigo misma? Duración de 2 min de la imaginación. Ahora imagina que no tienes ese derecho, como cambiaria tu vida respecto a cómo era hace unos momentos.</p>
--	--

	Finalmente se le pregunta como actuó y se sintió cuando tenía ese derecho
--	---

Sesión 10	Definiéndome
1. OBJETIVOS	Favorecer y mejorar el autoconocimiento de sí misma
2. TÉCNICAS	Entrenamiento de la autoestima
3. ESTRATEGIA	<p>Instrucciones</p> <p>La orientadora explicará el objetivo de la sesión y se dará inicio a las siguientes frases para que la paciente pueda responderla.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Me siento feliz cuando ... 2. Lo que más me gusta es... 3. Me siento muy importante cuando 4. Mi meta es llegar a... 5. lo que más miedo me da es... 6. Me molesto cuando... 7. La fantasía que más me gustaría es ... 8. La cualidad que deseo poseer es... 9. Confío en aquellos que... 10. Me pone triste... 11. Si pudiera cambiar algo cambiaria ... 12. En este momento lo que más necesito es... 13. Me gustaría ser como... 14. Amo a ... 15. Mis mayores fracasos han sido ... 16. Me encantaría... 17. Me siento valiente cuando ... 18. Me aburre... 19. Intelectualmente me considero ... 20. Me considero... 21. Me preocupa... 22. Mis ideales son ... 23. Lo mejor de ser yo es ...

	<p>24. Mis mayores triunfos han sido...</p> <p>Finalmente se realizarán las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué dificultades tuvo al llenar el cuestionario?</p> <p>¿Qué pregunta fue la más fácil de responder?</p> <p>¿Qué pregunta fue la más difícil de responder?</p> <p>¿Cómo te sentiste al responder?</p>
Sesión 11	Me expreso
1. OBJETIVOS	Mejorar sus relaciones interpersonales con una comunicación verbal y no verbal.
2. TÉCNICAS	Modelamiento
3. ESTRATEGIA	<p>Instrucciones</p> <p>La terapeuta le indicará a la paciente que imite algunos ademanes que ella hará para mejorar sus relaciones interpersonales.</p> <p>La terapeuta primero realiza el modelamiento con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresión facial • Gestos • Postura • La orientación • Distancia / Contacto físico • Apariencia personal • Volumen de voz • Entonación • Fluidez • Tiempo de habla • Contenido <p>Seguidamente realizado el ejercicio la paciente realiza este modelamiento. Con el apoyo del terapeuta.</p> <p>Finalmente se realizará una retroalimentación acerca del modelamiento, para que lo ponga en práctica en cada contexto social que se le presente.</p>
4. TIEMPO TOTAL	45 min

Sesión 12	Mi estilo de respuesta
1. OBJETIVOS	Identificar los estilos de comunicación Desarrollar estilo de comunicación asertiva
2. TÉCNICAS	Cognitivo conductual – ensayo conductual
3. ESTRATEGIA	<p>Instrucciones</p> <p>Se le explicará a la paciente los objetivos de la sesión Se le indicará que escoja una situación o problema que usualmente le afecte de la cual se ha identificado anteriormente.</p> <p>La orientadora pasará a explicar que existen tres estilos de respuesta de comunicación. “Diferencias entre la conducta pasiva, asertiva, y agresiva.</p> <p>Ejercicios en las que considerará conductas verbales, no verbales, y los efectos que producen cada una de ellas.</p> <p>Se llevarán a cabo ensayos conductuales (después de ver el modelo la paciente debe ser quien actué y ensaya las conductas mostradas).</p> <p>Se repite el ensayo conductual hasta que la paciente emite la respuesta asertiva deseada.</p> <p>Se discute acerca de su ejecución y se corrigen los problemas o dificultades en la realización del ejercicio.</p> <p>Se programan tareas en casa que le permiten ensayar la nueva respuesta.</p>

Sesión 13 y 14	Reconstruyendo mis pensamientos
1. OBJETIVOS	Manejar la ansiedad y facilitar una autoimagen más positiva. Reestructuración del pensamiento
2. TÉCNICAS	Modelo Cognitivo-conductual
3. ESTRATEGIA	<p>Instrucciones</p>

La terapeuta realiza primeramente una respiración controlada, relajación para comenzar con la terapia.

Considerando las sesiones anteriores pensamientos anotados los pensamientos sobre las reacciones emocionales y conductuales cuestionadas las cogniciones inadecuadas (método socrático) y sustituidas por otras más apropiadas. Se realiza una exposición para someter a prueba las cogniciones de la paciente (ensayo conductual). Justo antes de esta exposición, la paciente emplea los pensamientos adaptativos previamente identificados que le permitan concentrarse en la tarea, manejar la ansiedad y facilitar una autoimagen más positiva; estos pensamientos pueden llevarse escritos en tarjetas. Si es necesaria una mayor preparación antes de la exposición, la paciente llevará a cabo un ensayo encubierto imaginándose la situación temida, identificando sus pensamientos negativos y sustituyéndolos por otros más adaptativos. La exposición puede hacerse primero en la sesión con las situaciones más complicadas o problemáticas y luego en el medio natural.

Se le pide a la paciente que durante la exposición simulada hagan calificaciones periódicas de la ansiedad (cada minuto más o menos) y que con cada calificación lea en voz alta de la pizarra el pensamiento adaptativo que han derivado de la reestructuración. Se pide a la paciente que se concentre cada minuto en el pensamiento adaptativo.

En la exposición simulada se revisa en qué medida se ha alcanzado la/s meta/s, la ansiedad experimentada, el empleo del pensamiento alternativo y el posible surgimiento de nuevos pensamientos negativos

	interferidos, los cuales pasan a ser reestructurados. Si es preciso, se repite la exposición.
4. TIEMPO TOTAL	45 min

Sesión 15 y 16	Mejoro mis pensamientos
1. OBJETIVOS	Disminuir su nivel de ansiedad
2. TÉCNICAS	Modelo Conductual
3. ESTRATEGIA	<p>Instrucciones</p> <p>Se realiza previa relajación antes de comenzar con la terapia. Se continúa con una exposición simulada y se añade el autorregistro que ha ido anotando todas las respuestas para ver su avance.</p> <p>En lo que incluye</p> <p>a)Fecha y actividad de exposición, b)Ansiedad, c)Pensamientos negativos y grado de creencia en los mismos, d)Pensamientos alternativos y grado de creencia en los mismos, e)Creencia en los pensamientos negativos originales y nivel de ansiedad subsecuente, f)Acciones realizadas (incluyendo posibles conductas defensivas), g)Reacciones de los otros, h)Grado de satisfacción con la propia actuación de acuerdo con la meta propuesta y, si es el caso, acciones a realizar.</p> <p>Se realiza un ensayo simulado considerando el desarrollo de las habilidades sociales. De esta manera, se le indica a la paciente que será grabada para que pueda percibirse ella misma después de la grabación y modificar críticas que demanden mucha exigencia además recibirá opiniones de los miembros de grupo. (Participación de otros psicólogos o amigos de Joselyn). Considerando</p>

	<p>además las siguientes preguntas: a) Imagine cómo cree que aparecerá) Prediga el tipo e intensidad de los síntomas y conductas que mostrará; la intensidad puede puntuar del 1 al 5. (Muéstreme cuánto temblará, elija en esta carta de colores el rojo que corresponde a su rubor).c) Se mire a sí mismo como miraría a un extraño, fijándose sólo en lo que ve y oye en la cinta, e ignorando explícitamente lo que siente.</p> <p>Luego, la paciente y terapeuta revisan la cinta como se acordó y el primero puede comprobar generalmente cuán distinta es la imagen que tiene de sí mismo de la que realmente ofrece, lo cual contribuye a reducir su ansiedad. No es necesario pasar toda la grabación. De preferencia que se maneje de manera grupal.</p>
4. TIEMPO TOTAL	45 min

Sesión 17 y 18	Mejoro mis pensamientos
1. OBJETIVOS	Orientación de la importancia de las relaciones interpersonales. Identificar los puntos fuertes y débiles de las relaciones familiares.
2. TÉCNICAS	Orientación y consejería
3. ESTRATEGIA	Instrucciones Se trabaja con la madre un FODA. Que está constituido por los puntos fuertes y débiles de la familia. Para dar inicio a explicar el problema de la paciente, cuales son las causas y consecuencias de la sobreprotección y la importancia que trae consigo las relaciones interpersonales.

	<p>Explicándole que: Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, la paciente obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.</p> <p>Reside de la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al ponernos en contacto intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarnos, pues tenemos que hacer un esfuerzo para lograr comprendernos y llegar a acuerdos.</p> <p>Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor. La comunicación nos permite expresarnos y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos. Antes de que naciéramos, ya nos comunicábamos con nuestros padres al escuchar sus voces, sus movimientos y responder a ellos con movimientos dentro del vientre de nuestra madre y una vez que nacimos, nos comunicamos con nuestros balbuceos y primeras palabras, con nuestro llanto o con nuestras sonrisas.</p> <p>Se da un cierre y una retroalimentación a los miembros de familia.</p>
4. TIEMPO TOTAL	45 min

VI. TIEMPO DE EJECUCIÓN

Las sesiones se darán una vez por semana y cada una de 45 minutos

VII. AVANCES TERAPEUTICOS

- Se logró en eliminar pensamientos irracionales.
- Disminuyó su nivel de ansiedad frente a situaciones nuevas y de tensión.
- Mejoró su autopercepción y autoimagen con actitudes positivas.
- Mejoró sus relaciones interpersonales utilizando estrategias de habilidades sociales.
- Mejoró respuestas de afronte especialmente en clases.

ANEXOS

INVENTARIO CLINICO MULTIAXIAL DE MILLON (III)

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE (S)					
SEXO		FECHA DE NACIMIENTO						LUGAR DE NACIMIENTO	
MASCULINO	FEMENINO	AÑO	MES	1 ₁	1 ₂	DIA	0 ₆	Aequiper	
1	X	F	V	X	F	76	X	V	X
2	X	F	V	X	F	77	V	X	F
3	V	X	V	X	F	78	V	X	X
4	V	X	V	X	F	79	V	X	X
5	V	X	V	X	F	80	X	V	X
6	X	F	V	X	F	81	X	F	V
7	X	F	V	X	F	82	X	F	V
8	X	F	V	X	F	83	X	F	V
9	V	X	V	X	F	84	X	F	V
10	X	F	V	X	F	85	V	X	V
11	V	X	V	X	F	86	V	X	V
12	V	X	V	X	F	87	V	X	X
13	V	X	V	X	F	88	X	F	X
14	X	F	V	X	F	89	V	X	X
15	X	F	V	X	F	90	X	F	X
16	X	F	V	X	F	91	V	X	X
17	V	X	V	X	F	92	V	X	X
18	X	F	V	X	F	93	V	X	X
19	X	F	V	X	F	94	X	F	X
20	X	F	V	X	F	95	V	X	X
21	V	X	V	X	F	96	V	X	X
22	X	F	V	X	F	97	X	F	X
23	V	X	V	X	F	98	X	F	X
24	X	F	V	X	F	99	X	F	X
25	X	F	V	X	F	100	V	X	X
26	V	X	V	X	F	101	V	X	X
27	X	F	V	X	F	102	V	X	X
28	V	X	V	X	F	103	V	X	X
29	V	X	V	X	F	104	V	X	X
30	V	X	V	X	F	105	V	X	X
31	V	X	V	X	F	106	X	F	V
32	X	F	V	X	F	107	V	X	V
33	V	X	V	X	F	108	X	F	V
34	V	X	V	X	F	109	X	F	V
35	V	X	V	X	F	110	V	X	V
36	X	F	V	X	F	111	V	X	V
37	V	X	V	X	F	112	V	X	V
38	V	X	V	X	F	113	V	X	V
39	V	X	V	X	F	114	X	F	V
40	X	F	V	X	F	115	V	X	V
41	V	X	V	X	F	116	V	X	V
42	V	X	V	X	F	117	V	X	V
43	V	X	V	X	F	118	V	X	V
44	V	X	V	X	F	119	V	X	V
45	X	F	V	X	F	120	V	X	V
46	X	F	V	X	F	121	V	X	V
47	X	F	V	X	F	122	X	F	V
48	V	X	V	X	F	123	X	F	V
49	V	X	V	X	F	124	X	F	V
50	X	F	V	X	F	125	V	X	V
51	V	X	V	X	F	126	V	X	V
52	V	X	V	X	F	127	X	F	V
53	V	X	V	X	F	128	V	X	V
54	X	F	V	X	F	129	V	X	V
55	V	X	V	X	F	130	V	X	V
56	V	X	V	X	F	131	V	X	V
57	X	F	V	X	F	132	X	F	V
58	X	F	V	X	F	133	V	X	V
59	X	F	V	X	F	134	V	X	V
60	V	X	V	X	F	135	X	F	V
61	X	F	V	X	F	136	V	X	V
62	V	X	V	X	F	137	X	F	V
63	V	X	V	X	F	138	V	X	V
64	X	F	V	X	F	139	V	X	V
65	V	X	V	X	F	140	V	X	V
66	V	X	V	X	F	141	V	X	V
67	X	F	V	X	F	142	V	X	V
68	X	F	V	X	F	143	V	X	V
69	X	F	V	X	F	144	V	X	V
70	V	X	V	X	F	145	X	F	V
71	V	X	V	X	F	146	X	F	V
72	V	X	V	X	F	147	X	F	V
73	X	F	V	X	F	148	X	F	V
74	X	F	V	X	F	149	V	X	V
75	X	F	V	X	F	150	V	X	V
76	V	X	V	X	F	151	X	F	V
77	V	X	V	X	F	152	V	X	V
78	V	X	V	X	F	153	V	X	V
79	V	X	V	X	F	154	V	X	V
80	X	F	V	X	F	155	V	X	V

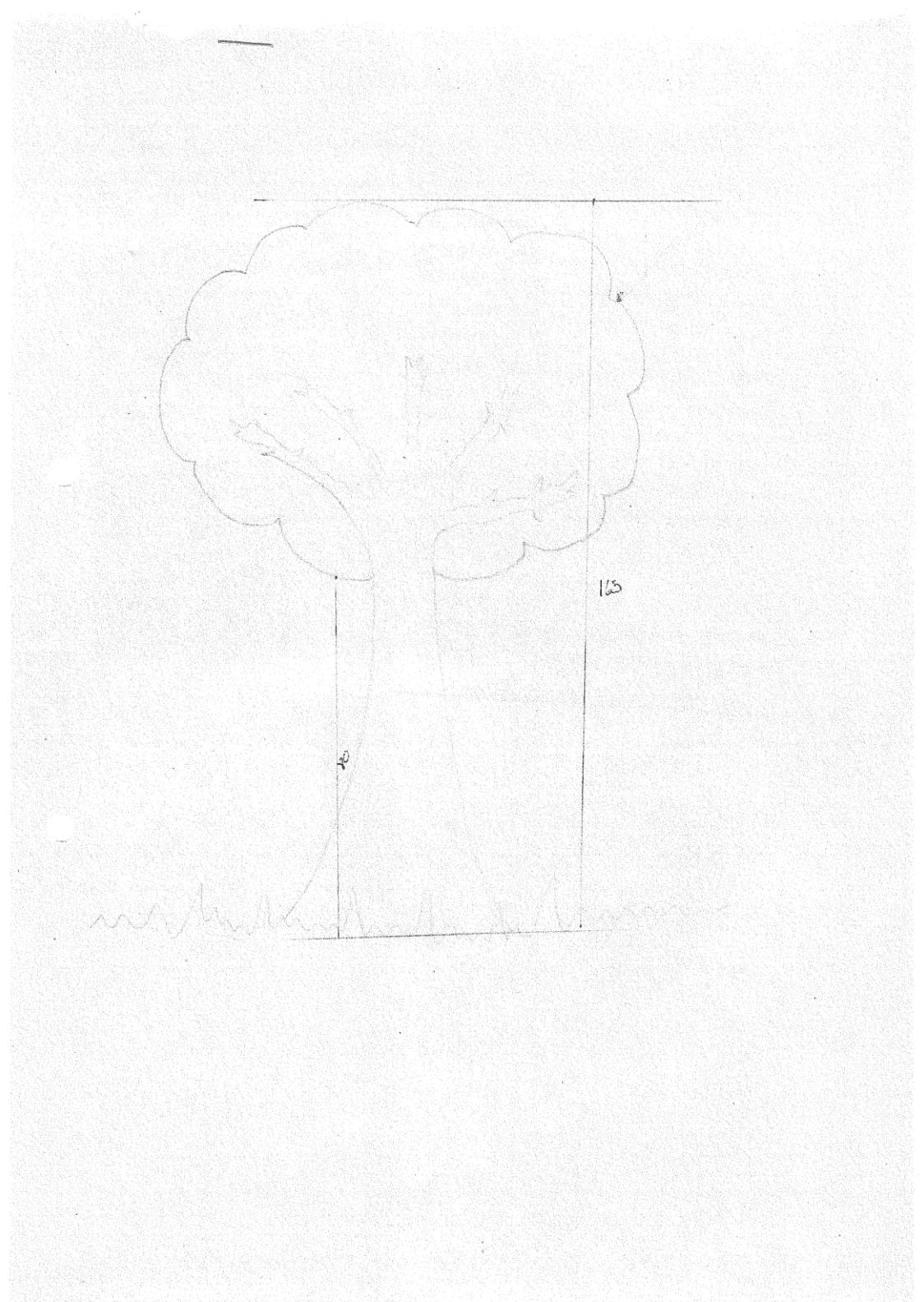
HOJA DE RESPUESTAS DEL INVENTARIO EMOCIONAL BarOn

Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: _____ Femenino _____ Grado de Instrucción: _____ Estudiante _____
 Ocupación: _____ Especialidad: _____ Femenino _____ Especialidad: _____ Femenino _____
 Fecha: _____ 09/04/16

Escoge UNA de las 5 alternativas: 1 Rara vez o Nunca es mi caso 2 Pocas veces es mi caso 3 A veces es mi caso 4 Muchas veces es mi caso 5 Con mucha frecuencia o siempre es mi caso

1	1	2	3	X	5	28	1	2	X	5	55	1	2	3	X	5	82	1	2	X	4	5	109	1	2	X	4	5	
2	1	2	X	4	5	29	1	2	X	4	56	1	2	X	4	5	83	1	2	X	4	5	110	1	2	X	4	5	
3	1	2	3	X	5	30	1	2	X	4	57	X	2	3	X	4	5	84	1	2	3	X	5	111	1	2	3	X	5
4	1	2	X	4	5	31	1	2	X	4	58	1	2	X	4	5	85	1	2	X	4	5	112	1	2	X	4	5	
5	1	2	3	X	5	32	1	2	3	X	5	59	1	2	X	3	4	86	1	X	3	4	5	113	1	2	3	X	5
6	1	2	3	X	5	33	1	2	X	4	5	60	1	2	3	X	5	87	-1	2	X	4	5	114	-1	2	3	X	5
7	1	2	X	4	5	34	1	2	X	4	5	61	1	2	X	3	5	88	1	2	3	X	5	115	1	2	3	4	5
8	1	2	X	4	5	35	1	X	3	4	5	62	1	2	X	3	5	89	-1	2	3	X	5	116	-1	2	3	4	5
9	1	2	3	X	5	36	1	2	3	4	5	63	1	2	X	3	5	90	-1	2	3	X	5	117	-1	2	X	4	5
10	1	X	3	4	5	37	1	2	X	4	5	64	1	X	2	4	5	91	-1	X	3	4	5	118	-1	X	3	4	5
11	1	2	X	4	5	38	X	2	3	4	5	65	1	2	X	3	5	92	-1	2	3	X	5	119	-1	2	3	X	5
12	X	2	3	4	5	39	1	2	X	4	5	66	1	X	3	4	5	93	1	2	X	4	5	120	1	2	3	X	5
13	1	2	3	4	X	40	1	2	X	4	5	67	1	2	X	4	5	94	1	X	3	4	5	121	1	2	3	X	5
14	1	2	X	4	5	41	X	2	3	4	5	68	1	2	3	X	5	95	1	2	3	X	5	122	1	2	X	4	5
15	1	2	3	X	5	42	1	2	X	4	5	69	1	2	X	4	5	96	1	2	X	4	5	123	1	2	X	4	5
16	1	2	3	X	5	43	1	X	3	4	5	70	1	2	X	3	5	97	1	2	X	4	5	124	1	2	3	X	5
17	1	2	X	4	5	44	1	2	X	4	5	71	X	2	3	4	5	98	1	2	3	X	5	125	1	2	3	X	5
18	1	2	X	4	5	45	1	2	3	X	5	72	1	2	X	4	5	99	1	2	3	X	5	126	-1	2	3	X	5
19	1	2	3	X	5	46	1	2	X	4	5	73	1	2	X	4	5	100	1	2	3	X	5	127	-1	2	3	X	5
20	1	2	X	4	5	47	1	2	3	X	5	74	1	2	X	4	5	101	1	2	X	4	5	128	-1	2	3	X	5
21	1	X	3	4	5	48	1	2	X	4	5	75	1	2	X	3	5	102	-1	2	3	X	5	129	-1	2	3	X	5
22	1	2	X	4	5	49	1	2	X	4	5	76	X	2	3	4	5	103	1	2	3	X	5	130	-1	2	3	X	5
23	1	2	X	4	5	50	1	X	3	4	5	77	1	2	X	3	5	104	1	2	3	X	5	131	-1	2	3	X	5
24	1	2	X	4	5	51	1	X	3	4	5	78	1	2	X	4	5	105	1	2	3	X	5	132	-1	2	3	X	5
25	X	2	3	4	5	52	1	2	X	4	5	79	1	2	X	3	5	106	1	2	3	X	5	133	-1	2	3	X	5
26	1	2	3	X	5	53	1	X	3	4	5	80	1	2	X	3	5	107	-1	2	3	X	5	134	-1	2	3	X	5
27	X	2	3	4	5	54	1	2	3	X	5	81	1	2	3	X	5	108	-1	2	X	4	5	135	-1	2	3	X	5





Autobiografía

Yo me llamo Joselyn y mis padres son Gabriel y Olga, tengo un hermano mayor llamado John, yo viví casi toda mi infancia y adolescencia (primaria y secundaria) en Chala debido al trabajo de mis padres, por motivos de estudios superiores estudié en Arequipa junto con mi hermano quien ahora trabaja de forma independiente y decidió no estudiar, por lo cual hubo muchas discusiones momentos tristes en la familia.

Podría decir que durante mi infancia fue una persona que gustaba y gustar de bailar, pintar, etc; actividades artísticas que fueron impulsadas por mi padre y madre, tuve momentos alegres pero también tristes debido a mis temores y miedos, pero mi mamá siempre me apoyaba e impulsaba, en la escuela fui buena estudiante aunque baje mis notas en los últimos años, cuando ingrese al colegio me propuse sacar los primeros puesto lo cual lo obtuve pero también en los últimos años también no tuve muy buenas notas, pero seguí siendo responsable, respetuosa y siempre buscando ayudar a los demás, fue casi en el tercer año de secundaria que decidí estudiar Psicología por esa pasión que sentía por ayudar a los demás y es lo que hoy en día estudio.

Podría decir que por lo que pude vivenciar en la escuela y colegio fui una persona que le costaba expresar sus opiniones, sentimientos a los demás, queriendo ser aceptada y valorada por todos, apesar de ello continuaba realizando otras actividades como participar en concursos de poesías, grupos de danza.

Ya en la universidad pude evidenciar lo trabajoso que era ser una buena profesional, para ello se tenía que estudiar y era más complejo; así que di lo mejor de mí aprobando todos mis cursos, pero mi vida social fue disminuyendo ya que si bien hace muy buenas amigas pero siempre tuve algo de temor y ello acompañado de una escasa relación con el sexo opuesto; a pesar de ello apartir del tiempo que trascurrió pude darme cuenta

que en verdad me gustaba la psicología y el hecho de poder ayudar a los demás.
Hoy en día estoy tratando de solucionar viejos y nuevos problemas como mi falta de seguridad, pero puedo decir que siempre tuve esperanza de mejorar y poder ser una mejor persona y alcanzar mis metas propuestas.

CASO CLINICO N° 2

BACH. ANDRÉ VALDERRAMA FERNÁNDEZ

ANAMNESIS

I. DATOS DE FILIACIÓN

Nombres y Apellidos	A. S. L. R
Edad	14 años
Sexo	Femenino
Fecha de Nacimiento	28 de noviembre del 2003
Lugar de Nacimiento	Arequipa
Procedencia	Arequipa
Grado de Instrucción	3ero de Secundaria
Religión	Católica
Dirección Actual	Av. La Amistad 105 A. Chilpina Hunter
Lugar de Evaluación	Puesto de Salud 13 de enero
Fecha de Evaluación	09, 12 y 19 de noviembre, 03 de diciembre
Examinado por	André Guido Valderrama Fernández

II. MOTIVO DE CONSULTA

Paciente acude a Psicología con su madre, por solicitud expresa de la Institución Educativa, la cual informa que la paciente (hija) viene manifestando problemas de comportamiento, razón por la cual ha sido expulsada a modo de amonestación y a la vez solicitada a que reciba asistencia psicológica, con la finalidad de que pueda recibir una orientación y terapia psicológica, la cual la ayude a tener una mejor actitud y comportamiento en su entorno familiar y educativo.

III. HISTORIA DE LA ENFERMEDAD ACTUAL

La paciente manifiesta que constantemente viene presentando problemas de comportamiento asociados al entorno familiar, los cuales se caracterizan por la presencia de maltratos constantes; insultos, amenazas, chantajes, golpes entre otras. Su padre (mecánico y taxista) presenta problemas asociados con el consumo de bebidas alcohólicas, razón por la cual presenta un estado de ánimo apático y desinteresado; en otras ocasiones se torna perturbado y agresivo; generando un ambiente hostil en el hogar.

La paciente manifiesta que constantemente viene presentando problemas de comportamiento asociados a su entorno familiar, los cuales se caracterizan por la presencias de maltratos constantes, insultos, chantajes, golpes, entre otros.

La paciente es la segunda de dos hermanos, no manifestó ninguna anomalía que le impidiese manifestar retraso o alguna dificultad considerable a su desarrollo.

Empezó a estudiar a los 5 años en jardín, a los 6 años empieza primaria estando dentro de lo normal y actualmente está en 3ero de Secundaria. Presenta adecuada apertura al relacionarse con sus amigos y compañeros sobre todo de su institución Educativa, siendo el lugar en el que más tiempo permanece sale, juega, escucha música mantiene una participación acorde o considerada dentro de lo normal, le encanta las relaciones por redes siendo muy efusiva en la misma Facebook y otras, siendo muy dependiente en sus relaciones sociales. Presenta muchos deseos de superarse y alcanzar sus logros. Presenta una alimentación adecuada siendo constantemente asesorada por la nutricionista debido a problemas de anemia, se muestra arreglada, aseada, aseada y educada.

Su padre mecánico y taxista presenta problemas asociados con el consumo de bebidas alcohólicas, en la mayoría de situaciones presenta un estado de ánimo apático y desinteresado, en ciertas ocasiones se torna irritable y agresivo< propiciando un ambiente hostil en su hogar.

La paciente se siente perturbada debido a las agresiones y peleas constantes entre sus padres, de manera explícita afirma "mi mama provoca a mi papa, por eso él se enoja y le pega, porque ella es una provocadora que siempre busca victimizarse...", manifestando además que percibe una falta de interés por parte de su padre hacia ella, molestandole muchas veces esta situación.

La madre refiere que constantemente presenta problemas con su pareja en el hogar, lo cual genera un clima tenso que a la vez está repercutiendo de manera considerable sobre sus dos hijos y de manera concreta con su hija. Manifiesta además que desde hace 9 años aproximadamente el padre de la paciente quien era su pareja, venía manteniendo en secreto otra relación en la cual tiene un hijo de 8 años, la cual se enteraron recientemente hace dos años aproximadamente, razón por la cual el ambiente se torna muy tenso, informa además de que solo es una relación de convivencia con su pareja por el bienestar de los hijos y que actualmente duermen separados , manifiesta también abandono de hogar por el padre durante un periodo de dos años (2012 - 2014).

Referente a la institución educativa, la paciente, últimamente manifiesta tener problemas constantes de indisciplina. Siendo que el día 27 de octubre junto con sus compañeros de su clase fueron intervenidos dentro de la misma institución consumiendo bebidas alcohólicas y otras sustancias nocivas, debido a este y otros problemas de comportamientos registrados anteriormente, la institución educativa determina la expulsión temporal (1 semana) de la paciente, solicitando además a la madre que la estudiante reciba orientación psicológica y seguimiento, con la finalidad de que pueda regular su comportamiento.

Se infiere la presencia de Violencia Familiar y otros problemas asociados que conllevan a que la paciente genere conflictos y que se sienta condicionada de una manera inadecuada siendo la madre, quien a pesar de sus errores, está más pendiente de la crianza de ella y su hermano.

IV. ANTECEDENTES PERSONALES

➤ Periodo de desarrollo

• Embarazo o gestación prenatal

La paciente es la segunda de nacimiento, su madre presento un embarazo complicado, la cual duro 9 meses y un poco más, llevando control de embarazo por medio de una partera. La madre de 25 años aproximadamente presento vómitos, náuseas, mareos, hinchazón de manos y piernas, una hemorragia durante el periodo del embarazo. Emocionalmente presentaba un estado de tristeza y angustia

• Etapa perinatal

Nació de parto vaginal, siendo atendida por el médico, los dolores tuvieron una duración de dos días hasta el parto, presentándose en condiciones favorables, naciendo de cabeza

➤ Primera infancia

• Etapa post natal

Presento un color normal, no presento ningún problema al nacer pesando 4300 Kilogramos.

- **Desarrollo psicomotor**

Presento un desarrollo normal empezando a erguir la cabeza a los 7 meses aproximadamente, gateo a los 9 meses parándose con ayuda, dio sus primeros pasos en su 1er año llegando a caminar solita presentando al inicio cierta dificultad al pararse, mostrando un desarrollo normal

- **Rasgos neuropaticos**

No presenta lesión o enfermedad que haya afectado su sistema somatosensorial.

➤ **Etapa escolar**

Empezó a estudiar a los 5 años en un jardín ubicado en su zona, no presentando problemas. Su primaria la inicio en un centro educativo, manifestando interés por las asignaturas de lenguaje, comunicación, ciencia y ambiente e historia. Actualmente se encuentra en 3ero de secundaria y pese a los problemas y conflictos que ha ido presentando, la paciente no presenta problemas considerables para el aprendizaje presentando notas que van desde lo promedio a superior.

➤ **Desarrollo y función sexual**

- **Aspecto psicosexual y fisiológico**

Presenta un cambio y desarrollo normal a nivel cognitivo, físico, búsqueda de sensaciones e inestabilidad emocional todo dentro de lo normal.

➤ **Historia de la recreación y la vida**

Presenta mucha apertura al relacionarse con sus amigos y compañeros sobre todo de su Institución Educativa que es donde más tiempo invierte, le gusta salir, jugar, divertirse, escuchar música, mantiene una participación muy activa en las redes sociales siendo efusiva. Presenta ideales de superación y logro personal

➤ **Actividad laboral**

No presenta alguna actividad que realice fuera de su estudio escolar.

➤ **Hábitos o influencias nocivas o toxicas**

Presenta una alimentación adecuada, siendo constantemente asesorada por la nutricionista, se muestra arreglada, aseada y desenvuelta. No presenta alguna

dependencia o problemas de adicción considerables en relación al uso o consumos de bebidas alcohólicas y/o sustancias nocivas.

➤ **Antecedentes mórbidos personales**

• **Enfermedades**

Presento enfermedades virales como gripe, tos y resfriados. También presento un tipo de verruga con callosidad en uno de los dedos de la mano siendo atendida en el Puesto de Salud.

V. ANTECEDENTES FAMILIARES

La paciente viene presentando problemas con su familia, la cual viene influyendo de manera considerable en su comportamiento y actitud dentro de su Institución Educativa, razón por la cual cometió una falta de consideración siendo expulsada de manera temporal

➤ **Composición familiar**

La familia está conformada de la siguiente manera A. R. Q. (madre) de 40 años, J. L. C. (padre) de 43 años, R. L. R. (hermano) 17 años y la paciente A. L. R. (Paciente) de 14 años.

➤ **Dinámica familiar**

Vive con sus padres y hermano mayor presentando mayor afinidad con la madre y el hermano, a la vez vive acorde hacia las reglas que se le establecen en casa.

➤ **Hábitos y costumbres**

Presentan un estilo de vida recreativo, en la que interactúa de manera permanente con sus compañeros, no presenta algún problema asociado hacia alguna patología o adicción.

➤ **Condición socioeconómica**

Tanto el padre como la madre se encuentran laborando, ingresando hacia la casa un ingreso mensual, la cual está dentro del promedio, presentan casa propia con 3 habitaciones y servicios higiénicos, luz agua y desagüe.

VI. RESUMEN

La paciente es la segunda de dos hermanos, no manifestó ninguna anomalía que le impidiese manifestar retraso o alguna dificultad considerable a su desarrollo.

Empezó a estudiar a los 5 años en jardín, a los 6 años empieza primaria estando dentro de lo normal y actualmente está en 3ero de Secundaria. Presenta adecuada apertura al relacionarse con sus amigos y compañeros sobre todo de su institución Educativa, siendo el lugar en el que más tiempo permanece sale, juega, escucha música mantiene una participación acorde o considerada dentro de lo normal, le encanta las relaciones por redes siendo muy efusiva en la misma Facebook y otras, siendo muy dependiente en sus relaciones sociales. Presenta muchos deseos de superarse y alcanzar sus logros. Presenta una alimentación adecuada siendo constantemente asesorada por la nutricionista debido a problemas de anemia, se muestra arreglada, aseada, aseada y educada.

Vive con sus padres y hermano mayor presentando mayor afinidad con la madre y su hermano a la vez vive acorde hacia las reglas que se le establece en casa. Tanto el padre como la madre trabajan, teniendo un ingreso mensual que está dentro de lo considerable, poseen casa propia con todos los servicios necesarios para la convivencia.

Su padre mecánico y taxista presenta problemas asociados con el consumo de bebidas alcohólicas, en la mayoría de situaciones presenta un estado de ánimo apático y desinteresado, en ciertas ocasiones se torna irritable y agresivo< propiciando un ambiente hostil en su hogar.

La paciente se siente perturbada debido a las agresiones y peleas constantes entre sus padres, de manera explícita afirma "mi mama provoca a mi papa, por eso él se enoja y le pega, porque ella es una provocadora que siempre busca victimizarse...", manifestando además que percibe una falta de interés por parte de su padre hacia ella, molestandole muchas veces esta situación.

La madre refiere que constantemente presenta problemas con su pareja en el hogar, lo cual genera un clima tenso que a la vez está repercutiendo de manera considerable sobre sus dos hijos y de manera concreta con su hija. Manifiesta además que desde hace 9 años aproximadamente el padre de la paciente quien era su pareja, venía

manteniendo en secreto otra relación en la cual tiene un hijo de 8 años, la cual se enteraron recientemente hace dos años aproximadamente, razón por la cual el ambiente se torna muy tenso, informa además de que solo es una relación de convivencia con su pareja por el bienestar de los hijos y que actualmente duermen separados , manifiesta también abandono de hogar por el padre durante un periodo de dos años (2012 – 2014).

Refiere demás que actualmente trabaja en una galería en la cual gana un sueldo bajo en comparación con lo que gana el padre, siendo ella quien asume un rol más estricto en función a las necesidades y gastos del hogar, sin embargo, el padre muestra una actitud en la cual aparentemente satisface ciertas necesidades reales, pero que en realidad son innecesarias, siendo esto debido a la falta de información e interés de aquellas necesidades y prioridades reales, se muestra permisivo, consentidor al asumir el rol del padre, aislado, y a la vez desinteresado de los problemas que evidencian sus hijos.

Referente a la institución educativa, la paciente, últimamente manifiesta tener problemas constantes de indisciplina. Siendo que el día 27 de octubre junto con sus compañeros de su clase fueron intervenidos dentro de la misma institución consumiendo bebidas alcohólicas y otras sustancias nocivas, debido a este y otros problemas de comportamientos registrados anteriormente, la institución educativa determina la expulsión temporal (1semana) de la paciente, solicitando además a la madre que la estudiante reciba orientación psicológica y seguimiento, con la finalidad de que pueda regular su comportamiento.

Se infiere la presencia de Violencia Familiar y otros problemas asociados que conllevan a que la paciente genere conflictos y que se sienta condicionada de una manera inadecuada siendo la madre, quien a pesar de sus errores, está más pendiente de la crianza de ella y su hermano.

André Valderrama Fernández
Bachiller en Psicología

EXAMEN MENTAL

I. DATOS DE FILIACIÓN

Nombres y Apellidos A. S. L. R
Edad 14 años
Sexo Femenino
Fecha de Nacimiento 28 de noviembre del 2003
Lugar de Nacimiento Arequipa
Procedencia Arequipa
Grado de Instrucción 3ero de Secundaria
Religión Católica
Dirección Actual Av. La Amistad105 A. Chilpina Hunter
Lugar de Evaluación Puesto de Salud 13 de enero
Fecha de Evaluación 09, 12 y 19 de noviembre, 03 de diciembre
Examinado por André Guido Valderrama Fernández

II. PORTE, COMPORTAMIENTO Y ACTITUD

Adolescente de 14 años; bien vestida y aseada, aparenta la edad que tiene, tez canela, contextura gruesa, de estatura mediana, cabello negro y postura erguida.

Al inicio de la entrevista su mirada y expresión con un tono de voz bajo titubeante reflejaban cierto retramiento, tristeza y preocupación la cual en el transcurso de la entrevista fue variando mostrándose más energética y cooperativa.

III. ATENCION, CONCIENCIA Y ORIENTACIÓN

Se mostró atenta e interesada toda la entrevista, asimilando de manera adecuada a través de los sentidos lo que se les explicaba. Adecuada orientación en persona, tiempo y espacio.

IV. LENGUAJE

Lenguaje escaso, coherente de curso normal y tono bajo, adecuada comprensión, concordancia entre su expresión verbal y estado emocional. Actitud cooperativa al responder las preguntas del entrevistador, haciéndolo de forma coherente, siguiendo una ilación en su relato.

V. PENSAMIENTO

Coherencia en la ejecución de sus actos y el curso de su pensamiento.

VI. PERCEPCIÓN

Sensibilidad considerable hacia sus vivencias, habiendo una variedad de circunstancias y o situaciones las cuales influyen en la manera de como perciba a un estímulo siendo; gratificante cuando le causa alegría y desagradable cuando le causa molestia.

VII. MEMORIA

Adecuada capacidad de adquirir, retener y utilizar secundariamente una experiencia ubicándola en el tiempo.

VIII. FUNCIONAMIENTO INTELECTUAL

Nivel de Inteligencia Superior, presenta una adecuada capacidad para comprender, analizar y reflexionar de manera coherente.

IX. ESTADOS DE ÁNIMO Y AFECTO

Presenta un estado emocional equilibrado, que varía entre sentimientos de euforia a tristeza.

X. COMPRENSIÓN Y GRADO DE INCAPACIDAD DEL PROBLEMA O ENFERMEDAD.

Autoanálisis y o Introspección con insight, comprensión y predisposición para la modificación de ciertas variables internas y externas.

XI. RESUMEN.

Adolescente de 14 años, bien vestida y aseada, aparenta la edad que tiene, tez canela, contextura gruesa, de estatura mediana, cabello negro, postura erguida; refleja cierto retraimiento, tristeza y preocupación la cual en el transcurso de la entrevista fue variando mostrándose más energética y cooperativa.

Mantiene una adecuada orientación en tiempo, espacio, lugar y persona. Coherente en la ejecución de sus actos y curso de su pensamiento, lenguaje de curso normal y tono

bajo, adecuada comprensión, concordancia entre su expresión verbal y estado emocional. Cooperativa al responder las preguntas haciéndolo de manera coherente, siguiendo una ilación en su relato. Sensible, buena capacidad para adquirir, retener y utilizar secundariamente una experiencia ubicándola en el tiempo. Adecuada comprensión y predisposición para la modificación de ciertas variables internas y externas, estado emocional equilibrado. Presenta un nivel de Inteligencia Superior.

André Valderrama Fernández
Bachiller en Psicología

INFORME PSICOMETRICO

I. DATOS DE FILIACIÓN

Nombres y Apellidos	A. S. L. R
Edad	14 años
Sexo	Femenino
Fecha de Nacimiento	28 de noviembre del 2003
Lugar de Nacimiento	Arequipa
Procedencia	Arequipa
Grado de Instrucción	3ero de Secundaria
Religión	Católica
Dirección Actual	Av. La Amistad 105 A. Chilpina Hunter
Lugar de Evaluación	Puesto de Salud 13 de enero
Fecha de Evaluación	09, 12 y 19 de noviembre, 03 de diciembre
Examinado por	André Guido Valderrama Fernández

II. OBSERVACIONES GENERALES

La adolescente A. S. es una estudiante de 14 años, con grado de instrucción secundaria actualmente, la segunda de dos hijos (hombre y mujer) conviviendo con el padre y la madre en casa. La primera vez que acudió al puesto de salud a solicitud y en compañía de su madre (quien la dejó a solas), su rostro evidenciaba preocupación, desánimo y malestar, se presentó bien vestida y aseada, aparenta la edad que tiene, tez canela, contextura gruesa, de estatura mediana, cabello quebradizo y postura erguida.

Al inicio de la entrevista su mira hacia abajo y su expresión con un tono de voz bajo titubeante reflejaban cierto retraimiento, tristeza y preocupación la cual en el transcurso de la entrevista fue variando mostrándose más energética y cooperativa. Manifestando constantemente problemas en casa y la expulsión que se le dio en su institución educativa por haber manifestado problemas de indisciplina dentro de su institución educativa.

Luego de ese primer encuentro, la adolescente al haber acudido a consulta psicológica a solicitud de la institución educativa (solicitando una constancia) y en

compañía de la madre, se la evaluó determinándose problemas de violencia familiar y maltrato emocional, posteriormente se realizó una pequeña entrevista con la madre quien afirmó, argumento y admitió presentar problemas de consideración con su pareja y que estos están repercutiendo de manera significativa en el estado afectivo emocional de sus dos hijos.

El estado emocional de la adolescente reflejaba desánimo, siendo consciente de la situación que atraviesa, razón por la cual se determina evaluar aquellos rasgos de personalidad y otros aspectos que están relacionados a ella con la finalidad de que se pueda orientar y modificar aquellos patrones propios que le impiden tener un desarrollo afectivo-emocional adecuado.

En la segunda sesión antes de iniciar con la aplicación de las pruebas psicológicas, se dio una breve entrevista, se le preguntó si se sentía cómoda, con preguntas simples con la finalidad que se establezca un buen rapport, finalmente se le explicó el objetivo de esta sesión.

Primero, se le dio un lápiz y un borrador, se le mostró el test de frases incompletas del SACKS para adolescentes, se le dijo. A continuación hay frases incompletas, lee cada una de ellas y complétala con lo primero que se le venga a la mente. Hágalo tan deprisa como le sea posible, en el caso que no pueda completar la frase, cierre el número correspondiente en un círculo y termínela después, mostrando estar atenta y destreza y rapidez al momento de resolverla.

Segundo, se le dio una hoja en blanco a la adolescente, percatándose que solo tenga el lápiz y el borrador, se le indicó que dibuje una familia (Test de la Familia) entendiendo lo que se le pidió, manifestó una buena habilidad, postura y rapidez al momento de realizar el dibujo, dibujándolo en una superficie plana, al terminar se le hizo preguntas respectivas en torno al dibujo que realizó.

Tercero, se le mostró los ítems del inventario de personalidad para adolescentes de Millon (**MAPI**) y se le explicó brevemente que tenía que marcar V o F a los 150 ítems de la prueba, indicándole que aquellos ítems que no entendiese o que no estuviera relacionado hacia sí misma no los marque.

Cuarto, se evaluó la inteligencia de la adolescente con el test de inteligencia no verbal del Tony 2, con los ejemplos que muestra el test se le dio las instrucciones por

medio de gestos e indicaciones verbales muy breves de tipo “¿Cuál de estos dibujos tiene que estar aquí?” señalando el espacio vacío.

III. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

1. Observación
2. Entrevista
3. Pruebas Psicológicas
 - *Test de Frases incompletas del SACKS*
 - *Test del Dibujo de la Familia*
 - *Inventario de Personalidad para Adolescentes de Millon MAPI*
 - *Test de Inteligencia no Verbal del Tony2*
4. Tamizaje
 - *Escala VIF (Violencia Familiar y maltrato infantil)*

IV. INTERPRETACION DE LOS INSTRUMENTOS

➤ Test de Frases incompletas del SACKS

• Interpretación Cuantitativa

PUNTAJE	CLASIFICACION DEL CONFLICTO	ESPECIFICACIONES
2	Disturbio severo	Cuando requiere ayuda terapéutica en el manejo emocional de los conflictos en esta área
1	Disturbio moderado	Cuando existe conflicto emocional en esta área, pero puede manejarlo sin ayuda terapéutica
0	No se observa disturbio moderado	
X		Evidencia insuficiente sin respuesta

	<i>Nro. de frase</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Especificación</i>
Padre (figura de autoridad)	1, 16, 30, 43	1, 2, 2, 2	Disturbio severo , requiere ayuda terapéutica en el manejo emocional de los conflictos en esta área.
Madre	14, 28, 41, 55	X, 1, 0, 2	Disturbio moderado , existe un conflicto emocional en esta área, pero puede manejarlo sin ayuda.
Familia actual	12, 26, 39, 53	1, 2, 1, 1	Disturbio moderado , existe un conflicto emocional en esta área pero puede manejarlo sin ayuda
Relaciones interpersonales	8, 22, 36, 50, 13, 27, 40, 54	0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0	No se observa disturbio significativo
Relaciones heterosexuales	10, 24, 38, 52, 11, 25	0, X, 0, 0, 0, 0	No se observa disturbio significativo
Autoridad	6, 20, 34, 48, 4, 45	0, 0, 0, 0, 0, 0	No se observa disturbio significativo
AUTOCONCEPTO			
Temores	7, 21, 35, 49,	2, 2, 2, 2	Disturbio severo , requiere ayuda terapéutica en el manejo emocional de los conflictos en esta área.
Culpas	15, 29, 42, 56	2, 2, 2, 2	Disturbio severo , requiere ayuda terapéutica en el manejo emocional de los conflictos en esta área.
Capacidades	2, 17, 31, 44		Disturbio moderado , existe un conflicto emocional en esta área, pero puede manejarlo sin ayuda.
Pasado	9, 23, 37, 51	0, 2, 1, X	Disturbio moderado , existe un conflicto emocional en esta área, pero puede manejarlo sin ayuda.

Futuro y metas	5, 19, 23, 47, 3, 18, 32, 46	0, 0, 0, 0, 0, 2, 2, 2	Disturbio moderado, existe un conflicto emocional en esta área, pero puede manejarlo sin ayuda.
-----------------------	---------------------------------------	---------------------------	--

- **Interpretación cualitativa**

La familia es el núcleo fundamental en el cual se forjan las bases, las cuales permiten a los individuos adquirir, desarrollar para luego potencializar aquellos rasgos y cualidades que nos permitirán abordar las diversas soluciones de manera adecuada manifestando incomodidad y/o conflictos. En relación al padre, presenta un conflicto considerable, que se caracteriza por la indiferencia que ella manifiesta hacia él, debido a que ella percibe mucho desinterés por su parte, generando que no se dé un fortalecimiento adecuado del vínculo afectivo/emocional. Presenta mayor afinidad y dependencia emocional hacia la madre.

Adecuada predisposición al interactuar con sus compañeros, siendo empática cooperativa y cordial.

Percibe admiración hacia sus superiores considerando que está ahí por mérito y esfuerzo, mostrando una actitud condescendiente hacia ellos. En cuanto a sus subordinados es solidaria. Disonancia recurrente al momento de interactuar con su entorno, la cual se va a caracterizar por una falta de confianza sobre alguna habilidad, destreza, conocimiento y/o cualidad que forme parte de ella, presentándose en situaciones específicas, en la cual la evaluada piensa que no cumple o no tiene aquellos requerimientos que aquellas situaciones específicas le establece. Pese a presentar algunas limitaciones y miedos, se muestra optimista y con deseos de emprender y alcanzar logros personales, presentando ideales y proyectos de logros sobre todo en lo académico.

➤ **Test del Dibujo de la Familia**

- **Interpretación cuantitativa**

PLANO GRAFICO	
Fuerza del trazo	Se presenta un trazo débil

Amplitud	Líneas trazadas con movimientos amplios
Ritmo	Repite trazos simétricos en todos los personajes
Sector de la pagina	Sector inferior e izquierdo
PLANO ESTRUCTURAL	
Líneas curvas	Tipo sensorial

CARACTERISTICAS GENERALES	
Tamaño	Normal
Emplazamiento	Abajo
Sombreado	Débil
Borraduras	No presento borraduras
Distancias entre los personajes	No se observa distancia física de los personajes

• Interpretación cualitativa

Sensibilidad, timidez e inhibición sobre todo en aquellos sucesos que le afectan de manera considerable, reaccionando de forma evitativa o siendo poco asertiva en algunas circunstancias. Muestra deseos de expandirse, destacar e impresionar en algunas situaciones, se muestra disciplinada, respetuosa con las reglas.

La mayoría de veces, cuando ejecuta una acción que atenta contra las normas y las reglas acatadas presenta un sentimiento de culpa que le perdura un tiempo considerable.

El percibir demasiados cambios, situaciones, problemas y realidades que percibe la hace evocas en determinadas situaciones o eventos pasados, en los cuales se sentía más estable. Presenta cierta dificultad en reaccionar de una manera agresiva en situaciones que lo requieren, prevaleciendo la mayoría de veces, una actitud que refleja ciertos sentimientos de inferioridad e inseguridad.

➤ **Inventario de Personalidad para Adolescentes de Millon (MAPI)**

- Interpretación cuantitativa

T	NIVELES
<40	No presencia significativa del factor personalidad evaluado
40-60	Puntuación media consideradas como “normal”
61-65	Presencia moderada del factor evaluado
>ó=65	Presencia significativa de este síndrome

	ESCALAS	PD	PT	SIGNIFICADO
-	Incoherencia	7	60	Aceptable
1	Introvertido	13	55	Presencia leve el factor evaluado
2	Inhibido	17	52	Presencia leve el factor evaluado
3	Cooperativo	18	45	Presencia leve el factor evaluado
4	Sociable	17	52	Presencia leve el factor evaluado
5	Seguro	19	46	Presencia leve el factor evaluado
6	Violento	15	52	Presencia leve el factor evaluado
7	Respetuoso	18	48	Presencia leve el factor evaluado
8	Sensible	19	49	Presencia leve el factor evaluado
A	Deterioro de autoconcepto	10	40	Presencia leve el factor evaluado
B	Deterioro de autoestima	16	55	Presencia leve el factor evaluado
C	Malestar corporal	12	52	Presencia leve el factor evaluado
D	Inaceptación sexual	15	55	Presencia leve el factor evaluado
E	Sentimiento de ser diferente	9	50	Presencia leve el factor evaluado
F	Intolerancia social	11	33	No es significativo
G	Clima familiar inadecuado	14	72	Presencia significativa del factor evaluado
H	Desconfianza escolar	8	47	Presencia leve el factor evaluado

SS	Inadecuado control de impulso	14	51	Presencia leve el factor evaluado
TT	Disconformidad social	13	51	Presencia leve el factor evaluado
UU	Inadecuado rendimiento	11	47	Presencia leve el factor evaluado
WW	Desinterés por la escuela	14	51	Presencia leve el factor evaluado
-	Fiabilidad	0	-	Fiabilidad aceptable
-	validez	0	-	<i>Fiabilidad aceptable</i>

ESCALA	DESCRIPCIÓN
Estilos básicos de personalidad	Presencia leve de los factores pertenecientes a esta escala (8 factores) (1-8)
Sentimientos y actitudes	Presencia leve en los factores (A-B)
	Presencia no significativa (F)
	Presencia significativa (F)
	Presencia significativa (F) del factor evaluado G-clima familiar inadecuado
Escalas comportamentales	Presencial leve del los factores pertenecientes a esta escala (4 factores) (SS-WW)

• Interpretación cualitativa

Se muestra reflexiva, analiza su realidad de una manera muy autocritica, sensible en determinadas situaciones debido a sentimientos de frustración que vivencio, se muestra sumisa con las personas de mayor jerarquía como los profesores y tutores, a quienes ve como superiores.

La manera en cómo se desenvuelve en sus relaciones interpersonales se va a caracterizar por la timidez, sumisión y condescendencia, falta de ideas propias y dependencia en la toma de decisiones.

Presenta ambivalencia en su estado emocional que va desde sentimientos de seguridad, alegría, euforia, coherencia en sus ideas, juicios, entre otros (positivos) a sentimientos de resentimiento, culpabilidad, odio e indiferencia (negativos).

En cuanto a su autoconcepto se siente relativamente perturbado, presentando un ajuste inadecuado de su propio yo, conllevándola a un deterioro en la autoestima, disonancia en la interpretación subjetiva de algo percibido objetivamente, las cuales le generan estos conflictos, dificultades y malestares en su ser, debido factores dentro de las cuales están los cambios físicos y fisiológicos que actualmente experimenta, los cuales ocasionan cambios en sus pensamientos, emociones y sensaciones; conllevándola a un proceso de adaptación, la cual influye en el sus comportamientos y actitudes al momento de adaptarse a su entorno familiar.

➤ **Test de inteligencia no verbal**

• **Interpretación cuantitativa**

PD= 41 CI= 120 PC= 91

CI	CLASIFICACION
>130	Muy superior
121-130	Superior
111-120	Medio-Alto
90-110	Medio
80-89	Medio bajo
70-79	Bajo
<70	Muy bajo

• **Interpretación cualitativa**

La evaluada obtuvo un coeficiente de inteligencia (CI) de 120 y un rango percentil de 91, denotando la presencia de un nivel medio alto, que se caracteriza por la presencia de una adecuada capacidad para aprender de la experiencia, resolver problemas y utilizar el conocimiento para adaptarse a las situaciones nuevas.

V. RESUMEN

Se muestra sensible, tímida e inhibida sobre todo en aquellos sucesos, la cual ella percibe que le afectan de manera considerable, reaccionando de forma evitativa o mostrándose poco assertiva en algunas circunstancias. Presenta una disonancia recurrente al momento de interactuar en su entorno, la cual se va a caracterizar por una falta de confianza sobre alguna habilidad, destreza, conocimiento y/o cualidad que forme parte de ella, presentándose en situaciones específicas, en la cual la evaluada piensa que no cumple o no tiene aquellos requerimientos que aquellas situaciones específicas requiere.

Se muestra en la mayoría de veces optimista y con deseos de emprender y alcanzar sus logros personales. Presenta un autoconcepto levemente perturbado, ajuste inadecuado de su propio yo, conllevando a un deterioro en la autoestima, debido a varios factores dentro de los cuales están los cambios físicos, fisiológicos que actualmente experimenta, y que ocasionan cambios en sus pensamientos, emociones y sensaciones, estando aún en proceso de adaptación y asimilación.

En cuanto a la relación que se da en la familia presenta un conflicto considerable con el padre, que se caracteriza por la indiferencia que ella manifiesta hacia él, debido a que ella percibe desinterés por su parte, presentando mayor afinidad con la madre.

Su desenvolvimiento en sus relaciones interpersonales se caracteriza por presentar timidez al principio, actitud sumisa y condescendiente, falta de ideas propias y/o dependencia en la toma de decisiones y aparente seguridad al cabo de un tiempo.

Presenta de una adecuada capacidad para aprender de la experiencia, resolver problemas y utilizar el conocimiento para adaptarse a las situaciones nuevas.

André Valderrama Fernández
Bachiller en Psicología

INFORME PSICOLÓGICO

I. DATOS DE FILIACIÓN

Nombres y Apellidos A. S. L. R
Edad 14 años
Sexo Femenino
Fecha de Nacimiento 28 de noviembre del 2003
Lugar de Nacimiento Arequipa
Procedencia Arequipa
Grado de Instrucción 3ero de Secundaria
Religión Católica
Dirección Actual Av. La Amistad105 A. Chilpina Hunter
Lugar de Evaluación Puesto de Salud 13 de enero
Fecha de Evaluación 09, 12 y 19 de noviembre, 03 de diciembre
Examinado por André Guido Valderrama Fernández

II. MOTIVO DE CONSULTA

Paciente acude a Psicología con su madre, por solicitud expresa de la Institución Educativa, la cual mediante la madre informa que la paciente (su hija) viene manifestando problemas de comportamiento e indisciplina, razón por la cual ha sido expulsada a modo de amonestación y a la vez solicitada a que reciba asistencia psicológica, con la finalidad de que pueda recibir una orientación y terapia psicológica, la cual la ayude a tener una mejor actitud y comportamiento dentro de su ámbito familiar y educativo.

III. TÉCNICA E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

1. Observación
2. Entrevista
3. Pruebas Psicológicas
 - Tamizaje VIF Violencia Familiar y Maltrato Infantil / Minsa
 - Test del Dibujo de la Familia
 - Inventario de Personalidad para Adolescentes de Millon MAPI
 - Test de Inteligencia no Verbal del Tony-2

IV. ANTECEDENTES PERSONALES Y FAMILIARES

La paciente es la segunda de dos hermanos, no manifestó ninguna anomalía que le impidiese manifestar retraso o alguna dificultad considerable en su desarrollo.

Empezó a estudiar a los 5 años en jardín, a los 6 años empieza primaria estando dentro de lo normal y actualmente está en 3ero de Secundaria. Presenta adecuada apertura al relacionarse con sus amigos y compañeros sobre todo de su institución educativa, siendo el lugar en el que más tiempo permanece sale, juega, escucha música mantiene una participación acorde o considerada dentro de lo normal, le encanta las relaciones por redes siendo muy efusiva en la misma Facebook y otras, siendo dependiente en sus relaciones sociales. Presenta muchos deseos de superarse y alcanzar sus logros. Presenta una alimentación adecuada siendo constantemente asesorada por la nutricionista debido a problemas de anemia, se muestra arreglada, aseada, aseada y educada.

Vive con sus padres y hermano mayor presentando mayor afinidad con la madre y su hermano a la vez vive relativamente acorde hacia las reglas que se le establece en casa. Tanto el padre como la madre trabajan, teniendo un ingreso mensual que está dentro de lo considerable, poseen casa propia con todos los servicios necesarios para la convivencia.

Su padre mecánico y taxista presenta problemas asociados con el consumo de bebidas alcohólicas, en la mayoría de situaciones presenta un estado de ánimo apático y desinteresado, en ciertas ocasiones se torna irritable y agresivo propiciando un ambiente hostil en su hogar.

La paciente se siente perturbada debido a las agresiones y peleas constantes entre sus padres, de manera explícita afirma "mi mama provoca a mi papa, por eso él se enoja y le pega, porque ella es una provocadora que siempre busca victimizarse....", manifestando además que percibe una falta de interés por parte de su padre hacia sí misma y su familia, molestandole muchas veces esta situación.

La madre refiere que constantemente presenta problemas con su pareja en el hogar, lo cual genera un clima tenso que a la vez repercute de manera considerable sobre sus dos hijos y de manera concreta con su hija. Manifiesta además que desde hace 9 años aproximadamente el padre de la paciente quien era su pareja, venía manteniendo en secreto otra relación en la cual tiene un hijo de 8 años, la cual se enteraron recientemente hace dos años aproximadamente, razón por la cual el ambiente se torna

muy tenso, informando además de que solo es una relación de convivencia con su pareja por el bienestar de los hijos y que actualmente duermen separados , manifiesta también abandono de hogar por el padre durante un periodo de dos años (2012 – 2014).

Refiere demás que actualmente trabaja en una galería en la cual gana un sueldo bajo en comparación con lo que gana el padre, siendo ella quien asume un rol más estricto en función a las necesidades y gastos del hogar, sin embargo, el padre muestra una actitud en la cual aparentemente satisface ciertas necesidades reales, pero que en realidad son innecesarias, siendo esto debido a la falta de información e interés de aquellas necesidades y prioridades reales, se muestra permisivo, consentidor al asumir el rol del padre, aislado, y a la vez desinteresado de los problemas que evidencian sus hijos.

Referente a la institución educativa, la paciente, últimamente manifiesta tener problemas constantes de indisciplina. Siendo que el día 27 de octubre junto con sus compañeros de su clase fueron intervenidos dentro de la misma institución consumiendo bebidas alcohólicas y otras sustancias nocivas, debido a este y otros problemas de comportamientos registrados anteriormente, la institución educativa determina la expulsión temporal (1semana) de la paciente, solicitando además a la madre que la estudiante reciba orientación psicológica y seguimiento, con la finalidad de que pueda regular su comportamiento.

Se infiere la presencia de Violencia Familiar y otros problemas asociados que conllevan a que la paciente genere conflictos y que se sienta condicionada de una manera inadecuada siendo la madre, quien a pesar de sus errores, está más pendiente de la crianza de ella y su hermano.

V. OBSERVACIONES DE LA CONDUCTA

Adolescente de 14 años bien vestida y aseada, aparenta la edad que tiene, test canela, contextura gruesa, de estatura mediana, cabello negro, postura erguida refleja cierto retraimiento, tristeza y preocupación pero en el transcurso de la entrevista fue variando mostrándose más enérgica y cooperativa.

Mantiene una adecuada orientación en lugar, espacio, tiempo y persona. Coherente en la ejecución de sus actos y el curso de su pensamiento, lenguaje de curso normal y tono bajo, adecuada comprensión concordancia entre su expresión verbal y estado emocional. Cooperativa, sensible, buena capacidad para adquirir, retener y utilizar

secundariamente una experiencia ubicándola en el tiempo. Adecuada comprensión y predisposición para la modificación de ciertas variables internas y externas, estado emocional equilibrado.

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Posee un coeficiente de inteligencia (CI) presenta un nivel medio alto, que se caracteriza por la presencia de una adecuada capacidad para aprender de la experiencia, resolver problemas y utilizar el conocimiento para adaptarse a las situaciones nuevas.

Muestra sensibilidad, timidez e inhibición sobre todo en aquellos sucesos que le afectan de manera considerable, reaccionando de forma evitativa o siendo poco asertiva en determinada situaciones. El experimentar ciertos cambios y situaciones, la cual percibe como desagradable, la hacen evocar eventos y situaciones pasadas, en la cual se sentía más acorde y estable emocionalmente. Refleja ciertos sentimientos de inferioridad e inseguridad. Muestra deseos de expandir, destacar e impresionar en algunas situaciones, se muestra disciplinada, respetuosa y ordenada con las reglas. Presenta un sentimiento de culpabilidad prolongada cuando ejecuta una acción inadecuada la cual la hace sentir resignada emocionalmente.

Presenta un ajuste inadecuado de su propio yo, conllevando a un deterioro en su autoconcepto, dado la presencia de cambios biológicos y transformaciones psíquicas las cuales están influenciadas por el ambiente social y cultural, y que promueven cambios en sus pensamientos, emociones y sensaciones, la paciente muestra cierta dificultad en la adaptación en algunos aspectos en las que se desenvuelve generando a la vez cierta ambivalencia en su estado emocional que va desde sentimientos de seguridad, alegría, coherencia en sus ideas positivas a sentimientos de resentimiento, culpabilidad, odio e indiferencia.

En su familia se evidencian situaciones de violencia familiar y otros problemas asociados; las cuales le generan un clima familiar tenso que afecta de manera considerable su estado afectivo emocional-cognitivo a nivel personal, familiar y académico, trayendo como consecuencia la aparición de conductas de afrontamientos disfuncionales de distanciamiento hacia su familia y comportamientos inadecuados dentro de su ámbito personal y educativo.

VII.DIAGNOSTICO

Dado los problemas de violencia y maltrato que se van dando (sobre todo por su padre), los cuales se van a caracterizar por la presencia constante de insultos, amenazas, maltrato, falta de afecto, entre otras; la cual le genera conflictos internos que le ocasionan desajustes en su comportamiento que le impiden un desarrollo emocional-afectivo siendo además que por los cambios físicos y fisiológicos que va viviendo se muestra tímida e inhibida sobre todo en aquellos sucesos que le afectan de manera considerable, se revela a las normas de su entorno reaccionando de forma evitativa o siendo poco asertiva en determinadas situaciones. Refleja ciertos sentimientos de inferioridad e inseguridad, siendo debido a un ajuste inadecuado de su propio yo, conllevando a un **deterioro en su autoconcepto (autoestima)**, la cual está llena de sentimientos de frustración evocando la mala relación afectiva que presenta en su entorno familiar por lo que se concluye que todo esto la conlleva se debe a la presencia de un **Soporte Familiar Inadecuado Z632**.

VIII. PRONÓSTICO

Favorable, dado que la paciente es consciente de su realidad, viendo como este influye en su cognición y comportamiento, presentando una adecuada predisposición y comprensión de las pautas a seguir para desarrollar mecanismos propios que la ayuden a afrontar diversas situaciones mostrando una actitud y comportamiento adecuado ajuste adecuado de su propio yo.

IX. RECOMENDACIONES

- Trabajar en aquellos sentimientos y pensamientos negativos, con la finalidad de que pueda tener una mejor actitud y desenvolvimiento en sus relaciones interpersonales.
- Reestructurar y consolidar aquellos componentes que están asociadas a su autoconcepto, "la imagen que tiene sobre si misma".
- Desarrollar sus habilidades sociales que le permitan ser más asertiva en la ejecución de sus actos.
- Seguimiento continuo por parte del centro educativo, la cual esté orientado hacia sus necesidades concretas, desarrollando en la paciente cualidades personales de

autonomía y responsabilidad, siendo tolerante y metódico al momento del seguimiento.

- Promover que en la familia se genere un ambiente adecuado, la cual se caracterice por la implementación de estrategias y métodos que promuevan un desarrollo personal acorde a sus necesidades y exigencias diarias.
- Se recomienda incluir a la familia en la asesoría y consejería y en el proceso terapéutico para mejores resultados.

André Valderrama Fernández
Bachiller en Psicología

PLAN PSICOTERAPÉUTICO

I. DATOS DE FILIACION

Nombres y Apellidos	A. S. L. R
Edad	14
Sexo	Femenino
Fecha de Nacimiento	28 de noviembre del 2003
Lugar de Nacimiento	Arequipa
Procedencia	Arequipa
Grado de Instrucción	3ero de Secundaria
Religión	Católica
Dirección Actual	Av. La Amistad 105 A. Chilpina Hunter
Lugar de Evaluación	Puesto de Salud 13 de enero
Fecha de Evaluación	09, 12 y 19 de noviembre, 03 de diciembre
Examinado por	André Guido Valderrama Fernández

II. DIAGNÓSTICO

Dado los problemas de violencia y maltrato que se van dando (sobre todo por su padre), los cuales se van a caracterizar por la presencia constante de insultos, amenazas, maltrato, falta de afecto, entre otras; la cual le genera conflictos internos que le ocasionan desajustes en su comportamiento que le impiden un desarrollo emocional-afectivo siendo además que por los cambios físicos y fisiológicos que va viviendo se muestra tímida e inhibida sobre todo en aquellos sucesos que le afectan de manera considerable, se revela a las normas de su entorno reaccionando de forma evitativa o siendo poco asertiva en determinadas situaciones. Refleja ciertos sentimientos de inferioridad e inseguridad, siendo debido a un ajuste inadecuado de su propio yo, conllevando a un **deterioro en su autoconcepto (autoestima)**, la cual está llena de sentimientos de frustración evocando la mala relación afectiva que presenta en su entorno familiar por lo que se concluye que todo esto la conlleva se debe a la presencia de un **Soporte Familiar Inadecuado Z632**.

III. OBJETIVO GENERAL.

Lograr que la paciente pueda reestructurar aquellas cogniciones erradas que tiene sobre sí misma, en cuanto a nivel personal e interpersonal dentro de su ámbito familiar y académico; basados en su realidad contextual, con la finalidad de que pueda modificar los comportamientos inadecuados presentes en ella, adquiriendo y desarrollando formas de comportamientos más asertivos; siendo más comunicativa, la cual le permitan abordar y/o mejorar sus relaciones personales e interpersonales, ejerciendo sus habilidad desde autoconocimiento y fomentando una visión realista y positiva de sí misma y resaltando sus habilidades y cualidades para un desarrollo personal integral.

N DE SESION	ESTRATEGIA DE INTERVENCION	OBJETIVO
Nº 1	Terapia Cognitiva “ENFRENTANDO DISTORSIONES COGNITIVAS”	Enseñar estrategias básicas para el reconocimiento y afrontamiento de distorsiones cognitivas, que están presentes en personas con baja autoestima, con inestabilidad emocional.
Nº 2	Terapia Cognitiva “ASERTIVIDAD Y TÚ QUÉ HARÍAS”	Actitud más proactiva que reactiva en situaciones incomodas que le generen estrés
Nº 3	Reestructuración Cognitiva “INTEGRIDAD PERSONAL”	Reestructurar y consolidar aquellos procesos cognitivos, con la finalidad de que pueda manifestar un ajuste adecuado basado en la integridad de sus cualidades y valores en su entorno contextual
Nº 4	Autoconocimiento de los recursos personales	Fortalecer el área personal de sí mismo (autoestima), Fortalecer el área social de la autoestima,

	“SILLA VACÍA INTRAPERSONAL E INTERPERSONAL.”	Fortalecer el área familiar de la autoestima, Ayudar al darse cuenta de los participantes y resolver los asuntos inconclusos de los participantes en apoyo a fortalecer su autoestima.
N° 5	Conociendo y reparando mi área afectiva familiar “MIRANDO MI FAMILIA”	Generar un desarrollo de una toma de conciencia de cómo se vincula con su familia trabajando aquellas fortalezas las cuales le permitan tener un desarrollo adecuado.
N° 6	Habilidades sociales “EL RELOJ: Conociéndonos Virtudes y defectos”	Identificar los cambios de humor. Controla sentimientos negativos antes de que afecten. Identificar ambientes o situaciones que provocan intranquilidad
N° 7	Expresar sentimientos y emociones asertivos	Lograr que la paciente aprenda a expresar de manera adecuada sus sentimientos en situaciones interpersonales, haciendo que discrimine entre sentimientos positivos y negativos, favoreciendo la identificación de la causa de sus sentimientos. Señalar las ventajas de expresar sentimientos.

IV. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer y desarrollar habilidades, cualidades y estrategias básicas, las cuales le permitan reconocer y enfrentar distorsiones cognitivas.
- Promover el desarrollo de cualidades y actitudes con la finalidad de que se muestre proactiva en situaciones específicas que lo requieran.
- Desarrollar de manear sostenible creencias positivas de sí mismas.

- Que la paciente conozca los roles que la identifican, así misma que explore sus nuevos roles adquiridos de su personalidad que amplían su autoconocimiento y su auto aceptación.
- Promover el aprendizaje y desarrollo de habilidades sociales en función de sus necesidades y expectativas.
- Adaptación y expectativas y aspiraciones a éxitos reales.

Nº DE SESIONES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TECNICA EMPLEADA	ACTIVIDAD
SESION N° 1	Que la paciente pueda conocer y desarrollar habilidades, cualidades y estrategias básicas, las cuales le permitan reconocer y enfrentar distorsiones cognitivas (pensamientos e interpretaciones erradas), que están presentes debido a la falta de valía personal, con e inestabilidad emocional. Tiempo: 30 min Materiales: folletos de autoayuda Autoconcepto u Autoestima.	Terapia Cognitiva “ENFRENTANDO DISTORSIONES COGNITIVAS”	Se explicara los efectos de la conducta del adolescente por la manera que tienen ellos para estructurar su entorno. Para que se logre un mayor entendimiento, usando ejemplos concretos experimentados por el paciente, con claridad y realizar preguntas concretas y reforzarle cada vez que comprenda algo. Luego se hablará sobre los contenidos cognitivos (creencias nucleares, supuestos y pensamientos automáticos). Luego se dejara una tarea para la casa: esta consiste en darle folletos de autoestima e imagen de sí mismo.
SESION N° 2	Actitud más proactiva que reactiva en situaciones incomodas que le generen estrés. Tiempo: 25 min. Material : hojas de frases	Terapia Cognitiva “ASERTIVIDAD Y TÚ QUÉ HARÍAS”	Se le brindara una hoja en la cual se vea diversas frases en la cual reflexionara sobre diversas situaciones diarias en la que es difícil saber cómo actuar correctamente y que pueda realizar lo que piensa.

SESION Nº 3	Reforzar el concepto de integridad y creencias. Quedarse con las positivas y trabajar introyectos. Concientizar si los valores son individuales o heredados.	Restructuración Cognitiva “INTEGRIDAD PERSONAL”	1. Integridad. a) Sin reflexionar escribe tantos finales como puedas para las siguientes frases: Integridad significa para mí..., si considero los casos en que la integridad total es difícil..., si aporto un 5% más de la integridad a mi vida..., si aporto un 5% más de integridad a mi trabajo..., si aporto un 5% más de integridad a mis relaciones..., si mantengo la lealtad a los valores que creo correctos...
<p>Si me niego a vivir de acuerdo con los valores que no respeto..., si considero mi autoestima algo prioritario..., b) Reflexionar acerca de las respuestas que se dieron. 2. Creencias. a) Revisar las creencias que tiene de sí misma, b) Darse cuenta cuáles creencias son positivas y cuáles son introyectos, c) Trabajar con los introyectos, 3. Reformular valores. a) Hablar de valores. Dibujar en el pizarrón tres círculos concéntricos. Ubicar en el círculo del centro los valores universales, en el segundo los valores intermedios y en el externo los periféricos, b) Concientizar qué tanto mis valores son realmente míos o son una herencia parental. Reflexionar si habría que reestructurar la escala de valores o está bien como la tengo. Reflexionar si mis valores, ideales y convicciones están integrados a mis conductas. 4. Fantasía guiada. En relajación. Imagina un valle, rodeado a lo lejos por árboles y colinas; en el centro de ese valle imagina que eres una semilla sembrada debajo de ese pasto verde; siente el calor de la tierra, su humedad, hacia arriba no vez nada.....</p>			

<p>SESION Nº 4</p> <p>Fortalecer el área personal de sí mismo (autoestima), Fortalecer el área social de la autoestima, Fortalecer el área familiar de la autoestima, Ayudar al darse cuenta de los participantes y resolver los asuntos inconclusos de los participantes en apoyo a fortalecer su autoestima.</p> <p>Que la paciente conozca los roles que la identifican, así misma que explore sus nuevos roles adquiridos de su personalidad que amplían su autoconocimiento y su auto aceptación. <i>Materiales: pizarra y espacio adecuado, temperas, pintura y cartulina. Tiempo: 45 min</i></p>	<p>Autoconocimiento de los recursos personales</p> <p>“SILLA VACÍA INTRAPERSONAL E INTERPERSONAL.”</p>	<p>De manera expositiva, lúdica y/o experimental se hará <i>el reforzamiento practica e integración del autoconocimiento</i> a través de los roles de su personalidad. (trabajo con polaridades) Abordaje teatral. <i>Juego de roles</i>. Abordaje corporal. Se tomara conciencia con el paciente de los roles más característicos de sí misma. Conociendo el paciente sus nuevos roles de su personalidad. (Trabajo con polaridades). Abordaje teatral. <i>Improvisación de escenas</i>. La paciente tomara conciencia de roles más característicos de sí misma. <i>Exploración de temas personales</i> de la paciente. Se utiliza la silla vacía. Luego se hará una retroalimentación y evaluación de lo experimentado. Se refuerza dando énfasis a la importancia de ser siempre lo que somos afianzando el autoconocimiento.</p>
--	--	--

SESION Nº 5	<p>Generar un desarrollo de una toma de conciencia de cómo se vinculan ellos en la familia, cerrando situaciones que son inconclusas dentro del vínculo familiar y revisando el tipo de contacto y límites que tienen con sus familiares. Desarrollando mecanismos que le permitan a la paciente adquirir y desarrollar mecanismos, los cuales buscan influir en su entorno social y familiar creando y extra poniendo límites en su medio. <i>Materiales: pizarra, hojas bond y espacio adecuado. Tiempo 45 min</i></p>	<p>Conociendo y reparando mi área afectiva familiar “MIRANDO MI FAMILIA”</p>	<p>Contacto. Mecanismos que influyen en el contacto. Límites en el contacto. Se enseñara diferentes habilidades sociales a través de los procedimientos de las instrucciones y del modelamiento. Calentamiento e integración Actividades de toma de conciencia de cómo nos vinculamos con nuestra familia. Abordaje lúdico y corporal. Mapa familiar. Abordaje teatral. Revisamos el tipo de vínculo que tenemos con nuestra familia. Actividades que permiten resolver situaciones con nuestros miembros en la familia. Utilizamos algunos recursos. Silla vacía. Abordaje teatral. Abordaje corporal. Exploración de temas personales de los participantes. Se utiliza la silla vacía. Abordaje teatral. Retroalimentación y evaluación de lo experimentado. Se refuerza el tipo de vínculos que eligen tomar los participantes con sus miembros de la familia</p>
------------------------	--	---	--

SESION N° 6	<p>Identifica los cambios de humor. Controla sentimientos negativos antes de que afecten. Identificar ambientes o situaciones que provocan intranquilidad. Es consciente de los cambios físicos que acompañan a mis emociones. 5. Reconoce y se identifica con la alegría de un amigo o amiga cuando también está alegre. Tiempo: 30 min <i>Materiales: hoja bond A4</i></p>	<p>Habilidades sociales “EL RELOJ: Conociéndonos Virtudes y defectos”</p>	<p>Se le brinda una hoja de papel en la que, dibuja un reloj a todo lo largo de la página, indicando solamente las horas, mas no las agujas. - Se indica que deberá establecer citas en determinadas horas, para cada cita le corresponde solo una hora. - Para ello tienen que dibujar un reloj a lo largo de toda una página bond, tamaño A4. - Ya dibujado el reloj, se le indica que establezca citas en su reloj, deberán llenar todas las horas con citas (nombres de la persona con quien se van a reunir).</p> <p>- Ya establecidas las citas, se indica, por ejemplo, “asistir a la cita de las cinco”, un colaborador se reúnen, de acuerdo a la cita indicada en su reloj, a las cinco. - Ya reunidas se le pide que en cinco minutos dialoguen sobre los siguientes puntos: Presentación: nombres, lugar de procedencia, lugar de nacimiento. La experiencia más feliz, La experiencia más triste, Virtud más importante, - A continuación, se expone la experiencia realizada, teniendo en cuenta que el uno presenta al otro, ejemplo: “Juan comenta que la experiencia más...” - El guía anota en pizarra las participaciones dividiéndolas por columnas de acuerdo al tipo de experiencia, El guía: - Pregunta al azar sobre los sentimientos experimentados durante la práctica del reloj. - Realiza las conclusiones: en base a los aportes el facilitador presentara el concepto de empatía.</p>
--------------------	--	--	---

SESION Nº 7	<p>Hacer que la paciente discrimine entre sentimientos positivos y negativos. Identificar la causa de sus sentimientos. Señalar las ventajas de expresar sentimientos. Exponer las desventajas de no expresar las emociones. Explicar en qué situaciones y con qué personas es adecuado expresar los sentimientos. Enseñar a cómo expresar sentimientos de modo adecuado. Tiempo: 40 min</p>	Expresando sentimientos y emociones	<p>a) Instrucción verbal: Exposición de la habilidad “Expresar sentimientos y emociones”: Se presenta mediante una exposición la habilidad de “expresar sentimientos y emociones”, y explica brevemente en qué consiste. A continuación, se explica a la paciente la necesidad de saber reconocer sus propias emociones, diferenciando entre sentimientos positivos y negativos. Para ello se plantea una serie de preguntas a fin de que identifique sus emociones: ¿Quién está hoy alegre, quién está triste?, ¿Quién está enfadado?, ¿por qué?; ¿cómo notáis cuando estás alegre o triste?; ¿Qué sentís?, etc.</p>
<p>Seguidamente, se resalta la importancia de identificar la causa de nuestros sentimientos para que identifique la casualidad de sus emociones, empleando preguntas de reflexión: ¿Quieres poner un ejemplo de una situación en la que se ha sentido muy bien con otra persona?, ¿por qué?; ¿y un ejemplo de una situación en la que se ha sentido muy mal?, ¿Qué pasó?, etc. Después, señala los beneficios que aporta poner en uso esta habilidad, así como las desventajas que supone no hacerlo. Participara, empleando el procedimiento de “sus ideas”, de modo que señale las ventajas que cree que aporta un buen uso de la habilidad, así como las desventajas que supone no tenerla. Tras este procedimiento, se establece una conclusión final, resaltando aquellas ideas más oportunas. Con posteridad, el guía expresa que a pesar de la utilidad de esta habilidad, no en todas las situaciones ni con todas las</p>			

personas es adecuada ponerla en práctica. Para facilitar la comprensión de esto, presenta varios ejemplos de situaciones dónde es de utilidad poner en práctica la habilidad y ejemplos dónde no lo es. Además, señala con qué tipo de personas es adecuado expresar los sentimientos. Dentro de esta dinámica, solicita a la paciente que participe relatando experiencias positivas y negativas de expresar sus sentimientos. Además, que identifique la razón de porqué resulto satisfactoria o desfavorable la puesta en práctica de la habilidad. Después, se planteará una actividad, esta consiste en que la paciente escriba en una hoja su estado de ánimo actual e identifique la causa. A continuación, debe comunicar lo que han escrito. Finalmente, se ofrece a la paciente los pasos específicos para poner en práctica la habilidad. Estos, además de explicarse brevemente, se anota en un folleto: Pasos - Darse cuenta y notar la emoción; para esto hay que observarse a sí mismo, - Descubrir e identificar las razón, causa y antecedentes de la emoción. - Expresar esa emoción con expresión verbal adecuada y lenguaje corporal oportuno, esto supone: buscar el momento y lugar adecuado, describir breve y claramente cómo te sientes, agradecer a la otra persona por escucharte. - Buscar modos para: Mantener y/o intensificar la emoción (si es positiva), reducir y/o eliminar la emoción (si es negativa). Por ejemplo, estrategias de autocontrol, pedir ayuda, relajación.

V. TIEMPO DE EJECUCION

La psicoterapia se llevara a cabo en 7 sesiones. Una por semana.

VI. LOGROS ALCANZADOS

Se le ve más estable emocionalmente, tranquila, optimista y confiada, asimilando de manera adecuada su realidad en la que vive, comprendiendo que debe buscar abordar su problema de mejor manera.

ANEXOS

Ficha de Tamizaje – Violencia Familiar y Maltrato Infantil

FECHA: 09 - 11 - 16
 DISA: AREQUIPA.....ESTABLECIMIENTO: Puesto de Salud 13 de ENH.CI.....
 SERVICIO: EMERGENCIA: PEDIATRIA: CRED: OTROS: PSICOLOGIA
 NOMBRE DEL USUARIO: Asly.....L.....GRAD. INST. SECUNDARIA
 EDAD: 14.....SEXO: MASCULINO FEMENINO

Lea al paciente:																																											
<p>Debido a que la Violencia Familiar es dañina para Salud de las personas, en todos los programas estamos preguntando a los pacientes si actualmente están en esta situación para participar en la solución de su problema, por favor, conteste a estas preguntas:</p>																																											
Pregunte:																																											
Si es adulto (a): ¿Alguna vez un miembro de su familia le insulta, le golpea, le chantajea o le obliga a tener relaciones sexuales? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Quién? El Papa..... ¿Desde cuándo? Su niñez.... Si es padre o madre de familia: ¿Su hijo es <u>muy</u> desobediente? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Alguna vez pierde el control y lo golpea? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No																																											
Marque con una (X), todos los indicadores de maltrato que observe:																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 2px;">Físico</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Hematomas, contusiones inexplicables</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Retraimiento</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Cicatrices, quemaduras</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Llanto frecuente</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Fracturas inexplicables, marca de mordeduras.</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Exagerada necesidad de ganar sobresalir</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Lesiones de vulva, perineo, recto, otros.</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Demandas excesivas de atención</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Laceraciones en boca, mejillas, ojos, etc.</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Mucha agresividad o pasividad frente a otros niños</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Quejas crónicas sin causa física: Cefalea, problemas de sueño.</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Tartamuedo</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Problemas con apetito Enuresis. (niños).</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Temor a los padres o de llegar al hogar</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 2px;">Psicológico</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Extrema falta de confianza en sí mismo.</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Robo, mentira, fuga, desobediencia, agresividad</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Tristeza, depresión o angustia.</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Ausentismo escolar</td> </tr> </table>	Físico		<input type="checkbox"/> Hematomas, contusiones inexplicables	<input type="checkbox"/> Retraimiento	<input type="checkbox"/> Cicatrices, quemaduras	<input type="checkbox"/> Llanto frecuente	<input type="checkbox"/> Fracturas inexplicables, marca de mordeduras.	<input type="checkbox"/> Exagerada necesidad de ganar sobresalir	<input type="checkbox"/> Lesiones de vulva, perineo, recto, otros.	<input type="checkbox"/> Demandas excesivas de atención	<input type="checkbox"/> Laceraciones en boca, mejillas, ojos, etc.	<input type="checkbox"/> Mucha agresividad o pasividad frente a otros niños	<input type="checkbox"/> Quejas crónicas sin causa física: Cefalea, problemas de sueño.	<input type="checkbox"/> Tartamuedo	<input type="checkbox"/> Problemas con apetito Enuresis. (niños).	<input type="checkbox"/> Temor a los padres o de llegar al hogar	Psicológico		<input type="checkbox"/> Extrema falta de confianza en sí mismo.	<input type="checkbox"/> Robo, mentira, fuga, desobediencia, agresividad	<input type="checkbox"/> Tristeza, depresión o angustia.	<input type="checkbox"/> Ausentismo escolar	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 2px;">Sexuales</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Conocimiento y conducta sexual inapropiadas (niños)</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Iritación, dolor, lesión y hemorragia en zona genital</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Embarazo precoz</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Abortos o amenaza</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Enferm. de trans. Sexual</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Negligencia</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 2px;">Negligencia</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Falta de peso o pobre patrón de crecimiento</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> No vacunas o atención de salud</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Accident. o enf. muy frecuente</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Descuido en higiene y aseo</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Bajo rendimiento académico</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Falta de estimulación del desarrollo</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Aislamiento de personas</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Fatiga, sueño, hambre, etc.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Intento de suicidio</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Uso de alcohol, drogas, alnalg</td> </tr> </table>	Sexuales		<input type="checkbox"/> Conocimiento y conducta sexual inapropiadas (niños)	<input type="checkbox"/> Iritación, dolor, lesión y hemorragia en zona genital	<input type="checkbox"/> Embarazo precoz	<input type="checkbox"/> Abortos o amenaza	<input type="checkbox"/> Enferm. de trans. Sexual	<input type="checkbox"/> Negligencia	Negligencia		<input type="checkbox"/> Falta de peso o pobre patrón de crecimiento	<input type="checkbox"/> No vacunas o atención de salud	<input type="checkbox"/> Accident. o enf. muy frecuente	<input type="checkbox"/> Descuido en higiene y aseo	<input type="checkbox"/> Bajo rendimiento académico	<input type="checkbox"/> Falta de estimulación del desarrollo	<input type="checkbox"/> Aislamiento de personas	<input type="checkbox"/> Fatiga, sueño, hambre, etc.	<input type="checkbox"/> Intento de suicidio	<input type="checkbox"/> Uso de alcohol, drogas, alnalg
Físico																																											
<input type="checkbox"/> Hematomas, contusiones inexplicables	<input type="checkbox"/> Retraimiento																																										
<input type="checkbox"/> Cicatrices, quemaduras	<input type="checkbox"/> Llanto frecuente																																										
<input type="checkbox"/> Fracturas inexplicables, marca de mordeduras.	<input type="checkbox"/> Exagerada necesidad de ganar sobresalir																																										
<input type="checkbox"/> Lesiones de vulva, perineo, recto, otros.	<input type="checkbox"/> Demandas excesivas de atención																																										
<input type="checkbox"/> Laceraciones en boca, mejillas, ojos, etc.	<input type="checkbox"/> Mucha agresividad o pasividad frente a otros niños																																										
<input type="checkbox"/> Quejas crónicas sin causa física: Cefalea, problemas de sueño.	<input type="checkbox"/> Tartamuedo																																										
<input type="checkbox"/> Problemas con apetito Enuresis. (niños).	<input type="checkbox"/> Temor a los padres o de llegar al hogar																																										
Psicológico																																											
<input type="checkbox"/> Extrema falta de confianza en sí mismo.	<input type="checkbox"/> Robo, mentira, fuga, desobediencia, agresividad																																										
<input type="checkbox"/> Tristeza, depresión o angustia.	<input type="checkbox"/> Ausentismo escolar																																										
Sexuales																																											
<input type="checkbox"/> Conocimiento y conducta sexual inapropiadas (niños)	<input type="checkbox"/> Iritación, dolor, lesión y hemorragia en zona genital																																										
<input type="checkbox"/> Embarazo precoz	<input type="checkbox"/> Abortos o amenaza																																										
<input type="checkbox"/> Enferm. de trans. Sexual	<input type="checkbox"/> Negligencia																																										
Negligencia																																											
<input type="checkbox"/> Falta de peso o pobre patrón de crecimiento	<input type="checkbox"/> No vacunas o atención de salud																																										
<input type="checkbox"/> Accident. o enf. muy frecuente	<input type="checkbox"/> Descuido en higiene y aseo																																										
<input type="checkbox"/> Bajo rendimiento académico	<input type="checkbox"/> Falta de estimulación del desarrollo																																										
<input type="checkbox"/> Aislamiento de personas	<input type="checkbox"/> Fatiga, sueño, hambre, etc.																																										
<input type="checkbox"/> Intento de suicidio	<input type="checkbox"/> Uso de alcohol, drogas, alnalg																																										
FECHA: DERIVADO POR: NOMBRE DEL PROF. QUE ATENDIO EL CASO: Andre Valderrama Fornalduz FIRMA: 																																											

PRUEBA DE FRASES INCOMPLETAS DE SACKS PARA ADOLESCENTES

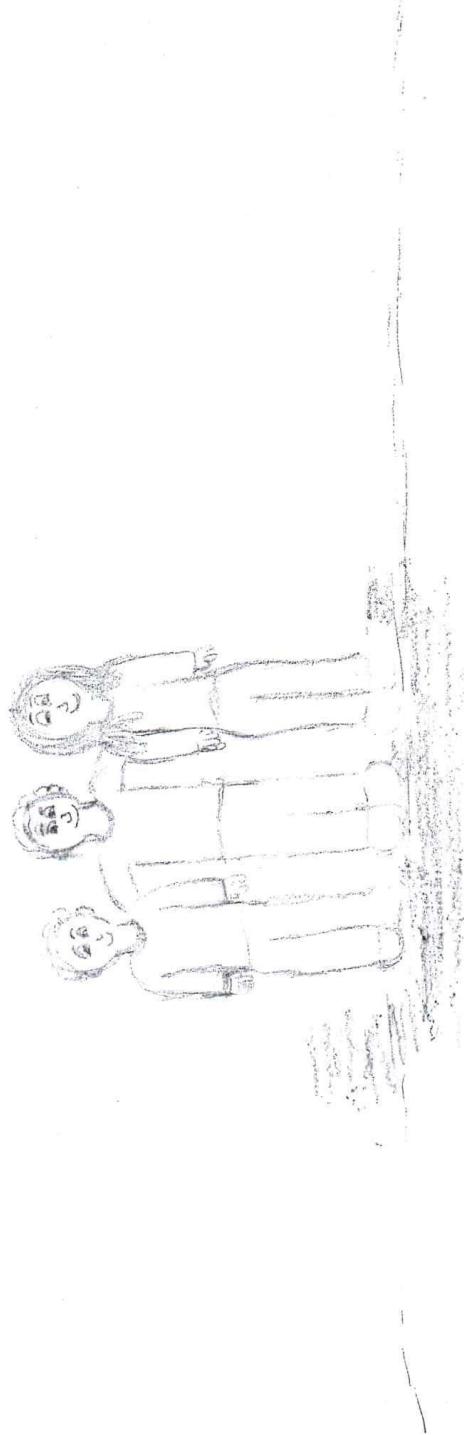
Nombre: _____

Fecha: _____

1. Siento que mis padres raras veces : se llevan bien
2. Cuando tengo mala suerte me pongo a pensar
3. Siempre quise que mi familia haya puz
4. Si estuviera encargado lo haría con ganas
5. El futuro me parece una oportunidad para salir adelante
6. Las personas que están sobre mi son aquellas que salieron adelante ante la adversidad
7. Sé que es tonto, pero tengo miedo de hacerlo por nada
8. Creo que un verdadero amigo se le puede confiar todo
9. Cuando era niño (a) me sentía bien
10. Mi idea de la mujer (hombre) perfecta para mí no existe
11. Cuando ve a una mujer y un hombre juntos se quieren
12. Comparada con los demás de las familiar, la mía no es tan diferente
13. En la escuela me llevo mejor con mis compañeras (os)
14. Mi madre es aislada en su mundo
15. Haría cualquier cosa por olvidar la vez que hice tanta tontería
16. Si mi padre tan solo fuerá otra persona
17. Siento que tengo habilidad para leer y dictar
18. Sería perfectamente feliz si teniría lo que quisiera
19. Yo espero que sea alguien en la vida
20. En la escuela mis maestros son estrictos
21. La mayoría de mis amigos no saben que tengo miedo de estar solo porque siempre
22. No me gusta la gente que es creída, hipócrita, doble cara
23. Antes preferiría no nacer con la familia que tengo
24. Pienso que la mayoría de los muchachos (as) son liberales
25. Yo creo que la vida matrimonial es algo para siempre
26. mi familia me trata como si no existiera
27. Aquellos con los que estudio son personas aisladas de
28. Mi madre y yo nos entendemos en mis ideas
29. Mi más grande error fue causar tantos problemas
30. Desearía que mi padre cambie su forma de ser
31. Mi mayor debilidad es el cocacolado
32. Mi ambición secreta en la vida tener el amor que me quisi
33. Algun día yo querría tener lo que más me gusta
34. Cuando veo al maestro venir me asusto
35. Quisiera perder el miedo de que nadie me afecte tanto
36. la gente que mas me agrada es la que es buena y me comprende
37. Si fuera niño(a) otra vez comunicarme a través del
38. Creo que la mayoría de los hombres son buenas, pero algunos los hacen querer mi
39. la mayoría de las familias que conozco no son tan felices
40. Me gusta trabajar con gente que me anima

41. Creo que la mayoría de las madres son luchadoras
42. Cuando era más joven me sentía culpable de haber sido un error
43. Siento que mi padre es una persona que no le importa nadie
44. Cuando la suerte se vuelve en contra mía me amargó
45. Cuando doy órdenes, yo también apoyo
46. Lo que más quiero en la vida. Es ser feliz
47. Dentro de algún tiempo seré alguien profesional
48. La gente a quien yo considero mis superiores a los empresarios
49. Mis temores en ocasiones me obligan a rendirme
50. Cuando no estoy, mis amigos se preocupan por mí, se preguntan
51. Mi más vivido recuerdo en la infancia que no sabía de los problemas
52. Lo menos que me gusta de los hombres(mujeres) que se crean
53. Cuando era niño mi familia era normal como las demás
54. La gente que trabaja generalmente conmigo nos apoyamos
55. Me agrada mi madre pero su forma de ser es algo insopportable
56. La peor cosa que he hecho haber tomado en mi fiesta

TEST. DÉ LA FAMILIA



**INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA ADOLESCENTES DE
MILLON (MAPI)**

HOJA DE RESPUESTAS

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES

SEXO	FECHA NACIMIENTO	DE	LUGAR DE NACIMIENTO
Masculino	Femenino X	Año 01 Mes 11 Día 28	Arcoíris

Marque con un aspa (X) la letra V (verdadero) o F (falso), según sea tu respuesta:

1	V	X
2	X	F
3	V	X
4	X	F
5	X	F

31	V	F
32	V	F
33	V	F
34	V	X
35	X	F

61	X	F
62	V	X
63	V	F
64	X	F
65	X	F

91	V	F
92	V	X
93	X	F
94	V	X
95	V	X

121	V	X
122	X	F
123	V	X
124	V	X
125	X	F

6	V	F
7	V	X
8	V	F
9	V	F
10	V	F

36	V	F
37	X	F
38	X	F
39	V	F
40	V	X

66	V	X
67	X	F
68	X	F
69	V	F
70	V	X

96	X	F
97	V	X
98	V	X
99	V	X
100	V	X

126	X	F
127	X	F
128	X	F
129	V	X
130	X	F

11	V	F
12	V	F
13	V	F
14	V	F
15	V	F

41	V	X
42	X	F
43	V	X
44	X	F
45	V	X

71	V	F
72	V	X
73	V	X
74	V	X
75	X	F

101	V	X
102	X	F
103	X	F
104	V	X
105	X	F

131	X	F
132	V	X
133	X	F
134	V	X
135	V	X

16	V	F
17	X	F
18	V	X
19	X	F
20	V	X

46	V	X
47	V	X
48	V	F
49	V	F
50	V	F

76	X	F
77	V	X
78	X	F
79	V	F
80	V	X

106	X	F
107	V	X
108	V	F
109	V	X
110	V	X

136	V	X
137	V	F
138	X	F
139	V	X
140	V	X

21	V	X
22	V	X
23	V	X
24	X	F
25	V	F

51	X	F
52	V	X
53	V	X
54	V	X
55	V	X

81	X	F
82	V	X
83	X	F
84	X	F
85	V	X

111	V	X
112	V	X
113	V	X
114	V	X
115	X	F

141	X	F
142	V	X
143	V	X
144	V	X
145	X	F

26	V	X
27	V	X
28	V	F
29	V	F
30	X	F

56	X	F
57	V	X
58	V	X
59	V	X
60	V	X

86	V	X
87	X	F
88	V	X
89	V	X
90	V	X

116	X	F
117	X	F
118	V	F
119	V	F
120	V	X

146	V	X
147	V	X
148	V	X
149	V	X
150	V	X

D. RESPUESTAS FORMA A

5-7

1. 1 2 3 4 5 6 _____
 2. 1 2 3 4 5 6 _____
 3. 1 2 3 4 5 6 _____

8-9

4. 1 2 3 4 5 6 _____
 5. 1 2 3 4 5 6 _____
 6. 1 2 3 4 5 6 _____
 7. 1 2 3 4 5 6 _____

10-12

8. 1 2 3 4 5 6 _____
 9. 1 2 3 4 5 6 _____
 10. 1 2 3 4 5 6 _____
 11. 1 2 3 4 5 6 _____

13-17

12. ① 2 3 4 5 6 1
 13. 1 2 ③ 4 5 6 1
 14. 1 2 3 4 5 ⑥ 1
 15. 1 2 3 ④ 5 6 1
 16. ① 2 3 4 5 6 1

18-20

17. 1 2 3 ④ 5 6 1
 18. 1 2 3 4 ⑤ 6 1
 19. 1 2 3 ④ 5 6 1
 20. ① 2 ③ 4 5 6 1
 21. ① 2 3 4 5 6 1

21 y más

22. 1 2 3 ④ 5 6 1
 23. 1 ② 3 4 5 6 0

24. ① 2 3 4 5 6 1
 25. ① 2 3 4 5 6 1

26. 1 ② 3 4 5 6 1

27. 1 2 3 ④ 5 6 1

28. 1 2 ③ 4 5 6 1

29. ① 2 3 4 5 6 1

30. ① 2 3 4 5 6 1

31. ① 2 3 4 5 6 1

32. 1 2 3 ④ 5 6 1

33. 1 2 ③ 4 5 6 1

34. 1 ② 3 4 5 6 1

35. 1 2 ③ 4 5 6 1

36. 1 2 3 4 ⑤ 6 1

37. 1 2 3 4 ⑤ 6 1

38. 1 ② 3 4 5 6 1

39. ① ② 3 4 5 6 1

40. ① ② 3 4 5 6 1

41. ① 2 3 4 5 6 0

42. 1 ② 3 4 5 6 0

43. 1 ② 3 4 ⑤ 6 1

44. 1 2 3 4 5 ⑥ 1

45. 1 2 3 ④ 5 6 0

46. 1 ② 3 ④ 5 6 0

47. ① ② 3 4 5 6 1

48. 1 ② 3 4 5 6 0

49. 1 2 3 ④ 5 6 1

50. 1 2 3 4 5 6 _____

51. 1 2 3 4 5 6 _____

52. 1 2 3 4 5 6 _____

53. 1 2 3 4 5 6 _____

54. 1 2 3 4 5 6 _____

55. 1 2 3 4 5 6 _____

E. RESUMEN DE PUNTUACIONES

• Elemento umbral 39

• Respuestas correctas entre umbral y techo o fin 2

Puntuación directa

PD 41

Q = 120
 P = 91