

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RR II Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA



INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN OFICIALES DE
ARMAS CON MANDO DE TROPA DE LA TERCERA DIVISIÓN
MILITAR DEL EJÉRCITO, GUARNICIÓN AREQUIPA

Presentado por las bachilleres:

- CUTIPA RAMIREZ, Luz Zenaida
- ORTEGA TERÁN, Aimee Marjorie

**PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE PSICÓLOGAS**

AREQUIPA-PERÚ

2016

DEDICATORIA

*Este trabajo está dedicado
a Dios y a nuestras
familias, por su apoyo
constante y su
comprensión, que ha
permitido nuestra
superación y formación
profesional.*

L. Z. C. R.

A. M. O. T.

AGRADECIMIENTO

*Agradecemos a la III
División militar del Ejército
del Perú por permitirnos el
ingreso a su institución y
brindarnos las facilidades
para desarrollar la
presente investigación.*

RESUMEN

La presente investigación cuantitativa correlacional examina la relación entre inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en oficiales de armas con mando de tropa de la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa.

Para la muestra, se contó con la participación de 206 oficiales, entre subtenientes, tenientes, capitanes, mayores y comandantes, quienes respondieron el cuestionario BarOn ICE adaptado a la realidad peruana por la Dra. Ugarriza, para medir la inteligencia emocional; y el cuestionario de estilos de liderazgo CELID de Castro Solano, Nader y Casullo (2004).

En el estudio se encontró una relación significativa entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en oficiales de armas con mando de tropa de la tercera división militar del ejército guarnición Arequipa. Asimismo, no se encontró relación significativa entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional. Por otro lado, tampoco se encontró relación significativa entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo laissez faire.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia emocional, Estilos de liderazgo, ámbito militar.

ABSTRACT

This correlational quantitative research examines the relation between emotional intelligence and leadership styles arms officers with command of troops of the third military division of the army in Arequipa.

For the sample, it was attended by 206 officers, including lieutenants, lieutenants, captains, majors and commanders who answered the questionnaire BarOn ICE adapted to the Peruvian reality by Dr. Ugarriza to measure emotional intelligence.; and leadership styles questionnaire CELID Castro Solano, Nader and Casullo (2004).

In the study found a significant relation between emotional intelligence and transformational leadership style in arms officers with command of troops of the third military division of the army garrison Arequipa found. Also, no significant relationship between emotional intelligence and transactional leadership style was found. On the other hand, no significant relation between emotional intelligence and leadership style laissez faire was found.

KEYWORDS: Emotional Intelligence, Leadership styles, military.

INDICE

- i. DEDICATORIA
- ii. AGRADECIMIENTO
- iii. RESUMEN
- iv. ABSTRACT
- v. INDICE
- xi. INDICE DE TABLAS
- xii. INDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
3. OBJETIVOS	8
A. OBJETIVO GENERAL	8
B. OBJETIVO ESPECÍFICO	8
4. HIPÓTESIS	9
5. VARIABLES	9
A. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	9
B. CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	9
C. CUADRO DE VARIABLES E INDICADORES	10
6. JUTIFICACIÓN	11
7. ANTECEDENTES	13
8. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	15
9. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	15

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.	LIDERAZGO	
1.1.	DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO	18
1.2.	DEFINICIÓN DE LIDER	19
1.3.	MODELOS Y TEORÍAS DEL LIDERAZGO	20
1.4.	MODELO DE LIDERAZGO DE RANGO COMPLETO	29
1.4.1.	DEFINICIONES	29
1.5.	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CONTEXTO ORGANIZACIONAL	33
1.5.1.	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y FACTORES SITUACIONALES	33
	Ambiente externo	
	Ambiente Organizacional	
	Características de personalidad y valores del líder transformacional	
1.6.	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	40
1.6.1.	CARISMA O INFLUENCIA IDEALIZADA	40
	Características del líder carismático	
	Modelo del liderazgo carismático	
	Efectos del carisma	
1.6.2.	LIDERAZGO INSPIRACIONAL O MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	43
	Características del liderazgo inspiracional	
	Modelo del liderazgo inspiracional	
	Efectos de la motivación inspiracional	
1.6.3.	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	49

Características de la estimulación intelectual	
Cuando es necesaria la estimulación intelectual	
Modelo de estimulación intelectual	
Efectos de la estimulación intelectual	
1.6.4. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	52
Modelo de consideración individualizada	
Efectos de la consideración individualizada	
1.7. LIDERAZGO TRANSACCIONAL	53
1.7.1. MODELO DE LIDERAZGO DE REFORZAMIENTO CONTINGENTE	55
Efectos en la satisfacción	
Efectos en el desempeño	
1.7.2. EFECTO DE AUMENTO	57
1.7.3. EFECTOS DEL REFORZAMIENTO CONTINGENTE	57
Efectos en la satisfacción	
Efectos en el desempeño	
1.7.4. RECOMPENSA CONTINGENTE	58
Efectos de la recompensa contingente	
1.7.5. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN	61
Conductas del líder que practica dirección por excepción	
Posibles causas para el uso de dirección por excepción	
1.8. LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	64
1.8.1. EFECTOS DEL LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	65
2. INTELIGENCIA EMOCIONAL	
2.1. LA INTELIGENCIA A TRAVÉS DEL TIEMPO	66
Teorías legas	
Preludios de estudios psicométricos	
Enfoques psicométricos	

Jerarquización	
Pluralización	
Contextualización	
2.2. ORIGEN Y DESARROLLO HISTÓRICO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	70
2.3. INVESTIGACIONES EMPÍRICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	71
EQ,MAP, de Cooper y Sawaf	
Modelo de Goleman	
Modelo de Salovey y Mayer	
2.4. MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	73
2.5. MODELOS	73
Modelo de Mayer y Salovey	
Modelos Mixtos	
Modelo de Bar-On	
Modelo de Goleman	
Modelo de Extremera Y Fernández Berrocal	
3. MINISTERIO DE DEFENSA	
3.1. MINISTERIO DE DEFENSA DEL PERÚ	82
Antecedentes	
Finalidad	
Misión	
Visión	
Funciones	
Estructura	
3.2. COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS	87
3.3. FUERZAS ARMADAS (FF AA)	88

3.4. EJERCITO DEL PERÚ (EP)	88
Creación del Ejercito del Perú	
Misión	
Funciones	
Capacidades	
Educación profesional	
Organización	
III División Del Ejército (antes región militar del sur)	

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO Y DISEÑO	106
2. POBLACIÓN	106
3. INSTRUMENTO	107
4. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD ,ADAPTADA A LA POBLACION DE OFICIALES DEL EJÉRCITO, GUARNICIÓN AREQUIPA	122

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	127
1.1. RESULTADO DE LAS ESCALAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	127
1.2. RESULTADO DE ESTILOS DE LIDERAZGO	151
2. PRESENTACIÓN DE HIPOTESIS	163

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

1. DISCUSIÓN	165
2. CONCLUSIONES	173
3. RECOMENDACIONES	174
4. BIBLIOGRAFÍA	175

ANEXOS

ANEXOS I

ANEXOS II

CASO I

CASO II

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1	Variables e indicadores de inteligencia emocional	10
TABLA N° 2	Variables e indicadores de liderazgo	11
TABLA N° 3	Descripciones de liderazgo participativo	35
TABLA N° 4	Ficha técnica de inteligencia emocional	108
TABLA N° 5	Ficha técnica de liderazgo	115
TABLA N° 6	Escala intrapersonal según el grado militar	127
TABLA N° 7	Escala interpersonal según el grado militar	129
TABLA N° 8	Escala de adaptabilidad según el grado militar	131
TABLA N° 9	Escala de manejo de estrés según el grado militar	133
TABLA N° 10	Escala de impresión positiva según el grado militar	135
TABLA N° 11	Escala de cociente emocional según el grado militar	137
TABLA N° 12	Escala intrapersonal según años de servicio	139
TABLA N° 13	Escala interpersonal según años de servicio	141
TABLA N° 14	Escala de adaptabilidad según años de servicio	143
TABLA N° 15	Escala de manejo de estrés según años de servicio	145
TABLA N° 16	Escala de impresión positiva según años de servicio	147
TABLA N° 17	Escala de cociente emocional según años de servicio	149
TABLA N° 18	Estilo de liderazgo transformacional según el grado militar	151
TABLA N° 19	Estilo de liderazgo transaccional según el grado militar	153
TABLA N° 20	Estilo de liderazgo laissez faire según el grado militar	155
TABLA N° 21	Estilo de liderazgo transformacional según años de servicio	157
TABLA N° 22	Estilo de liderazgo transaccional según años de servicio	159
TABLA N° 23	Estilo de liderazgo laissez faire según años de servicio	161
TABLA N° 24	Correlaciones de hipótesis	163

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	Perfil óptimo de la conducta del líder	31
GRÁFICO N° 2	Perfil del líder de pobre desempeño	32
GRÁFICO N° 3	Escala intrapersonal según el grado militar	128
GRÁFICO N° 4	Escala interpersonal según el grado militar	130
GRÁFICO N° 5	Escala de adaptabilidad según el grado militar	132
GRÁFICO N° 6	Escala de manejo de estrés según el grado militar	134
GRÁFICO N° 7	Escala de impresión positiva según el grado militar	136
GRÁFICO N° 8	Escala de cociente emocional según el grado militar	138
GRÁFICO N° 9	Escala intrapersonal según años de servicio	140
GRÁFICO N° 10	Escala interpersonal según años de servicio	142
GRÁFICO N° 11	Escala de adaptabilidad según años de servicio	144
GRÁFICO N° 12	Escala de manejo de estrés según años de servicio	146
GRÁFICO N° 13	Escala de impresión positiva según años de servicio	148
GRÁFICO N° 14	Escala de cociente emocional según años de servicio	150
GRÁFICO N° 15	Estilo de liderazgo transformacional según el grado militar	152
GRÁFICO N° 16	Estilo de liderazgo transaccional según el grado militar	154
GRÁFICO N° 17	Estilo de liderazgo laissez faire según el grado militar	156
GRÁFICO N° 18	Estilo de liderazgo transformacional según años de servicio	158
GRÁFICO N° 19	Estilo de liderazgo transaccional según años de servicio	160
GRÁFICO N° 20	Estilo de liderazgo laissez faire según años de servicio	162

En la investigación “INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN OFICIALES DE ARMAS CON MANDO DE TROPA DE LA TERCERA DIVISIÓN MILITAR DEL EJÉRCITO, GUARNICIÓN AREQUIPA” respetando los parámetros de Seguridad Nacional, hacemos hincapié en que, los datos que aquí se consignan brindan solo una referencia.

Solicitamos a los lectores manejar la información vertida, con la seriedad y el respeto que la institución del Ejército del Perú merece.

INTRODUCCIÓN

Durante años hemos considerado al coeficiente intelectual como el principal determinante del éxito, sin embargo, algunos investigadores notaron que existen otras capacidades necesarias para alcanzarlo, diversos estudios resaltan la importancia de este concepto. Para Salovey y Mayer la inteligencia emocional es la habilidad de percibir y expresar emociones con exactitud, para generar sentimientos que faciliten el pensamiento, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual (como se citó en Bustamante, Kawakami y Reategui, 2010, p. 13).

Goleman afirma que, si el coeficiente intelectual tiene algún rol en el éxito, este no puede ser más de un 20%, mientras que el otro 80% se basa en la inteligencia emocional. La inteligencia emocional no es otra cosa que la capacidad de percibir, controlar y comprender nuestras emociones, a su vez nos permite reconocer emociones en otros, favoreciendo el desarrollo de la empatía y el éxito en las relaciones personales como profesionales. Considerándose una herramienta indispensable para alcanzar nuestras metas y objetivos.

Si los objetivos que divisamos dependen, además, del desempeño de más personas, la inteligencia emocional abrirá las puertas hacia el entendimiento, sobre todo si somos quien dirige al grupo. Napoleón, Mao, Churchill, Thatcher, Reagan, personajes que han marcado momentos en la historia, dirigieron esfuerzos de otros hombres, siendo considerados líderes.

Existen diversas definiciones de liderazgo, una de ellas la define como el arte de influenciar y movilizar personas hacia una meta compartida, innovadora y trascendente (Maxwell, 2007).

En la actualidad y en nuestra realidad las organizaciones requieren líderes que puedan orientar a las personas hacia el éxito, incluidas las organizaciones militares. “La capacidad de liderazgo de los integrantes de una institución militar es fundamental para su desarrollo y proyección, especialmente en el cumplimiento de su visión institucional y misión, que como indica la propia constitución política, es la de garantizar la independencia y soberanía nacional e integridad territorial de la república, asumiendo el control del orden interno” (Castañeda, 2015, p. 9).

Por lo expuesto, la presente investigación pretende identificar si existe relación entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en oficiales de armas con mando de tropa, de la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa.

Nuestra investigación se realizará mediante el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental transversal, empleando un muestreo no probabilístico de carácter intencionado, incluyendo a oficiales de armas con mando de tropa, de la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa y excluyendo a oficiales de servicio, oficiales asimilados, oficiales de armas de estado mayor, técnicos, suboficiales y personal de tropa.

Los instrumentos que emplearemos serán el inventario de inteligencia emocional de Bar On (I –CE) traducido y adaptado por Zoila Abanto, Dr. Leonardo Higueras, Lic. Jorge Cueto y el cuestionario de estilos de liderazgo CELID de Castro Solano, Nader y Casullo (2004).

La investigación tendrá una duración de 10 semanas donde se realizarán actividades como: identificación de la muestra, validación de instrumento, aplicación de pruebas, estadística, interpretación de resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones.

El presente trabajo de investigación comprende los siguientes capítulos: Capítulo I, abordaremos el planteamiento del problema, los antecedentes que justifiquen la necesidad de la investigación, los objetivos, comprenderemos la importancia y limitaciones del estudio. En el Capítulo II, revisaremos la literatura, detallando aspectos de la organización militar del ejército del Perú, definiremos la inteligencia emocional y sus niveles, al igual que el liderazgo y sus estilos. En el Capítulo III desarrollaremos el aspecto metodológico de la investigación y la estadística utilizada. En el Capítulo IV presentaremos los resultados obtenidos. Finalmente, en el Capítulo V presentaremos la discusión, conclusiones y recomendaciones.

Ponemos en consideración la presente investigación para ser valorada en su verdadera magnitud y en consideración a su tipo de diseño de acuerdo al paradigma del trabajo.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE ESTUDIO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“La inteligencia emocional es el factor de éxito más importante en cualquier carrera, más que el CI o la pericia técnica, y cuanto más elevada es la posición de alguien en una organización, más importante es la IE, es responsable de entre el 85% y el 90% del éxito de los líderes organizacionales” (Bennis, 2013, p. 13).

Rauven Bar-On (1996) define a la inteligencia emocional como una serie de capacidades no cognitivas, competencias y habilidades que influyen en la habilidad de un individuo para lograr el éxito cubriendo las presiones y demandas ambientales; siendo un factor importante para determinar su capacidad de alcanzar el éxito en la vida e influye directamente en su bienestar psicológico general.

Goleman (2013) propone que la inteligencia emocional en las organizaciones, se presenta como una competencia determinante que mejor predice, que individuo de un grupo de personas inteligentes será mejor líder.

El estudio del liderazgo y la capacidad de conducción en los grupos de trabajo ha sido una de las variables a las que la investigación sobre psicología de las organizaciones ha prestado mayor importancia. La mayor parte de las definiciones de liderazgo considera que es un proceso

eminentemente psicosocial, en el cual una persona ejerce una influencia intencional sobre un grupo con el propósito de guiar, estructurar o facilitar una tarea en función de un objetivo colectivo (como se citó en Castro, 2005, p. 95).

Robbins y Judge (2009) definen el liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro, de una visión o el establecimiento de metas.

Burns (1978) propuso el liderazgo transformacional en el cual un líder insta a un grupo a trascender sus intereses personales en función de una visión de futuro, el líder debe proveer cuidado a sus seguidores y estos, a cambio, prometen seguirlo para desarrollar la visión. Sobre la base de estas ideas Bass (1985) desarrollo una teoría sobre liderazgo transformacional. Afirma que las teorías de liderazgo se focalizaron exclusivamente en los intercambios que se producían entre el líder y los seguidores, en la clarificación de objetivos y metas, y en la sanción derivada según se alcanzaran o no los mismos.

En los últimos años las investigaciones estuvieron focalizadas en los efectos del liderazgo transformacional, especialmente en los aspectos motivacionales de los seguidores y en la productividad derivada de la efectividad del mismo. Según Bass, Avolio, Jung y Berson (2003) el liderazgo transformacional está positivamente correlacionado con la evaluación de los supervisores en ámbitos organizacionales, las recomendaciones para la promoción de los empleados, las innovaciones realizadas en los equipos de trabajo y en las metas financieras que alcanzan las unidades de negocios en las empresas.

En la pontificia universidad Católica del Perú, Bustamante, Kawakami y Reátegui (2010), realizaron una investigación sobre, “la inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú”, investigación que examinó la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, en el estudio se encontró correlación positiva media entre la

inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de los gerentes que participaron de la investigación; así mismo no se encontró una relación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional, por otro lado se encontró una correlación negativa débil entre la inteligencia emocional y liderazgo pasivo evitativo.

En la universidad nacional mayor de San Marcos, Salvador (2010), realizó una investigación sobre, “Relación de la inteligencia emocional en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de canto Grande UGEL N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho”. En el estudio se concluyó que existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de canto grande.

En la universidad de Buenos Aires Argentina, Castro, Nader y Casullo (2004) realizaron una investigación sobre “la evaluación de los estilos de liderazgo en la población civil y militar argentina”, adaptando el cuestionario M.L.Q. (*Multifactor Leadership Questionnaire*), basado en la teoría de Bass (1985,1990); el objetivo principal del estudio era contar con una técnica valida y fiable para la evaluación de estos estilos de liderazgo en población local. Los resultados de esta investigación señalan que la adaptación realizada del M.L.Q. (versión argentina abreviada) tiene buenas propiedades psicométricas. Se obtuvo una solución de 7 factores que se agrupaban en 3 estilos de liderazgo; además se encontraron diferencias individuales entre los estilos de liderazgo de civiles y militares, en los primeros predominan las características relacionadas con el intercambio y la negociación; en los ámbitos militares predomina el estilo de liderazgo transformacional. Tomando en cuenta los resultados de anteriores investigaciones, podemos postular que la inteligencia emocional se ha convertido en un factor importante en la efectividad del líder.

La importancia de desarrollar nuestra investigación en la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa, se fundamenta en que al ser una institución del estado que restringe su accesibilidad por seguridad nacional, constituye una población poco estudiada en nuestro medio y ámbito profesional.

Es por ello que la finalidad del presente trabajo de investigación busca determinar la relación entre inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en la tercera división del ejército; guarnición Arequipa.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en oficiales de armas con mando de tropa, de la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa?

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Identificar si existe relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en oficiales de armas con mando de tropa, de la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa.

Objetivo Específicos:

- Identificar el cociente de inteligencia emocional en oficiales de armas con mando de tropa del ejército, guarnición Arequipa, según el grado militar y años de servicio.
- Identificar los estilos de liderazgo en oficiales de armas con mando de tropa del ejército, guarnición Arequipa, según el grado militar y años de servicio.

- Analizar la relación entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en oficiales de armas con mando de tropa del ejército, guarnición Arequipa.

4. HIPÓTESIS

- Existe relación entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en oficiales de armas con mando de tropa del ejército, guarnición Arequipa.
- Existe relación entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional en oficiales de armas con mando de tropa del ejército, guarnición Arequipa.
- Existe relación entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo laissez faire en oficiales de armas con mando de tropa del ejército, guarnición Arequipa.

5. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES

Las variables se identifican y clasifican en los siguientes términos:

5.1. Identificación de variables:

Las variables utilizadas en el presente estudio son:

- Inteligencia emocional
- Liderazgo

5.2. Clasificación de variables:

- **La variable 1:** Inteligencia emocional es una variable cuantitativa discreta de intervalos por que se pueden expresar en valores numéricos.
- **La variable 2:** Liderazgo es una variable cuantitativa discreta.

- **La variable interviniente:**
- ✓ Grado militar. Es un sistema jerárquico para establecer la escala de mando que se usa en fuerzas armadas.
- ✓ Años de servicio. Servicio que se presta al estado, durante un periodo de tiempo determinado.

5.3. Cuadro de variables e indicadores

VARIABLE	COMPONENTE	INDICADOR	INDICE
INTELIGENCIA EMOCIONAL Conjunto de habilidades personales, emocionales, sociales y de destrezas que influyen en nuestra habilidad para adaptarse y enfrentar las demandas y presiones del medio.	Intra personal	- Comprensión de sí mismo - asertividad - autoconcepto - autorrealización - independencia	Puntaje obtenido en el Test de Inteligencia emocional de Bar-On
	Interpersonal	- Empatía - Relaciones interpersonales - Responsabilidad social	
	Adaptabilidad	- Solución de problemas - Prueba de la realidad - Flexibilidad	
	Manejo de estrés	- Tolerancia al estrés - Control de impulsos	
	Estado de ánimo general	- Felicidad - Optimismo	

Tabla N° 1: Variables e indicadores de inteligencia emocional.

VARIABLE	COMPONENTES	INDICADOR	INDICE
LIDERAZGO Es la influencia interpersonal ejercido y dirigido a través	Transformacional	- Carisma - Inspiración - Estimulación intelectual - Consideración individualizada	Puntaje obtenido en el cuestionario de estilos de

del proceso de comunicación al lograr una o varias metas.	Transaccional	- Recompensa contingente - Dirección por excepción	Liderazgo (CELID)
	Laissez Faire		

Tabla N° 2: Variables e indicadores de liderazgo.

6. JUSTIFICACIÓN

Uno de los factores más importantes en cualquier carrera, más que el coeficiente intelectual o la pericia técnica, es la inteligencia emocional y cuanto más elevada es la posición de alguien en una organización, adquiere mayor importancia pues es responsable de entre el 85% y el 90% del éxito de los líderes en las organizaciones (Bennis, 2013, p. 13).

Publicándose la primera investigación empírica en 1904, el liderazgo recibió aportes de la primera guerra mundial y posteriormente del fenómeno de la industrialización, generando la necesidad de mayores estudios acerca del liderazgo.

Los líderes existen en todas las sociedades y son esenciales para el funcionamiento de las organizaciones civiles y militares. Según Olid Martínez menciona como características principales de un líder militar sus conocimientos, experiencias y su calidad de líder reconocida por sus subalternos; para Yekeyay los líderes militares son diferentes de líderes de otros tipos de organizaciones, pues son asignados a sus cargos y no emergen de forma natural (como se citó en Castro, 2005, p. 100).

Según Jacobs al referirse al liderazgo militar, considera que los líderes estratégicos fijan la cultura y los valores organizacionales que afectan las políticas y el clima laboral y que a su vez afecta la cohesión entre los miembros de los pequeños grupos (como se citó en Castro, 2005, p. 100).

Asumir el rol de líder en el ejército implica asumir una gran responsabilidad, razón por la cual, las instituciones militares brindan a los miembros de su organización, la formación necesaria en experiencia y sabiduría.

En “El manual de liderazgo del ejército de EEUU” se menciona, “el énfasis en el carácter del ejército, la lealtad, el honor, la integridad y el valor personal es relevante a los líderes en cualquier campo de actividad, especialmente de negocios y liderazgo de la organización” (como se citó en Dallas, 2012, p. 2).

Este interés por formar líderes no es ajeno al ejército del Perú y viene preparando de manera constante a su personal a través de conferencias como “Fortalecimiento del liderazgo y espíritu militar” realizado en la escuela superior de guerra del ejército a cargo del coronel Leoncio Robinson Sánchez Roque, permitiendo fortalecer la sólida cultura organizacional del personal militar y civil (Ejército del Perú, 2015).

Es por ello que la presente investigación está orientada a identificar si existe relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en oficiales de armas con mando de tropa, de la tercera división del ejército, guarnición Arequipa.

Así mismo consideramos que la presente investigación es factible en tanto que contamos con los recursos, tanto humanos como materiales para llevarla a cabo con plena satisfacción de las necesidades que esta demande.

En cuanto a las limitaciones que podríamos considerar, encontramos escasos estudios enfocado a la psicología militar y la limitada disponibilidad de tiempo de los oficiales de armas, debido al desempeño de sus funciones.

Es por todo esto que la investigación buscara aportar fuentes de conocimiento con respecto al tema en mención.

Esta investigación es significativa porque nos permitirá conocer si existe relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en oficiales de armas con mando de tropa, de la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa.

Por tal motivo es de vital relevancia conocer el cociente de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en oficiales de armas con mando de tropa, de la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa, para así aportar un mayor conocimiento, permitiendo un mayor acercamiento a la realidad de la problemática en poblaciones militares de la ciudad de Arequipa.

7. ANTECEDENTES

Estudios han determinado que la inteligencia emocional ha surgido como uno de los más notables términos de efectividad social y es un elemento muy fundamental de efectividad de liderazgo. Desde inicios del siglo XX incluso hasta la actualidad se han realizado investigaciones para confirmar la relación que existe entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

En la investigación sobre la evaluación de los estilos de liderazgo en la población civil y militar argentina, e la universidad de Buenos Aires Argentina, Castro, Nader y Casullo (2004), adaptando el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership questionnaire), basado en la teoría de Bass (1985, 1990). Los resultados de esta investigación señalan que la adaptación realizada del M.L.Q. (versión argentina abreviada) tiene buenas propiedades psicométricas. Se obtuvo una solución de 7 factores que se agrupaban en 3 estilos de liderazgo, además se encontraron diferencias individuales entre estilos de liderazgo de civiles y militares, en los primeros predominan las características relacionadas con el intercambio y

la negociación; en los ámbitos militares predomina el estilo de liderazgo transformacional.

En la pontificia universidad Católica del Perú, Bustamante, Kawakami y Reátegui (2010), realizaron una investigación sobre, “la inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú”, en esta investigación que examinó la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, se concluyó que si existe correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de los gerentes que participaron de la investigación; así mismo no se encontró una relación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional, por otro lado se encontró una correlación negativa débil entre la inteligencia emocional y liderazgo pasivo evitativo. Los resultados obtenidos tienen concordancia con muchos estudios realizados previamente que soportan la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, y contradice otras investigaciones que no han encontrado una relación entre ambos constructos.

Así mismo en la Universidad nacional mayor de San Marcos, Salvador (2010), realizó una investigación sobre, “Relación de la inteligencia emocional en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de canto Grande UGEL N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho”. En el estudio se concluyó que existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de canto grande.

En la investigación sobre la inteligencia emocional e inteligencia cognitiva en el liderazgo de cadetes de la Escuela d Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú de Guerra (2001), se obtuvo que, aunque en general el promedio de los cocientes emocionales de los cadetes con tendencia al liderazgo es mayor que el de los que no tienen esta tendencia, no existen diferencias significativas entre ambos grupos. Igualas conclusiones se tuvieron de la

comparación de sus niveles de inteligencia cognoscitiva. Tampoco se encontraron diferencias al atenderse las variables de género y grado de estudios.

Tomando en cuenta los resultados de anteriores investigaciones, podemos postular que la inteligencia emocional se ha convertido en un factor importante en la efectividad del líder.

8. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

- Una de las limitaciones responde a la accesibilidad de la organización, que siendo el Ejército del Perú una institución del estado, nos solicitó manejar reserva en la información, en respuesta a salvaguardar la seguridad nacional.
- Otra limitación responde a la disponibilidad de tiempo de cada oficial, debido a las actividades que realizan, dificultando reunirlos por lo que tuvimos que explicar las pruebas de manera individual.
- En el mes de agosto tras el movimiento sísmico ocurrido en Caylloma, siendo el ejército una entidad que brinda ayuda a la población, hubo un retraso en la entrega de las pruebas, llegando a regularizarse en las semanas siguientes.

9. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

LIDERAZGO:

El liderazgo es el arte de influenciar y movilizar personas hacia una meta compartida, innovadora y trascendente (Maxwell, 2007).

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:

Según Bass un líder transformacional es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización motivando a los seguidores para que

trasciendan sus objetivos personales para llegar a niveles de producción que superen lo esperable actúa básicamente por medio del carisma sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo (como se citó en Castro, 2005, p.122).

LIDERAZGO TRANSACCIONAL:

Según Bass, se basa en el intercambio de promesas y favores entre el líder y el seguidor. Son líderes que negocian “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización (como se citó en Castro, 2005, p.122).

LAISSEZ FAIRE:

Según Bass, es la ausencia del liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz y el más inactivo (como se citó en Castro, 2005, p.122).

INTELIGENCIA EMOCIONAL:

Según Bar-On la define como un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influencian la habilidad propia de tener éxito al afrontar aspectos del medio ambiente (como se citó en García y Giménez, 2010, p. 45).

INTELIGENCIA COGNITIVA:

Capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas (Gardner, 1993).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Las organizaciones juegan un papel fundamental a lo largo de la historia, como estructuras sociales que generan, transforman y producen bienes y servicios que las personas necesitamos para subsistir o cubrir el sinfín de necesidades primarias y secundarias. También ha sido lugar en donde los seres humanos hemos tenido formas particulares de interacción, desde las básicas relaciones formales jefe subordinado y las de compañeros de trabajo, hasta todas aquellas que suelen llamarse informales como las amistades, los subgrupos y las subculturas, que no son menos importantes para la dinámica organizacional. En ellas se han estructurado complejas relaciones de poder y sumisión, de solidaridad o bien de confrontación; no es de extrañar, entonces, que se haya dedicado tanto esfuerzo y energía, desde siempre, a tratar de mejorarlas, entenderlas o explicarlas bajo diversas posturas.

Las organizaciones como la misma sociedad, han venido transformándose desde las condiciones de vida laboral más inhumanas hasta lograr formas más aceptables para equilibrar la calidad de vida con la tan deseada productividad.

Es por esta razón que orientamos nuestra investigación, a un enfoque humanista, dando una mayor consideración al factor humano, entendiendo

a las personas como seres proactivos e inteligentes que deben ser impulsados.

En este capítulo, se señala la literatura que fue empleada y que sirvió como marco teórico para la presente investigación; en primer lugar se hace una revisión del liderazgo a través de la historia, mencionando algunos de los conceptos que definen el liderazgo y al líder, haciendo una revisión de los modelos y teorías que orientan nuestra investigación; a continuación mencionamos los enfoques empleados de inteligencia emocional; y por último adjuntamos información relacionada al ámbito militar, al ser una población poco estudiada en nuestro medio.

1. LIDERAZGO

1.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El liderazgo es un fenómeno interdisciplinario, pues no solo compete a la psicología organizacional y psicología social, también se relaciona con otras disciplinas como la sociología, la ciencia política, la historia, etc. Existen muchos autores que definen el liderazgo, por ello tomamos en cuenta las definiciones de los siguientes autores.

Chiavenato (2000) afirma que el liderazgo: “es una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos” (p. 558).

El autor enfoca el liderazgo como un proceso que asume una intencionalidad y modifica comportamientos para alcanzar metas organizacionales, mediante actividades de comunicación interpersonal (p. 558).

McGregor (2007) refiere que “el liderazgo no es una propiedad del individuo, sino una relación compleja entre variables”, considerando entre ellas las características del líder; actitudes, necesidades y otras características personales de los seguidores; las características de la organización como el propósito, su estructura, la naturaleza de las tareas a desempeñarse y por último el entorno social, económico y político (p. 250).

Para Bass (1985) el liderazgo es la forma de transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular a los seguidores para alcanzar esas metas (como se citó en Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, p. 7).

Robbins y Judge (2009) afirma que el liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para que se logren metas” los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo (p. 386). Portugal (2000) liderazgo es un proceso de relación interpersonal en el que se reafirma la capacidad que tienen ciertas personas para motivar, inspirar, organizar y movilizar masas de personas para que actúen al unísono en busca de un fin determinado. (p. 385).

Para Kotter (1988) es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos. Enfatiza la naturaleza del liderazgo como un continuo, como un proceso que se puede alimentar o desgastar; es un fenómeno dinámico que depende de fuerzas que lo fortalecen o debilitan, considera que el liderazgo se caracteriza porque busca producir un cambio mediante el desarrollo de estrategias y de una visión a futuro, que debe comunicarse y explicarse motivando e inspirando a las personas para actuar, de tal forma que la hagan propia (como se citó en Yukl, 2002, p. 6).

Finalmente definimos el liderazgo como: El proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para el alcance de sus metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores.

1.2. DEFINICIÓN DEL LIDER

Según Portugal (2000) Líder viene del inglés “leader” que significa conductor, jefe, dirigente. En función de ellos lo definió, como la persona que, por la fuerza de sus ideas, sus sentimientos, fundamentales positivos y la coherencia en sus acciones, es capaz de influir directa o indirectamente en los demás y lograr una adhesión para el logro de los objetivos sociales e individuales. (p. 386).

Para Gardner (1991) un líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos.

Casares (1996) propone que el líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son: la entrega, pasión por lo que se hace, lealtad, colaboración, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos con el fin de lograr resultados. (p. 55).

1.3. MODELOS Y TEORÍAS DEL LIDERAZGO

El liderazgo ha pasado a ser un elemento esencial e insustituible en las empresas en los últimos años. Es un tema crucial para cualquier investigación en el mundo de los negocios y es crítico para el éxito de los mismos. Algunos pensadores discuten si los líderes nacen o se hacen; otros afirman que se hacen con entrenamiento, estudios, esfuerzo, dedicación y perseverancia.

1.3.1. TEORÍAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS

Según Robbins y Judge (2009) la búsqueda de atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describen a los líderes y los diferencian de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo. (p. 386).

Se dieron numerosos estudios, donde encontraron características particulares que variaban mucho de un estudio a otro, situación que generó mucha confusión en el tema. Las cosas comenzaron a cambiar al organizar las características en el marco del modelo de los 5 factores de la personalidad, conocida como la teoría de los 5 grandes, dando como resultado un apoyo constante y significativo para característica como índices de predicción de liderazgo. (p. 386).

Al organizar las características, se encontró que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces, ya que las personas sociales y dominantes tienen mucha seguridad en sí mismos cuando se encuentran en situaciones de grupo. (p. 386).

Los líderes extrovertidos, conscientes y abiertos parecen tener ventaja cuando se trata de liderazgo, lo que sugiere que los buenos líderes si tienen características claves en común. (p. 387).

Estudios más recientes señalan a la inteligencia emocional como una característica para el liderazgo efectivo. Una persona puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes y aun así no ser un gran líder. (p. 387).

Un componente fundamental de la inteligencia emocional es la empatía, los líderes empáticos sienten las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores y lo que no dicen y son capaces de leer las reacciones de otros, inspirando a la gente para estar con el líder cuando las cosas se ponen difíciles. (p. 387).

De esta teoría podemos extraer dos conclusiones; la primera que las características predicen el liderazgo, obteniendo un soporte al clasificar las características en la teoría de los 5 grandes; en segundo lugar, las características son los mejores indicadores para la emergencia de líderes y la apariencia de liderazgo que para distinguir entre líderes eficaces y los ineficaces. El hecho de que un individuo posee las características y que otras personas consideren que es un líder, no significa necesariamente que el líder tenga éxito en el logro de las metas de su grupo. (p. 388).

1.3.2. TEORÍAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO

A finales de la década de 1940 hasta 1960, los investigadores siguieron direcciones diferentes, comenzaron por observar el comportamiento de los líderes. Este enfoque conductista posee implicaciones diferentes al enfoque basado en las características. Las teorías basadas en las características dan por sentado que los líderes nacen, sin embargo, si

hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces el liderazgo podría enseñarse, esto significaría que los líderes también se hacen. (p. 389).

Se realizaron diversos estudios, como el desarrollado por la *Ohio State University*, considerada la más exhaustiva, donde buscaron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes, identificando dos categorías que agrupaban sustancialmente la mayor parte de los comportamientos de liderazgo descritos por los empleados, a estas dos dimensiones las llamaron estructura de iniciación y consideración. (p. 389).

De los resultados de *Ohio State* podemos concluir que tanto la estructura de iniciación como la consideración se asociaban con el liderazgo eficaz; los seguidores de los líderes que tenían calificación alta en consideración están más satisfechos con sus trabajos, así como más motivados y también muestran más respeto por su líder. Sin embargo, la estructura de iniciación se relacionaba más con la productividad de los niveles altos del grupo y la organización y con las evaluaciones de desempeño más positivas. (p. 390).

También se desarrollaron estudios en la universidad de Michigan, buscando identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de la eficacia de su desempeño. El grupo de Michigan también llegó a dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que denominaron orientado al empleado y orientado a la tarea. Los líderes que estaban orientados al empleado fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias personales de los miembros, en cambio los líderes orientados a la tarea solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto, su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de este eran los medios para ese fin. Estas dimensiones, orientación al empleado y a la tarea, se relacionan de cerca con las dimensiones de la *Ohio State University*. El liderazgo orientado al empleado es similar a la consideración y el orientado

a la tarea es similar a la estructura de iniciación. En realidad, la mayor parte de investigadores e liderazgo utilizan estos términos como sinónimos. (p. 390).

1.3.3. TEORÍAS BASADAS EN LA CONTINGENCIA

1.3.3.1. MODELO DE FIEDLER

Robbins y Judge (2009) Este es el primer modelo de contingencia exhaustivo para el liderazgo y lo desarrollo Fred Fiedler. Este modelo de contingencias de Fiedler propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo de líder y el grado en que la situación le da control a este. (p.392).

Fiedler creó el CUESTIONARIO DEL COMPAÑERO MENOS PREFERIDO (CMP), el cual pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación. Fiedler piensa que con base en las respuestas del cuestionario CMP es posible determinar el estilo Básico del liderazgo, si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (calificación alta en el CMP) , entonces quien respondió se interesa sobre todo en tener buenas relaciones personales con dicho compañero, por el contrario, si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente desfavorables (baja calificación CMP) , quien responde está interesado en primer lugar en la productividad, por lo que se calificaría orientado a la tarea. (p.392).

La definición de la situación, ya identificando el estilo básico de liderazgo de un individuo por medio del CMP es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler identifico tres dimensiones de contingencia en el que afirma los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo, estas son la relación líder – miembro, su estructura de la tarea y poder del puesto. (p.393).

El siguiente paso del modelo es evaluar la situación en términos de esas tres variables de contingencia. Las relaciones líder miembro son buenas o malas, la estructura de la tarea es alta o baja y el poder del puesto es mucho o poco.

Fiedler afirma que entre mejores sean las relaciones líder - miembro, más estructurado este el puesto y mayor sea el poder que hay en este, más control tiene el líder. (p.393).

Dados los descubrimientos de Fiedler y la manera en como los aplicaría, se busca hacer coincidir a los líderes con las situaciones. Así las calificaciones de los líderes en CMP determinaran el tipo de situación para el que son más adecuados, dicha situación se definiría al evaluar los tres factores de contingencia de las relaciones líder miembro, estructura de la tarea y poder del puesto. Pero hay que recordar que Fiedler considera que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Por tanto, en realidad solo hay dos maneras de mejorar la eficacia de un líder, cambiando al líder para que se ajuste a la situación, y cambiar la situación para que se ajuste (p.394).

La primera consiste en cambiar al líder para que se ajuste a la situación como en un juego, la segunda sería cambiar la situación para que se ajuste al líder.

La evaluación, en conjunto con las revisiones de los estudios principales que pusieron a prueba la validez general del modelo de Fiedler arrojan una conclusión positiva. Es decir, hay evidencias considerables que apoyan al menos partes sustanciales del modelo. Si las predicciones del modelo utilizan solo tres categorías y no las ocho originales, hay evidencias amplias que dan apoyo a las conclusiones de Fiedler, pero existen problemas con el CMP y el uso práctico del modelo que es necesario estudiar. (. p.394).

En la Teoría del curso cognitivo, Fiedler y Joe García revisaron los conceptos de la teoría original, en su refinamiento que llamaron TEORIA DEL CURSO COGNITIVO, se centraron en el rol del estrés como calificación de lo favorable de la situación y del modo en que la inteligencia y experiencia de un líder influían en su reacción ante el estrés. La esencia de la nueva teoría es que el estrés es enemigo de la racionalidad. (p.395).

1.3.3.2. TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Para Hersey y Blanchard, según Robbins y Judge (2009), desarrollaron un modelo con muchos seguidores en desarrollo gerencia, este modelo

llamado Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) ha sido incorporado a los programas de capacitación de liderazgo en muchas compañías. (p.395).

El liderazgo situacional es una Teoría de la Contingencia que se centra en sus seguidores, el liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual según plantean Hersey y Blanchard, es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores, pero ¿por qué concentrarse en los seguidores? Y ¿Qué quieren decir con el término disponibilidad?, pues el énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. (p.395).

Sin que importe lo que haga este, la eficacia depende de las acciones de los seguidores. Esta es una dimensión importante que se ha pasado por alto o en la que no hace énfasis la mayoría de las teorías sobre el liderazgo. El término Disponibilidad, según lo definen como el grado en que las personas tienen la aptitud y están dispuestas para cumplir una tarea específica.

La TLS considera la relación líder seguidor como análoga a la que existe entre un parent y su hijo. Así como los padres necesitan renunciar al control conforme un hijo se hace más maduro y responsable, los líderes también lo deben hacer. (p.396).

Hersey y Blanchard identifican cuatro comportamientos específicos del líder, desde el muy directivo hasta el que deja hacer mucho. El comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor, por lo que la TLS dice que, si este es incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas; si los seguidores son capaces y no están dispuestos, el líder necesita utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si el empleado es tanto capaz como dispuesto, el líder no necesita hacer mucho. (p.396).

La TLS tiene un atractivo intuitivo. Toma en cuenta la importancia que tienen los seguidores y construye sobre la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones de aptitud y motivación de estos. Los esfuerzos de investigación para probar y dar apoyo a la teoría por lo general han sido

desalentadores, las posibles explicaciones incluyen ambigüedades internas e inconsistencias en el modelo en sí, y también problemas con la metodología de investigación en las pruebas de la teoría. Por ello, a pesar de su atractivo intuitivo y gran popularidad, cualquier respaldo entusiasta, al menos en este momento, tiene que ser tomado con precaución. (p.396).

1.3.3.3. TEORÍA DEL CAMINO – META

Para Robert House, según Robbing y Judge (2009), esta teoría toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de la Universidad de *Ohio State*, sobre la estructura de iniciación y consideración, así como la teoría de las expectativas acerca de la motivación. (p.396).

La esencia de la teoría del cambio o meta, es que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores información, apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. El término camino – meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la ruta para auxiliar a sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión. El líder orientado al logro establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel. Al contrario de Fiedler, House supone que los líderes son flexibles y que el mismo líder muestra cualquiera de dichos comportamientos, o todos, en función de la situación. (p.396).

La teoría camino meta propone dos clases de variables de contingencia que moderan la relación del liderazgo – comportamiento – resultado, las que están en el ambiente fuera del control del empleado (estructura de la tarea sistémica de la autoridad formal y grupo de trabajo) y las que son parte de las características del trabajador (locus de control, experiencia y habilidad percibida). (p.397).

Debido a su complejidad la teoría del camino meta no es fácil. Aún se debate la validez del camino – meta. Debido a que es tan difícil de demostrar, podría ser que transcurriera algún tiempo para que ello suceda. (p.398).

1.3.3.4. TEORÍA DEL INTERCAMBIO LIDER – MIEMBRO (ILM)

Esta teoría plantea que debido a las presiones de tiempo los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el grupo interno: se confía en ellos, tienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es muy probable que reciban privilegios especiales. Los demás seguidores caen en un grupo externo. Tienen menos tiempo del líder, menos recompensas de las preferidas que controla el líder, y tienen una relación líder – seguidor que se basa en interacciones de autoridad formal. (p.398).

La teoría propone que, en las fases tempranas de la historia de la interacción entre un líder y un seguidor dado, el líder clasifica en forma implícita al seguidor como que esta “adentro” o “fuera”, y esa relación se mantiene relativamente estable con el tiempo. Los líderes inducen el ILM al recompensar a aquello empleados con quienes desean tener relación más estrecha y castigan a aquellos con quienes no tienen. Sin embargo, para que la relación ILM permanezca intacta, el líder y el seguidor deben invertir en ella. (p.398).

No está clara la forma precisa en que el líder escoge quien queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias que indican que el líder tiende a escoger a los miembros del grupo interior debido a que tienen características de actitud y personalidad que son similares a las de él, o un nivel mayor de competencia que los miembros del grupo exterior. (p.398).

1.3.3.5. TEORÍA DE LA DECISIÓN: MODELO DE LA PARTICIPACIÓN DEL LÍDER DE VROOM Y YETTON

Según Robbins y Judge (2009) el modelo de la participación del líder desarrollado por Vroom y Yetton, relaciona el comportamiento del liderazgo y la participación de toma de decisiones, a partir de reconocer que las estructuras de la tarea tienen demandas variables para actividades

rutinarias y no rutinarias, estos investigadores plantearon que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar dicha estructura de la tarea. (p. 400).

El modelo de Vroom y Yetton es normativo, proveía un conjunto crucial de reglas que debían seguirse para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinaban los distintos tipos de situaciones. El modelo consistía en un árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias y cinco estilos de liderazgo o alternativas, existiendo un modelo revisado que conserva los mismos cinco estilos de liderazgo alternativo, pero agrega un conjunto de tipos de problemas y expande las variables de contingencia a doce. Desde un punto de vista práctico, el modelo es demasiado complicado para que lo use el gerente común de manera regular (p. 400).

1.3.4. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DEL LIDERAZGO

Los enfoques tradicionales del liderazgo, ignoran la importancia del líder como comunicador. La contextualización es una forma de comunicación que da forma al significado. Es una manera en que los líderes influyen en cómo ven y entienden los demás los acontecimientos. Incluye seleccionar o resaltar uno o más aspectos de un tema mientras se excluyen otros. La contextualización tiene importancia especial para un aspecto del liderazgo ignorado por las teorías tradicionales: la capacidad que tiene el líder para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos. Existen dos teorías contemporáneas del liderazgo con un tema en común, consideran a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos. Estas teorías son las de los liderazgos carismático y transformacional.

1.3.4.1LIDERAZGO CARISMÁTICO

Max Weber, (citado por Robbins y Judge, 2009) fue el primero en analizar el liderazgo carismático, definiendo la palabra carisma, como la cualidad de

la personalidad de un individuo, por virtud de la cual permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, superhumanas o al menos, poderes específicos excepcionales. (p. 413).

Ha habido cierto número de estudios que tratan de identificar las características del liderazgo carismático, considerando que un líder carismático tiene visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esta visión, son sensibles a las necesidades de sus seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal. (p. 413).

Un grupo de autores propone que una persona aprende a ser carismática con un proceso de tres etapas: primero un individuo necesita desarrollar el aura del carisma al verse optimista; usar la pasión como catalizador para generar entusiasmo y comunicarse con todo el cuerpo, no solo con palabras. En segundo lugar, un individuo atrae a los demás al crear una atmósfera que los inspira a seguirlo. Y tercero, el individuo saca el potencial de sus seguidores apelando a sus emociones. (p. 414).

1.3.4.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El estilo de liderazgo transformacional fue postulado inicialmente por Downton en 1973, pero quien dio a conocer el término fue el científico y político James McGregor Burns y quien presentó una teoría formal fue Bernard Bass en 1985; Burns sobre el liderazgo en 1978, lo define como un proceso de movilización recíproca, realizada por personas con ciertos motivos, valores, recursos económicos, políticos, en un contexto de competencia y conflicto, con la finalidad de alcanzar objetivos de forma independiente o por la colaboración entre líderes y seguidores. (como se citó en Bustamante, Kawakami y Reátegui, p. 20).

1.4. MODELO DE LIDERAZGO DE RANGO COMPLETO

1.4.1. DEFINICIONES

Bass y Avolio (1994) define al Liderazgo Transformacional como 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 entrenamiento (p. 22).

Por otra parte, define al Liderazgo Transaccional, como aquél que 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 su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción.

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 éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. En otras palabras, el líder transformacional contiene además de las Cuatro I's, las conductas de Liderazgo Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado, incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire.

El Modelo de Liderazgo de Rango Total incluye, por lo tanto, las Cuatro I's del Liderazgo Transformacional, la conducta de Liderazgo Transaccional, así como también la conducta Laissez-Faire, siendo conformado por tres dimensiones:

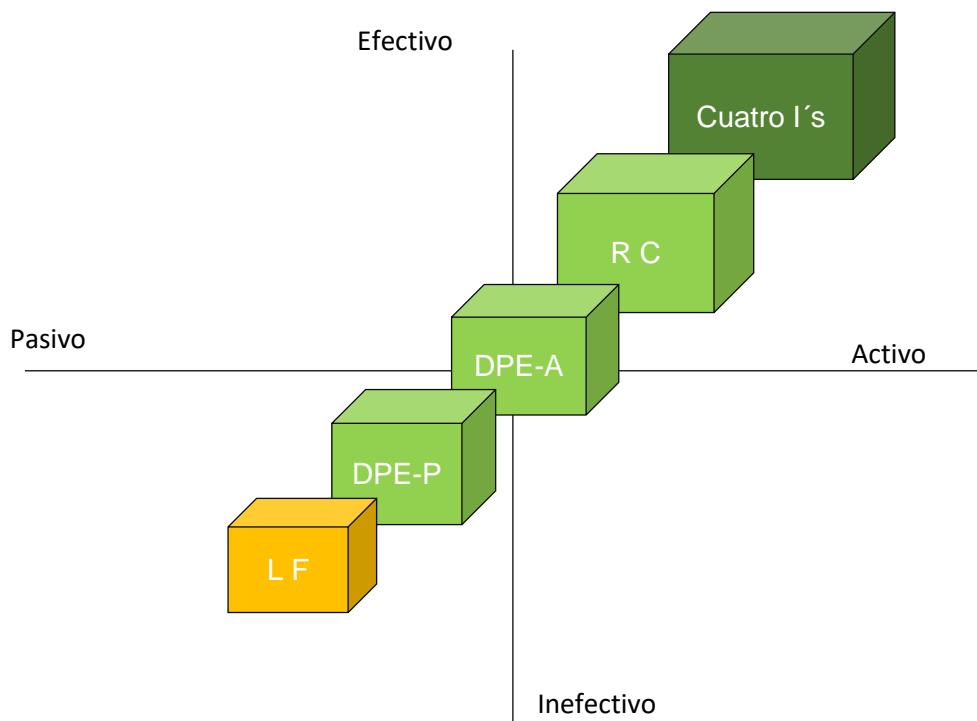
- La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un

individuo despliega un estilo particular de liderazgo.

En el Perfil Óptimo de la conducta del líder (Gráfico N°1), puede observarse un infrecuente despliegue de Liderazgo Laissez-Faire, un aumento en la frecuencia de estilos de Liderazgo Transaccional (Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa, Recompensa Contingente), y un más frecuente despliegue de las Cuatro I's transformacionales. El perfil óptimo, se presenta dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, no exclusivo, de conductas de Liderazgo Transformacional (activas).

También apoyando el Modelo de Liderazgo de Rango Total, Bass y Avolio (1993) hallaron correlaciones positivas en clasificaciones entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, lo que los lleva a aseverar que “el mejor de los líderes desplegó liderazgo transformacional y transaccional”. (p. 23).

Gráfico N°1

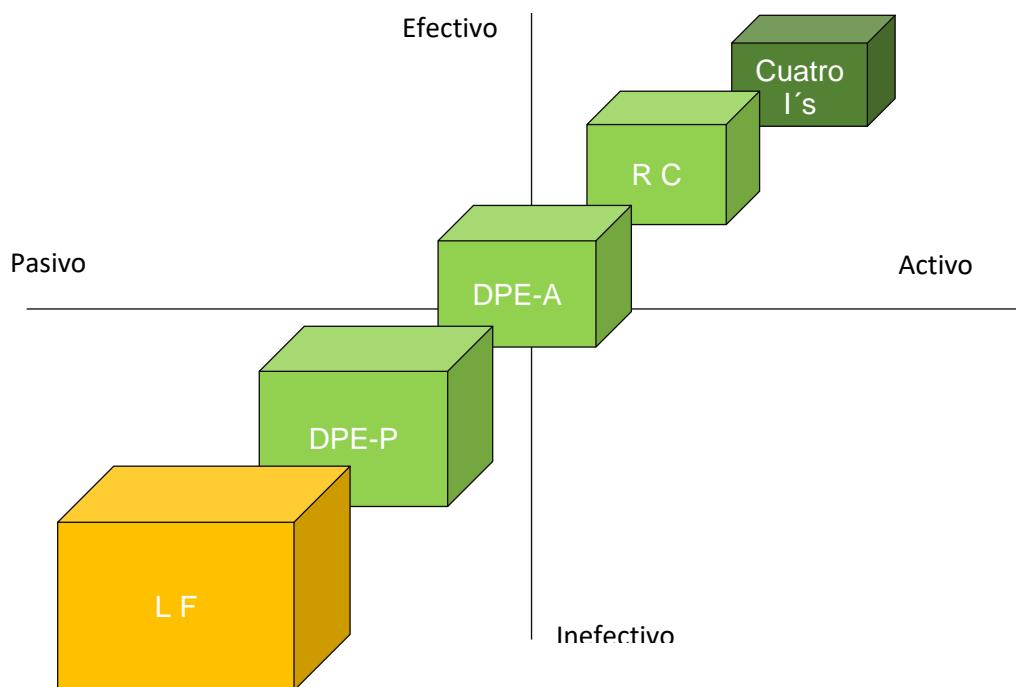


FUENTE: Bass y Avolio, 1994, p. 5.

En la Gráfico N° 2 puede observarse que el perfil del líder de pobre

desempeño, tiende hacia la inactividad y la inefectividad - presenta mayor frecuencia en el despliegue de estilos de liderazgo Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva - oponiéndose al Perfil Óptimo planteado en la Gráfico N° 1.

Gráfico N° 2



FUENTE: Bass y Avolio, 1994, p. 6.

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, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores.

El líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. Por ejemplo, en un ambiente organizacional que requiere una alta estructuración de la tarea, un estilo transaccional puede ser más efectivo a corto plazo. Pero cuando es más valorado por el ambiente, el trabajo independiente de los individuos hacia metas comunes,

será más apropiada la actuación de un líder transformacional. (p. 26).

El nivel de desarrollo de los seguidores, en cuanto a necesidades y habilidades también afecta la adecuación del estilo de liderazgo, ya que éste puede no funcionar debido a que los seguidores no han alcanzado una fase en su propio desarrollo que les permita entender y motivarse por las consideraciones que un estilo particular les ofrece.

La capacidad del líder para seleccionar entre estilos apropiados de liderazgo, es el punto esencial del modelo de Liderazgo de Rango Total. En este sentido, es el líder transformacional el único capaz de operar a todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo.

1.5. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CONTEXTO ORGANIZACIONAL

1.5.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y FACTORES SITUACIONALES

El líder transformacional es capaz de responder a distintas situaciones; surge el paralelo entre la Teoría Situacional del liderazgo y la Teoría de Rango Total. A simple vista se podrían confundir ambas teorías, llegando a describirlas como iguales en sus planteamientos. De ahí, que se haga necesario exponer tanto sus similitudes como diferencias.

La diferencia entre los líderes investigados por las teorías Situacionales y aquéllos 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. Tal como lo señala Robbins (1994), los estilos postulados por estos autores, así como por otros exponentes de teorías Situacionales, estudios de la Universidad de Ohio, Modelo de la Trayectoria-Meta, Modelo de Fiedler, y el Modelo de Líder-Participación, se pueden considerar transaccionales desde la teoría de Bass. Según Robbins “este tipo de líderes motivan o guían a sus seguidores hacia 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, p. 408).

En efecto, las conductas y las descripciones de distintos estilos (tanto participativos como directivos) corresponden a comportamientos transaccionales, que se explican por procesos de motivación de intercambio de expectativas o recompensas, llevando sólo a efectos esperados en los seguidores. En cambio, 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. Robbins (1994) afirma que "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". (p. 408).

De esta manera, el Liderazgo Transformacional y Transaccional son probablemente desplegados por un mismo individuo en diferentes cantidades e intensidades. Esta aseveración está respaldada por 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, por otra parte, los líderes transformacionales despliegan todos los estilos de decisión, pudiendo ser directivos, negociadores, persuasivos, consultativos, participativos o delegativos. (Bass, 1985, p. 33).

Bass y Avolio señalan que los cuatro factores transformacionales pueden ser logrados a partir de cualquiera de estos estilos.

COMPONENTES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	ESTILO PARTICIPATIVO	ESTILO DIRECTIVO
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	Que podemos hacer como grupo para dar a cada uno el apoyo	Yo te proveeré del apoyo que necesitas en tus esfuerzos por

	necesario desarrollar para sus capacidades.	desarrollarte en el trabajo.
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	Podemos tratar y buscar las presunciones como grupo, sin criticar las ideas del otro. Hasta llegar a tenerlas todas revisadas.	Revisa este problema y cuestiona tus presunciones.
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	Trabajaremos en conjunto para alcanzar nuestras aspiraciones y metas por el bienestar del grupo.	Necesitas decirte a ti mismo siempre que estas siendo cada día mejor. Debes buscar tu progreso y continuar construyéndote.
INFLUENCIA IDEALIZADA	Podemos ser un equipo ganador por nuestra fe en el otro. Necesito tu apoyo para alcanzar nuestra misión.	Debes confiar en mí y mi dirección para alcanzar lo que en conjunto debemos hacer.

Tabla N° 3. Descripciones de Liderazgo Participativo versus Directivo y los componentes del Rango Total del Liderazgo.

FUENTE: Bass y Avolio, (1993).

Por lo tanto, lo que cambia ante un determinado contexto no es el liderazgo en sí, sino el estilo o patrones comportamentales desplegados por el líder. En palabras de Bass “Pocos individuos despliegan un solo estilo todo el tiempo, sino que muchos líderes exhiben diferentes montos de cada estilo: directivo o participativo, orientado a la tarea u orientado a las relaciones, transformacional o transaccional”. (Bass y Avolio, 1994, p. 66).

Algunos patrones generalmente son más efectivos que otros en determinados contextos. Lo que hace la situación, es enfatizar más un estilo o patrón comportamental de un líder. Así, lo importante es la habilidad del líder para distinguir qué estilo es apropiado para ese contexto específico. Esto sólo estaría en condiciones de hacerlo un líder Auto-Definido, que puede actuar dentro de tres niveles distintos, operador,

jugador de equipo y transformacional auto-definido (Kuhner, 1994, en Bass y Avolio, 1994).

A partir de estos razonamientos, Bass se apoya para desarrollar la mayor premisa de la teoría, que es que el Liderazgo Transformacional siempre será más efectivo que el Liderazgo Transaccional (Yukl, 1998).

Por lo tanto, el Liderazgo Situacional y el Liderazgo Transformacional no son enfoques contradictorios para explicar comportamientos de liderazgo, sino complementarios, ya que Bass integra conceptos desarrollados anteriormente a su Teoría de Rango Total de Liderazgo. Pansegrouw (1996) exponente de las teorías situacionales, ha denominado a este tipo de liderazgo como Situacional/Transformacional, integrando los hallazgos de los enfoques anteriores con esta nueva teoría desarrollada por Bass y Avolio, centrándose principalmente en los cambios que se producen en la cultura organizacional. (citado en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, p. 35).

Aunque no tan estudiados como en las corrientes situacionales, Bass ha identificado factores moderadores que tendrían incidencia en la emergencia y efectividad del Liderazgo Transformacional (Bass, 1985).

Estos serían, el ambiente externo, el ambiente organizacional, y la personalidad y valores del líder:

1.5.1.1. AMBIENTE EXTERNO

El ambiente externo incluye el medio histórico, social, económico y cultural en que el liderazgo emerge.

Bass señala que la probabilidad de que el liderazgo que aparezca sea Transaccional o Transformacional, está relacionado con lo que está sucediendo con estas variables externas a la organización. Así, el Liderazgo Transformacional aparecería con mayor frecuencia en momentos de angustia y cambios sociales, económicos y tecnológicos rápidos, por el contrario, el Liderazgo Transaccional, tiene mayor probabilidad deemerger en una sociedad estable, con un ambiente

estructurado caracterizado por normas claras y fuertes, sanciones e instituciones que mantienen el statu quo social y económico de una forma razonablemente satisfactoria.

1.5.1.2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Bass le da importancia a si la organización es orgánica o mecánica, el nivel de tecnología, el tipo de equipo, las políticas de apoyo organizacionales, las características de los subordinados y superiores del líder, y las características de las tareas.

Tipos de Organización:

Bass señala que hay una diferencia relevante de si se trata de organizaciones orgánicas o mecánicas en la emergencia del Liderazgo Transformacional. “especulamos que el liderazgo transformacional tiene más probabilidades de aparecer en organizaciones orgánicas donde las metas y la estructura no están claras, pero donde el entusiasmo y la confianza son altos, los miembros son altamente educados y se espera que sean creativos. Por otro lado, el liderazgo transaccional probablemente aparece más en organizaciones mecánicas donde las metas y la estructura son claras y donde los miembros trabajan bajo contratos formales”. (Bass, 1985, p. 158).

Tipo de Equipo:

Bass hace la diferencia de acuerdo con el grado de profesionalismo y repetitividad de la tarea. Cuando las tareas y técnicas son repetitivas, y existe una alta autoridad designada que decide, especifica los objetivos y clarifica las contingencias, se espera encontrar Liderazgo Transaccional, sobre todo aquél que enfatiza la Recompensa Contingente, por su efectividad. En tanto, en equipos compuestos por miembros de alto grado de profesionalismo, donde las soluciones pasan por el consenso de equipo, las tareas son inestruadas y no repetitivas; se espera encontrar mucho Liderazgo Transformacional, con un grado menor de conductas

transaccionales.

Política Organizacional:

Las políticas organizacionales juegan un papel como factores antecedentes moderadores del liderazgo. Bass sostiene que las políticas basadas en la Teoría Z de Ouchi, fundamentalmente modelos japoneses, crean las condiciones para sustituir el Liderazgo Transformacional fuerte, pues la política Z representa una clara figura en términos valóricos y objetivos para los miembros de la organización, existiendo un fuerte énfasis en la trascendencia de los propios intereses a favor del bienestar de la organización y las relaciones armónicas con otros, destacando una fuerte cultura organizacional. De esta manera la política Z cumple la función del líder transformacional.

Subordinados y Superiores:

Bass conjetura que la experiencia y capacidad de los superiores o subordinados afectará las tendencias de liderazgo que se exhiban. Cuando los subordinados son inmaduros, inexpertos o con poco entrenamiento, generalmente buscan y necesitan un liderazgo instructivo del tipo transaccional, que les clarifique los objetivos y especifique el cómo alcanzarlos. Bass sostiene que es probable que los subordinados que tienen alta autoestima, independencia y escepticismo, no reaccionen ante un líder carismático. Blanchard y Johnson (1982, en Bass, 1985).

1.5.1.3. CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD Y VALORES DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL

Bass sostiene que el Liderazgo Transformacional, es afectado por la personalidad individual del líder. El rol de las diferencias individuales en cuanto a la personalidad y valores, constituye un factor que modula el tipo de liderazgo que emerge en una situación dada (Bass, 1985).

La aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales, están asociadas a la emergencia y efectividad del Liderazgo

Transformacional. Según Bass (1994), estos atributos personales resultaban centrales en el Liderazgo Transformacional, principalmente para la efectividad del líder de equipo.

Por otra parte, características y rasgos personales pueden fomentar la aparición de ciertas conductas transformacionales más que de otras. Bass (1985) señala, por ejemplo, que personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa están más relacionadas con conductas de Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual. En tanto que, personalidades reactivas y con menos grado de involucramiento se relacionan con el estilo Transaccional Dirección por Excepción, lo que los hace estar más dominados por efectos situacionales.

Así, el Liderazgo Transformacional debería relacionarse positivamente con medidas de motivación para dirigir, satisfacción en el poder, sentimientos de trascendencia, medidas de asertividad, audacia social, introspección, atención, creatividad, necesidad de logro, integridad y madurez. En cambio, el líder transaccional, según Bass estaría más relacionado con medidas de conformidad, sentimientos de equidad, y con satisfacción en las relaciones afiliativas.

Los valores y creencias personales también influyen en el estilo de liderazgo desplegado, en cómo se interpretará una situación y cómo será la intervención. Los métodos transaccionales se acercan más a las estrategias de control, donde el seguidor es tratado como un robot que debe ser programado; mientras que los métodos transformacionales estarán más cerca de las estrategias de empoderamiento, las cuales intentan cambiar las actitudes, creencias y valores del seguidor, ayudándolo a acceder a un foco de control interno, autodirección y autonomía.

1.6. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Las dinámicas motivacionales implicadas en el Liderazgo Transformacional, se realizan a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, más conocidos como las “Cuatro I’s” (Bass y Avolio, 1994). Estas son Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional. A través de éstas, el líder transformacional genera cambios influyendo en sus seguidores.

1.6.1. CARISMA O INFLUENCIA IDEALIZADA

El término Carisma (en griego, regalo, don, talento) fue introducido al campo de las ciencias sociales por el sociólogo Max Weber, desde entonces carisma ha sido un término usado para describir líderes, quienes por el poder de su persona tienen profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores.

Según Bass y Avolio (1994) el carisma o influencia idealizada como parte importante del constructo más abarcativo de liderazgo transformacional, hace referencia al comportamiento del líder como modelo para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación, aunque por sí mismo este factor no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 61).

De hecho, Bass diferencia el liderazgo transformacional del carisma en los siguientes aspectos:

- a. Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales.
- b. Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los seguidores, en cambio muchos líderes carismáticos tratan de

mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales.

- c. Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel, en contraste los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad deemerger cuando una organización está en estado de crisis.
- d. La reacción de la gente hacia el líder carismático tiende a ser altamente polarizada, siendo aceptado por unos y odiado por otros. Las reacciones hacia los líderes transformacionales son menos extremas.

1.6.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass menciona las siguientes:

- a. Tienen una alta autoestima, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- b. 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 expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.
- c. Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.
- d. Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, son hábiles para, a través de palabras y acciones, compartir sus metas.
- e. Entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.

El involucramiento del líder en la tarea, la realización de auto-sacrificios para demostrar coraje y compromiso con la misión y el transformarse en un

ejemplo personal con su estilo de vida, aumenta la identificación y admiración del equipo hacia el líder y las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los seguidores y permite empoderar a quienes le siguen, inspirando confianza y elevando la eficacia individual y colectiva (Yukl, 1994 citado en Vega y Zavala, 2004, p. 63).

Los líderes carismáticos que son clasificados como transformacionales, son capaces de generar motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores, con el fin de alcanzar metas de grupo. Aún más, se caracterizan por estar animados por necesidades auténticas de los seguidores, desplegando consideración individualizada. Además, el carismático transformacional ocupa con mayor frecuencia el rol de mentor o entrenador de sus subordinados, más que de celebridad o místico. El líder transformacional que presenta conductas carismáticas, plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la organización.

1.6.1.2. MODELO DE LIDERAZGO CARISMÁTICO

En 1985 Bass empleando como base a House (1977), presenta un modelo de Carisma y su relación con el esfuerzo del seguidor, el autor plantea que el líder con la personalidad e intelecto requeridos, articula una ideología que mejora la claridad, foco y valor de las metas; aumenta la atención de los seguidores quienes desarrollan confianza ciega en el líder y en el proceso transformacional, a través de manejo de impresión, reuniones o medios masivos, lo que resulta en una exagerada energización de los seguidores. Apareciendo en este proceso seguidores y detractores con reacciones emocionales extremas (amor/odio).

1.6.1.3. EFECTOS DEL CARISMA

Diversas investigaciones han relacionado las conductas carismáticas del líder con efectos positivos en la organización. Por ejemplo, en un estudio de laboratorio, Howell (1985, en Bass, 1990), encontró que los líderes carismáticos generaron mayor productividad en sus seguidores, quienes presentaron 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 estructurantes o considerados. (citado en Vega y Zavala, 2004, p. 72).

Yukl (1989) reportó relaciones entre el Carisma y el cambio de actitudes, valores, presunciones y comportamientos del subordinado. También se han encontrado correlaciones positivas entre Influencia Idealizada y medidas objetivas de desempeño, mayor percepción de efectividad de líder, altos niveles de confianza, admiración y respeto hacia éste (Lowe, Kroek y Sivasubramiam, 1994, 1996, en Shamir y otros, 1998), buenas relaciones intergrupales y satisfacción en el trabajo (Brown y otros, 1996). Otras investigaciones han encontrado iguales relaciones entre Carisma del líder y desempeño financiero en sus unidades (Agle, 1994, Howell y Avolio, 1993, Waldman y Ramírez, 1992; en Shamir y otros, 1998).

1.6.2. LIDERAZGO INSPIRACIONAL O MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Bass (1994) define a la motivación inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 73).

Bass (1985) plantea que el liderazgo inspiracional, es un factor de la conducta del liderazgo carismático, ya que este es claramente inspiracional, pues anima y exalta emocionalmente a sus seguidores y a sus esfuerzos. Por lo que define el proceso de liderazgo inspiracional como, la animación y realce de la motivación entre los seguidores que ocurre principalmente desde el liderazgo carismático. (p. 62).

De hecho, dependiendo del tipo de tarea que se desea estimular, el líder carismático puede enfocar el proceso de animación e inspiración en motivos de logro, poder o filiación de los seguidores:

- a. Animación de los motivos de logro: relevante para tareas desafiantes, complejas, que requieren iniciativa, toma de riesgos, responsabilidad y persistencia.
- b. Animación de motivos de poder: importante para tareas que necesitan que los subordinados sean competitivos, persuasivos y agresivos.
- c. Animación de motivos de filiación: significativo para tareas que precisan cooperación, trabajo en equipo y apoyo mutuo entre los subordinados.

Además, plantea que la inspiración puede ser autogenerada, y no tener base en el carisma, es decir, puede venir de la cultura institucional, que puede motivar a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bienestar de la organización, sin necesariamente presentar conductas carismáticas. (p. 74).

Bass (1990) distingue el liderazgo carismático del liderazgo inspiracional basándose en Downton, este autor planteó que la diferencia se encuentra en la manera en que los seguidores aceptan las iniciativas del líder. Si las dinámicas de identificación con el líder están ausentes y los seguidores son motivados por las metas y propósitos del líder, pero no por este, el liderazgo es inspiracional. Si los seguidores se sienten más poderosos como consecuencia de las exhortaciones del líder, porque este ha hecho hincapié en metas deseables y el cómo lograrlas, y no porque el poder del líder sea su modelo, entonces el líder es inspiracional, no necesariamente carismático. (p. 74).

Bass (1985) también diferencia la motivación inspiracional de la estimulación intelectual. Pues los seguidores pueden también ser inspirados por un discurso racional o la brillantez de un argumento, por lo que restringe el liderazgo inspiracional a aquel que emplea cualidades no intelectuales, emociones, sentimientos e intuición en el proceso de influencia, reservándose el factor de estimulación intelectual a procesos de

influencia que enfatizan la argumentación convincente, la lógica y la racionalidad, sin apelar a sentimientos y emociones.

1.6.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO INSPIRACIONAL

Bass menciona entre los componentes de la conducta de líderes inspiracionales, los siguientes:

DIRECCIÓN DE SIGNIFICADO

El líder inspiracional entrega significado y definición al contexto, otorgando un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo, dando a conocer a sus subordinados el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo, permitiendo a los seguidores usar este significado como punto de referencia para su accionar y para entender la situación, en este sentido, el líder inspiracional tiene más probabilidades de aparecer cuando los seguidores necesitan significado para sus necesidades y acciones. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 75).

USO DE SÍMBOLOS

Los líderes inspiracionales hacen mucho uso de símbolos, actuando como estrategias que dan sentido a la organización y al ambiente, los símbolos también pueden representar soluciones inspiracionales a los problemas y su reemplazo ayuda a evocar nuevas ideas y creencias con nuevos valores emocionales.

MANEJO DE IMPRESIÓN

Los líderes inspiracionales realizan acciones tendientes a crear y a mantener impresiones deseadas de ellos, en los otros, esas impresiones pueden afectar cuanto son estimados por los demás y por lo tanto cuanto éxito pueden tener influenciándolos. La mejor imagen de los líderes es un requerimiento esencial para construir confianza de los seguidores en ellos, lo que para Yukl citado en Bass (1985) es el elemento esencial del liderazgo

inspiracional, que además ayuda a mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción laboral. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 76).

El líder inspiracional construye y mantiene la confianza de los seguidores en sí mismo, en los pares, el liderazgo, la organización y el propósito, por lo que debe mostrarse seguro y consecuente en sus mensajes.

MODELAMIENTO DE LAS ESPECTATIVAS 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 los que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos, creando metas razonables y siendo modelos de rol para sus subordinados; definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros del sistema.

Para moldear las expectativas de los seguidores, los líderes inspiracionales expresan a sus seguidores sus creencias positivas que los líderes tienen sobre ellos y animándolos a alcanzarlos, esto lleva a los seguidores a tratar de confirmar las creencias positivas que los líderes tienen sobre ellos, comportándose en forma consistente con tales expectativas, aumentando la probabilidad de que los seguidores puedan lograr las metas. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 77).

Para aumentar las expectativas de los seguidores sobre lo que pueden lograr, los líderes inspiracionales también utilizan la capacitación y el empoderamiento; a través del aprendizaje constante y el mejoramiento, el líder puede mostrar a los seguidores como obtener los recursos necesarios para alcanzar sus metas, aumentar su autonomía y oportunidades, entrenándolos y apoyándolos, el líder inspiracional se orienta a la acción, por lo que permite la toma de riesgos, la experimentación y el aprendizaje, tolera los errores y aumenta paulatinamente las demandas a sus subordinados y con ello eleva su sensación de poder.

ENVISIONAR O CREAR UNA VISIÓN COMPARTIDA

Envisionar requiere traducir intenciones en realidades a través de comunicar la visión a los otros, con el fin de obtener su apoyo. Los líderes inspiracionales ayudan a crear una visión compartida con sus seguidores de un estado organizacional que se desea en el futuro, mostrándoles cómo alcanzarlo. La visión permite simplificar materias organizacionales complejas en unos cuantos puntos centrales y entrega una guía para el desarrollo de estrategias, la toma de decisiones y la conducta al interior de la organización y de esta con el ambiente, la visión parece ser el principal componente catalizador del éxito de los líderes transformacionales.

Bass (1985) menciona los siguientes aspectos como componentes del “envisionar” del líder:

- a. Elemento racional, se refiere a la articulación de una visión en términos de problemas, propósitos y recursos disponibles.
- b. Elemento emocional, apunta a la visión en forma holística, en términos de ser intuitiva, imaginativa y profunda y al uso de símbolos y lenguaje que evocan significado y compromiso.
- c. Planificación estratégica, los líderes deben ser hábiles para formular estrategias basadas en las contingencias de las amenazas y oportunidades de la organización, sus recursos y los intereses de sus miembros, formulando y evaluando apropiadamente respuestas organizacionales y arreglando su implementación en operaciones políticas.
- d. Creación de conciencia, el líder debe entender y detallar los elementos clave de la visión a largo plazo y considerar los efectos de ampliación de su desarrollo futuro. Debe comunicarla claramente a sus seguidores, concretizándola y haciendo posible el compromiso de estos con el estado futuro deseado, bosquejando lo que es correcto, bueno e importante para la organización.
- e. Aspectos intuitivos, el “envisionar” se inicia con interpretaciones intuitivas de eventos y datos. Estas interpretaciones otorgan significado a nuevas imágenes del mundo, que finalmente son aclaradas,

utilizando símbolos y frases para focalizar la atención en estrategias para la organización.

Yukl citado en Bass (1990) refiere respecto de los efectos del liderazgo inspiracional, estudiaron la conducta de líderes efectivos en varios incidentes críticos, concluyendo que la conducta inspiracional de los líderes incluye, inculcar orgullo en los individuos, usar palabras de ánimo para levantar la moral, poner ejemplos con su propia conducta de lo que es esperado, inspirar entusiasmo, construir confianza y alabar y alabar el buen desempeño de los subordinados, haciéndolos sentir orgullosos de su grupo o equipo. (p. 84).

1.6.2.2. MODELO DE LIDERAZGO INSPIRACIONAL

Bass (1985) propone un modelo de los elementos que influyen en la transformación que hace un líder inspiracional del esfuerzo ordinario, al esfuerzo extra de los seguidores; el liderazgo inspiracional del líder carismático, en términos de la entrega de ejemplos de conducta al seguidor. Los prototipos y apelaciones emocionales propuestos por el líder se simplifican, para aumentar su claridad y entendimiento, utilizando símbolos e imágenes con significado compartido, a través de un lenguaje colorido y persuasivo, lo que contribuye al proceso transformacional aumentando la confianza y ampliando las metas. (p. 78).

1.6.2.3. EFECTOS DE LA MOTIVACION INSPIRACIONAL

Yukl y Van Fleet (1982), estudiaron la conducta de líderes efectivos en varios incidentes críticos en el *Reserve Officer Training Corps* y en Oficiales de la Fuerza Aérea de Estados Unidos en la Guerra de Korea. Reportaron correlaciones significativas entre el Liderazgo Inspiracional y mediciones objetivas de la efectividad del líder. Estos autores concluyeron que la conducta inspiracional de los líderes incluye: inculcar orgullo en los individuos, usar palabras de ánimo para levantar la moral, poner ejemplos con su propia conducta de lo que es esperado, inspirar entusiasmo,

construir confianza, y alabar el buen desempeño de los subordinados, haciéndolos sentir orgullosos de su grupo o equipo. Por otra parte, Peters (1980), Butterfield & Powell (1985) y Fahey y Harris (1987) (en Bass, 1990), encontraron en clasificaciones de superiores y subordinados de la conducta de líderes inspiracionales: altos niveles de actividad, fuerte autoconfianza, determinación, sentido y pasión por la misión, y mensajes positivos de metas alcanzables, observándose correlaciones directas con mayor nivel de optimismo y cooperación de los seguidores. (Vega y Zavala, 2004, p. 84).

1.6.3. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

La estimulación intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público.

Según Bass (1990) la estimulación intelectual del líder transformacional es vista en el discreto salto 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, diferenciándose de la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 85).

Los líderes transformacionales estimuladores intelectualmente, persuaden a sus seguidores a través de la ruta central de procesamiento de información. Esto ocurre cuando los individuos están motivados, preparados y tienen la habilidad para pensar en lo que el líder o grupo ha propuesto, es un tipo de procesamiento profundo, sistemático y controlado, que produce efectos duraderos en los seguidores. Contrariamente el procesamiento de ruta periférica, que ocurre cuando la gente carece de motivación o habilidad, es superficial, automático y heurístico y sus efectos

son duraderos solo si esta es completada por argumentos cognitivos de apoyo. (p. 85).

1.6.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ESTIMULACION INTELECTUAL

REFORMULACIONES

La estimulación intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados; para conseguirlo los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos. Esto a través de aplicar metáforas, cambiar la escala de medición, considerar el absurdo y la fantasía, imaginando estados alternativos, cambiar sustantivos por verbos, cambiar figura por forma, extendiendo o subdividiendo contextos y descubrir suposiciones ocultas.

INTELIGENCIA

Para ser eficiente en la estimulación intelectual de sus subordinados, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros de grupo, pero hay factores que moderan su efecto. Por su parte el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, para llevar a una conducta experimental y exploradora, y no solo de mera intelectualización.

Según Bass (1985) esto permite hacer comprensibles sus ideas, apreciar los problemas de sus subordinados, o presentar ideas que requieran de un cambio que no generen resistencia. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 86).

Por otra parte, el nivel intelectual requerido dependerá del contexto; el líder transformacional exitoso es más dependiente de la inteligencia general a más bajos niveles organizacionales, y de la creatividad cognitiva a más altos niveles.

SÍMBOLOS E IMÁGENES

Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente a la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias. El líder también se sirve de los símbolos para modificar directamente cogniciones y creencias e introducir nuevas ideas en la organización. (p. 87).

EXPERIENCIA Y CONFLICTO CON LOS SUPERIORES

El aporte intelectual de los líderes dependerá de su experiencia y cuanto están en conflicto con la autoridad más alta; los líderes con mayor inteligencia pueden lograr mayor efectividad en las tareas de su grupo si están más motivados para dirigir, tienen experiencia, poca tensión con su superior y buenas relaciones con sus subordinados. Por el contrario, cuando los superiores interfieren en el trabajo de los individuos, son dictatoriales y/o cuando inducen ambigüedad de rol y dirigen desorganadamente, se generará tensión en los subordinados, por lo que su funcionamiento y aporte intelectual disminuirá. Solo es posible superar esta tensión volviendo a hábitos previamente aprendidos, por lo tanto, la experiencia ayudará. (p. 87).

1.6.3.2. CUANDO ES NECESARIO LA ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Según Bass (1985) la estimulación intelectual del líder es particularmente importante para la transformación del grupo u organización:

- a. Cuando el grupo se encuentra en un ambiente hostil, y su sobrevivencia está peligrando a causa de competidores y oponentes externos que causan crisis periódicas.
- b. Cuando hay serios problemas que disminuyen la efectividad de la unidad, tales como equipamiento o procedimientos inadecuados, demoras y costos excesivos.

- c. Cuando son probables las interrupciones del trabajo debido a averías del equipamiento, escasez de suministros, ausencia de subordinados.
- d. Cuando el líder tiene suficiente autoridad para hacer cambios e iniciar acciones que puedan solucionar problemas serios enfrentados por la unidad de trabajo. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 90).

1.6.3.3. MODELO DE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

La orientación y competencia intelectual del líder determina su enfoque y éxito en la resolución de problemas, en conjunto con los subordinados. El desempeño del líder en este esfuerzo es mediado por su tiempo para pensar y la libertad de conflicto con sus superiores; la atención del líder a los problemas, diagnóstico y generación de soluciones, son comunicados a los seguidores simbólicamente, a través de imágenes y lenguaje simplificado, articulados para ser comprendidos y llamar la atención. Lo que a su vez mejora la claridad de rol del seguidor y aumenta su contribución al proceso transformacional. (p. 90).

1.6.3.4. EFECTOS DE LA ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Según Bass (1990) se hallaron correlaciones positivas entre estimulación intelectual y efectividad de los líderes y del equipo en dos muestras de gerentes; también existen reportes de que cuando la cohesión grupal es alta, la estimulación intelectual muestra correlaciones positivas con la satisfacción general en la organización y cuando hay una fuerte necesidad de independencia en el grupo se correlaciona con estrés y conflicto grupal. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 92).

1.6.4. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Según Bass (1994) por consideración individualizada se entiende que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando

atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (p. 93).

1.6.4.1. MODELO DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

El modelo de consideración individualizada y esfuerzo del seguidor presentado por Bass (1995) a través de ser mentor, aumenta la confianza y cumple con el deseo de conocimiento del seguidor y de la comunicación de dos vías. El líder mejora la autoimagen del seguidor, cumple su deseo de información, logra la satisfacción de necesidades específicas y le da la sensación de participar en las decisiones que le afectan directamente. (p.98).

1.6.4.2. EFECTOS DE LA CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Shamir y otros (1997) en un estudio realizado en unidades militares norteamericanas, encontraron que las conductas de apoyo del líder correlacionaban positivamente con apego e identificación con la unidad, identificación y confianza en el líder, alta motivación, y deseo de sacrificio. También se ha encontrado relación con alta efectividad organizacional. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 98).

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Bass (1990) refiere que el liderazgo transaccional es reforzamiento contingente, líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 106).

Bass (1990), plantea las siguientes fases en el ciclo de intercambio o transacción entre líder y subordinado:

1. Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o para completar una tarea.
2. El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva.
3. El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado.

Blanchard y Johnson (1982, citados en Bass, 1990), mencionan algunas reglas para la aplicación del Reforzamiento Contingente:

1. Acordar la meta junto con el subordinado, incluyendo la conducta apropiada para lograrla. Además, chequear su conducta, para ver si marcha de acuerdo con la meta.
2. Si la meta es alcanzada, alabar el desempeño del subordinado tan pronto como sea posible, acotándose a lo que específicamente hizo bien (Recompensa Contingente), indicándole cómo su accionar es útil para los demás y para la organización.
3. Si el desempeño del subordinado cae bajo lo esperado, reprenderlo (Castigo Contingente) tan pronto como sea posible después de la falla. Aclarando que el líder sigue pensando bien del empleado, aunque no así de su desempeño específico.
4. El éxito del seguidor puede llamar a la colocación de una nueva meta. El fracaso de éste, puede requerir de una revisión y aclaración de las metas planteadas.

Bass (1985, 1990) refiere que en el liderazgo transaccional se utilizan dos formas de reforzamiento para motivar a los empleados:

- 1- Reforzamiento Contingente Positivo (Recompensa Contingente); donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño

acordado. La Recompensa Contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente.

2- Reforzamiento Contingente Aversivo (Castigo Contingente); en el cual el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos. Este tipo de reforzamiento, señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la precisión en el desempeño del subordinado, para modificar o cambiar la conducta de este último. Además de apuntar a la aclaración de qué debe hacerse y cómo, el Reforzamiento Contingente Aversivo puede tomar varias formas. Por ejemplo, el líder puede llamar la atención del subordinado sobre la desviación, lo que es particularmente útil para los subordinados sin experiencia, especialmente si el feedback negativo se acompaña con aclaración adicional de qué se desea. El Castigo Contingente también puede verse en forma de multas, suspensión sin pago, pérdida de apoyo del líder; las que son menos frecuentes y tienen menos probabilidad de promover efectividad. Por otro lado, si el líder sólo interviene ante la ocurrencia de fracasos, averías y desviaciones, está practicando la Dirección por Excepción.

1.6.5. MODELO DE LIDERAZGO DE REFORZAMIENTO CONTINGENTE

Bass (1985) presentó un Modelo de las relaciones entre Reforzamiento Contingente Positivo y Aversivo por líderes, y el esfuerzo resultante de sus seguidores para llevar adelante la transacción. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 108).

En el Modelo, el autor plantea que los líderes recompensan a sus seguidores animando la aceptación de sus roles de trabajo. Los seguidores a su vez, cumplen las indicaciones del líder, para obtener las recompensas prometidas en los acuerdos. Si lo logran, obtienen recompensas materiales,

satisfacción y mejoramiento de su autoestima. Todo lo que contribuye al auto-reforzamiento de la conducta de rol de los subordinados, y a la continuación y renovación de sus esfuerzos para cumplir con lo que es esperado de ellos. Estas expectativas deben ser aclaradas por los líderes, a fin de promover el entendimiento de los roles, y la construcción de confianza de rol, además de aportar a su cumplimiento.

Si los seguidores fallan en cumplir y el fracaso es atribuido por los líderes, a falta de claridad y comprensión de los primeros, entonces los líderes renovarán su aclaración de lo que ellos esperan. Si ellos atribuyen el fracaso de sus seguidores a falta de motivación - y desean ser positivamente reforzantes -, renovarán sus promesas de recompensa y confianza en los seguidores. Si desean utilizar reforzamiento aversivo, pueden obtener consecuencias como ansiedad y evitación en los seguidores. (p. 108).

Los líderes al practicar Reforzamiento Contingente Aversivo (tal como Dirección por Excepción) alentarán los esfuerzos de los seguidores por cumplir con los estándares acordados para evitar consecuencias negativas por fracaso. Si los seguidores tienen éxito, evitan ser aversivamente reforzados y puede aumentar su autoestima y su capacidad de auto- reforzamiento. Si ellos fallan y los líderes atribuyen su fracaso a falta de claridad, habilidad, y comprensión, estos últimos volverán a hacer la aclaración e intentarán mejorar la habilidad de los seguidores a través de entrenamiento, aumentando así la probabilidad de desempeño exitoso final de los seguidores. Por otro lado, si los líderes aversivamente reforzantes atribuyen el fracaso de los seguidores a falta de motivación, probablemente los reprenderán o amenazarán, generando posibles efectos no esperados en los subordinados de hostilidad, apatía, ansiedad y pérdida de autoestima. Por lo tanto, habrá una reducción de esfuerzo auto- reforzado e interferencia en los esfuerzos de los seguidores para cumplir con lo acordado. (p. 109).

Bass (1985) en su modelo conceptual inicial de Liderazgo Transaccional y Transformacional, plantea que el primero está conformado por los

siguientes subfactores o conductas de liderazgo: Recompensa Contingente, y Dirección por Excepción. En 1988, separa la conducta de Dirección por Excepción en Activa y Pasiva, observándose altas correlaciones entre este último estilo y el Liderazgo Laissez-Faire, para posteriormente reordenar la Dirección por Excepción Pasiva dentro del factor de más alto orden Liderazgo Pasivo/Evitador, junto al Liderazgo Laissez-Faire. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 109).

1.6.6. EFECTO DEL AUMENTO

Según Bass (1985, 1990) el intercambio social simple, la transacción a corto plazo entre líder y seguidor, está catalizado por el Liderazgo Transformacional. Como ya se mencionó anteriormente, este tipo de Liderazgo aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional pudiendo ser concebido como un liderazgo que añade a cualquier intercambio costo - beneficio una transformación de las necesidades de los seguidores, desde aquéllas de niveles más bajos, a preocupaciones de más alto nivel, las cuales demandan costos excesivos, con relación a los beneficios tangibles. El Liderazgo Transformacional hace posible la trascendencia de los intereses personales, y el abandono de los cálculos costo-beneficio, aumentando la probabilidad de crear una cultura de cooperación, como es la confianza en el beneficio de óptimos resultados organizacionales. (p. 111).

1.6.7. EFECTOS DEL REFORZAMIENTO CONTINGENTE

1.6.7.1. EFECTOS EN LA SATISFACCIÓN

Respecto a los efectos en la satisfacción de los subordinados del reforzamiento contingente y no contingente, Podsakoff y Schriesheim (citados en Bass 1990) concluyen que los subordinados estaban más satisfechos con su situación cuando los líderes les entregaban recompensas contingentes con su desempeño. Si las recompensas no eran contingentes, tal satisfacción no se presentaba. El feedback negativo no contingente se correlacionó negativamente con la satisfacción de los empleados, observándose la potencialidad de promover indefensión

aprendida. Además, en una investigación realizada por MacKenzie y otros (2001), se encontró al Liderazgo Transaccional positivamente relacionado con confianza de vendedores en el superior, y una relación negativa entre ambigüedad de rol y castigo contingente. (p. 111).

Por otro lado, Reitz (1971, citado en Bass, 1985, 1990) en un estudio de campo concluyó que la recompensa por desempeño aceptable de los subordinados, unida a reprobación por trabajo inaceptable, aumentaba la satisfacción de los subordinados. (p. 112).

1.6.7.2. EFECTOS EN EL DESEMPEÑO

Spector y Suttel (1957, citados en Bass, 1990), en ambientes de laboratorio controlados, contrastaron el liderazgo de reforzamiento (reforzamiento positivo para lo hecho correctamente, aversivo para lo incorrecto, con sugerencias de cómo mejorar el desempeño), con los liderazgos autoritario (el líder toma las decisiones y planifica) y democrático (líder y equipo comparten responsabilidad en la toma de decisiones y planificación) de equipos. Los resultados indicaron que los equipos que tuvieron liderazgo de reforzamiento fueron más productivos, obteniendo los mayores beneficios los miembros con poca habilidad. Además, Luthans y Kriettner (1975, citados en Bass, 1985) encontraron que la penalización contingente sirve para mejorar el desempeño al estar asociada a la recompensa contingente para desempeño aceptable. (p.112).

Las reprimendas pueden generar ansiedad en los subordinados, culpa y hostilidad, principalmente en aquellos altamente motivados, que están sobrecargados de trabajo o bajo estrés, pudiendo interpretar el feedback negativo como un ataque personal, llegando a ser contraproyectivo (Podsakoff y otros, 1984, citados en Bass, 1985).

1.6.8. RECOMPENSA CONTINGENTE

Como ya se explicó anteriormente, la Recompensa Contingente se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Las metas deben representar pasos pequeños,

aumentando poco a poco su progreso, y la retroalimentación positiva debe entregarse tan cerca del tiempo en que las metas son alcanzadas como sea posible, sin esperar el logro total de las metas a largo plazo (Bass, 1985, 1990).

Bass (1985) refiere que en la recompensa contingente los líderes pueden mostrar preocupación transformacional por el desarrollo de sus subordinados, cada ciclo meta- desempeño-reforzamiento es un paso más hacia la toma de responsabilidad creciente sobre sus propias acciones, pudiendo llegar a ser auto-reforzantes. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 112).

1.6.8.1. EFECTOS DE LA RECOMPENSA CONTINGENTE

Bass (1985, 1990), afirma que la eficacia de la recompensa contingente ha sido apoyada por diversos experimentos y estudios de campo. Por ejemplo, Hunt y Schuler (1975) y Oldham (1976), encontraron que promovía la efectividad mejorando el desempeño. Para Keller y Szilagyi (1976) además de estos efectos, mejora las expectativas de los subordinados, y aumenta su satisfacción con el trabajo (Greene, 1976, Sims, 1977, Szilayi, 1980, citados en Vega y Zavala, 2004, p. 115).

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. Aquellos quienes pueden completar las expectativas de alcanzar los intereses propios de sus subordinados, ganan y mantienen la reputación de ser hábiles para entregar pagos, promociones, y reconocimiento. Aquéllos que fallan en ello, pierden esa reputación y, por lo tanto, no pueden ser vistos como líderes efectivamente reforzantes, afirma Tsui (1982, citado en Bass, 1990); llegando a ser percibidos como más punitivos, reduciéndose su legitimidad e influencia (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 115).

Yukl (1981, citado en Bass, 1985, 1990), respecto de las condiciones que

hacen posible a los líderes el alentar la productividad de sus empleados, a través de la recompensa contingente, plantea que la estructuración de contingencias de recompensa por el líder es más útil cuando:

- El líder tiene la autoridad y discreción suficientes para administrar recompensas tangibles a subordinados.
- Los subordinados dependen del líder para las recompensas valoradas.
- Los resultados de desempeño están principalmente determinados por el esfuerzo y la destreza de los subordinados, más bien que por eventos fuera de su control.
- El desempeño del subordinado puede medirse con precisión.
- El trabajo es repetitivo, aburrido y tedioso.

Además, 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.

Neider (1980, citado en Bass, 1985), en cuanto a la utilidad de la participación de los subordinados en la colocación de metas, demostró que sólo cuando en este proceso se aclara la relación esfuerzo-desempeño, y las recompensas son valoradas, existe mayor probabilidad de que tal participación tenga efectos positivos. Podsakoff y otros (1983, citados en Bass, 1985) en otra investigación, encontró que en los subordinados disminuyó la ambigüedad de rol cuando éstos participaron en colocación de metas con un líder experto, aumentando esta ambigüedad cuando el líder es inexperto. (p. 116).

1.6.9. 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 sólo cuando algo va mal. El líder está alerta a las desviaciones, y entrega el feedback negativo o reforzamiento aversivo cuando es necesario (Bass, 1985, 1990).

Al practicar Dirección por Excepción, algunos líderes (Dirección por Excepción Activa) buscan activamente desviaciones y fallas. Ellos 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 no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho (Dirección por Excepción Pasiva) (Hater y Bass, 1988, citados en Bass, 1990).

La respuesta del líder ante la falla, puede variar en intensidad. Puede entregar información al subordinado de que el umbral de desempeño preestablecido ha sido cruzado, y qué anduvo mal; lo que podría estar acompañado por aclaración de las metas y animación por alcanzarlas, si el líder valora también la recompensa contingente. En el otro extremo, se encuentra la desaprobación, la reprimenda y la penalización ante el fracaso, lo que puede incluir multas o pérdida de trabajo. Observándose mayor efectividad al hacer uso de la recompensa contingente, en contraste a la dirección por excepción, y más aún al reproche o penalización que pueden tener un efecto que disminuya la producción (Bass, 1985; Podsakoff y otros, 1982, citados en Bass, 1990).

Al identificar las fallas del subordinado en el cumplimiento de los estándares de desempeño establecidos, idealmente, antes de tomar acción disciplinaria, el líder debe hacer un diagnóstico de las posibles causas de esta falla. Por ejemplo, si el líder observa un desempeño pobre en un solo subordinado, mientras los demás mantienen los estándares deseados, puede atribuir la falla a falta de habilidad o esfuerzo del subordinado. Si se

trata de falta de esfuerzo, es posible tomar acción punitiva. Si es diagnosticada falta de habilidad, es más apropiado el entrenamiento o el reemplazo del subordinado. Si las causas se encuentran en el ambiente o en la dificultad de los requerimientos, el líder debe recomendar un cambio en las condiciones de trabajo o en el tipo de tarea, y no reprender al subordinado. (citado en Vega y Zavala, 2004, p. 118).

Otros factores a tomar en cuenta para el diagnóstico, que pueden causar una baja en el desempeño, que quedan fuera del control de los subordinados, son:

- Fracaso en la aclaración de lo que es esperado como desempeño satisfactorio. Ante lo cual, el líder debe entregar una clarificación adicional de los requerimientos de rol al subordinado.
- Trabajo no desafiante para el empleado. Ante esto, se puede extender la tarea, transferir al subordinado, o aumentar los incentivos.
- Subordinado no comprometido en producir los resultados necesarios. Se puede aumentar el involucramiento del empleado en los procesos de planificación o control.
- Sentimiento del subordinado de sobrecarga, tener demasiadas metas que alcanzar, o conflicto, una mezcla imposible de metas. El líder debiera aclarar las metas y establecer prioridades.
- Carencia del feedback adecuado del supervisor, respecto del progreso del subordinado. Se hace necesario feedback más oportuno y específico.
- El trabajo del subordinado es obstaculizado por un proceso, método o sistema existente. Lo que requiere de rediseño, transferencia o mayor tolerancia. . (p. 118).
- El trabajo del subordinado es afectado adversamente por fallas de los demás en el cumplimiento de sus compromisos. Las acciones remediales apuntan a intervenciones alrededor del subordinado.

1.6.9.1. CONDUCTAS DEL LÍDER QUE PRACTICA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN

Sims (citado en Bass, 1985) en 1977, halló como factor de la conducta de este tipo de líderes la utilización de castigo contingente. Por otro lado, Yukl (1981, citado en Bass, 1985) menciona una conducta a la que llama Disciplina-Crítica, la que define como el alcance en que el líder critica o disciplina a un subordinado que consistentemente muestra pobre desempeño, viola una regla, o desobedece una orden. Las acciones disciplinarias a las que hace referencia, incluyen advertencia oficial, reprimenda, suspensión o despido.

Yukl y Van Fleet (1982, citados en Bass, 1985), en un estudio realizado entre los cadetes del *Reserve Officer Training Corps*, encontraron las siguientes conductas de los líderes que practicaban Dirección por Excepción:

- Hacían hincapié en las deficiencias de las personas.
- Utilizaban errores específicos como ejemplos, más bien que crítica general.
- Explicaban a las personas por qué estaban siendo disciplinadas.

1.6.9.2. POSIBLES CAUSAS PARA EL USO DE DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN

Bass (1985) menciona las posibles razones por las que los líderes transaccionales preferirían usar la dirección por excepción, en lugar de recompensa contingente:

- 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 éstos.

- El líder puede no tener, o perder su poder para entregar recompensas a los subordinados.
- Algunos autores 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, Scontino, 1979, Larson, 1980; citados en Bass, 1985).
- 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.
- Mitchell y Kalb (1982, citados en Bass, 1985) encontraron que el énfasis en el reforzamiento aversivo contingente será mayor, si el líder atribuye el desempeño deficiente de los subordinados a falta de motivación, más bien que a falta de habilidad.

1.7. LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE

El Liderazgo Laissez-Faire describe a 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, citado en Bass, 1990). Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión (Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, 1951, citados en Bass, 1990).

Bass (1990), diferencia claramente el Liderazgo Laissez-Faire, de la conducta de liderazgo democrático, la delegación y la Dirección por Excepción. El autor plantea que la delegación implica la dirección activa del líder, para permitir que un subordinado tome responsabilidad por algún rol o tarea. El líder delegador activo permanece preocupado, y continuará viendo si el rol se ha cumplido o la tarea ha sido completada. En la Dirección por Excepción, el líder permite al empleado continuar su trabajo

de la forma en que ambos han acordado, hasta que surgen problemas y los estándares no se cumplen; momento en el cual, el líder interviene para hacer correcciones. (como se citó en Vega y Zavala, 2004, p. 121).

Los líderes laissez-faire no delinean el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por Excepción. El líder laissez-faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como 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. (p. 121).

1.7.1. EFECTOS DEL LIDERAZGO LAISSEZ – FAIRE

En una investigación inicial en el tema, se compararon los liderazgos democrático y autoritario, con el Liderazgo Laissez-Faire (Lewin, Lippitt & White, 1939, Lippitt, 1940, Lippitt & White, 1943, White & Lippitt, 1960; citados en Bass, 1990). Los investigadores concluyeron que el Liderazgo Laissez-Faire produjo menos concentración en el trabajo, y una pobre calidad de éste que el liderazgo democrático y autocrático. Además, hubo menos satisfacción general que en el estilo democrático, pero un poco más de satisfacción que en el estilo autocrático empleado en su estudio. (p. 121).

Investigaciones posteriores sugirieron que la satisfacción de los seguidores será más baja con el uso de Liderazgo Laissez-Faire que con el liderazgo autocrático. Además, se han acumulado hallazgos consistentes en donde el Liderazgo Laissez-Faire aparece como el estilo de dirección menos satisfactorio y efectivo (Bass, 1990).

Katz, Maccoby, Gurin, y Floor (1951, citados en Bass, 1990) encontraron

que los grupos eran improductivos si sus supervisores evitaban ejercer el rol de liderazgo, abandonando a los miembros del grupo de trabajo. De la misma forma, un experimento de Murnighan y Leung (1976, en Bass, 1990) encontró que participantes de pregrado bajo la supervisión de líderes no involucrados, resolvieron menor cantidad de problemas, mostraron soluciones de más baja calidad, y presentaron menos satisfacción en comparación a participantes que fueron guiados por líderes involucrados.

Pelz (1956) en una investigación organizacional, reportó que el patrón de liderazgo Laissez Faire estuvo negativamente relacionado a productividad. También se ha observado disminución de la cohesión de grupo, escasa motivación en la tarea e insatisfacción con el supervisor, como efecto del uso de liderazgo laissez faire. (citado en Bass, 1990).

2. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Para hablar de inteligencia emocional tenemos que iniciar de Inteligencia. Existen dos suposiciones clásicas acerca de la inteligencia. La primera considera que es una capacidad general única, que cualquier persona posee en mayor o menor medida. La segunda afirma que ésta puede medirse a través de instrumentos estandarizados.

Estas dos suposiciones fueron válidas hasta la década de los ochenta del siglo XX, cuando Gardner, en su obra Estructuras de la mente, afirmó por primera vez que no existe una inteligencia única, sino que, dependiendo del ser humano, éste posee varias inteligencias así mismo fue llamándola teoría “de las inteligencias múltiples”, el cual en su desarrollo permitió arribar al concepto de inteligencia emocional, tan popular en nuestros días.

2.1. LA INTELIGENCIA A TRAVÉS DEL TIEMPO

El estudio de la inteligencia es dividido en seis etapas: estudios legos, preludio de estudios psicométricos, estudios psicométricos, jerarquización, pluralización y contextualización.

2.1.1. TEORÍAS LEGAS:

En el desarrollo de dichas teorías, no hay una definición científica de la inteligencia; hombres como Aristóteles, Platón y San Agustín se dan a la tarea de realizar estudios en relación con la mente.

De no existir estudios sistemáticos del tema, hay contribuciones importantes como la de Hobbes, quien define el proceso mental como el resultado del movimiento de los átomos del cerebro activados por movimientos externos del mundo. Con Kant (padre del constructivismo) se inicia el estudio del pensamiento cognitivo, y posteriormente Itard da una definición de inteligencia enfocada en la instrucción (como se citó en Flores y Tovar, 2005, p.10).

2.1.2. PRELUDIOS DE ESTUDIOS PSICOMÉTRICOS:

Estos se iniciaron en la segunda mitad del siglo XIX, se caracteriza por los esfuerzos de los investigadores en tratar de establecer la psicología como una ciencia. Wundt en Alemania y W. James en Estados Unidos contribuyeron a este logro, ya que sus estudios estuvieron enfocados en buscar leyes generales del conocimiento humano (lo que hoy se conoce como procesamiento de la información).

El estudio de Galton (1962) las diferencias individuales fueron determinantes; en él destaca el talento, la eminencia y otras formas de logro. Elaboró los métodos estadísticos que permitieron clasificar a los seres humanos en términos de sus poderes físicos e intelectuales y correlacionar esas medidas entre sí. De hecho, Galton creía que se podía caracterizar a los individuos más refinados por sus capacidades sensoriales. (p.482).

2.1.3. ENFOQUES PSICOMÉTRICOS:

En el transcurso del tiempo la comunidad científica concluyó que los estudios de Galton no eran contundentes y que era necesario orientar las

investigaciones hacia capacidades más complejas o “molares”, como las que involucran el lenguaje y la abstracción, si se quería evaluar en forma exacta los poderes intelectuales humanos. El principal investigador en esta área fue Binet a principios del siglo XX, quien, junto con Simón, diseñó las primeras pruebas de inteligencia para identificar a niños retardados y también para ubicar a niños normales en sus niveles educativos apropiados. (p.483).

Esto ocurrió en 1905 por orden del Gobierno francés, es así como a partir de dicha fecha se desencadenó el desarrollo de técnicas para valorar a la gente con fines específicos, como escolares, ocupacionales en las organizaciones, militares, entre otros. Yerkes desarrolló, desde el proyecto *United States Army, Alpha Beta Testing Program*, una batería de pruebas psicométricas que fueron utilizadas en la Armada de los Estados Unidos, lo que permitió clasificar al ejército en función del coeficiente intelectual de cada uno de sus integrantes, pero no todos aceptaron esta posición como la última verdad. (p.483).

Fischer (1980), menciona que Jean Piaget psicólogo suizo llegó a la conclusión de que los test no eran aptos para los niños, ya que éstos formulan un sistema simbólico a través de sus capacidades, lo que ocurre entre los 7 u 8 años, dándole oportunidad al menor de realizar operaciones concretas. Piaget tomó muy en serio cuestiones filosóficas y estaba influenciado en especial por Kant para realizar sus estudios. Piaget, a pesar de no estar de acuerdo con los enfoques psicométricos, nunca hizo críticas a los mismos (p.447).

2.1.4. JERARQUIZACIÓN:

Spearman y Terman son considerados como la primera generación de psicólogos de la inteligencia. Para ellos, la inteligencia es una capacidad general, única para formar conceptos y resolver problemas; también establecieron que un conjunto de resultados de las pruebas reflejaba un solo factor de “inteligencia general”, lo cual es llamado jerarquización. (como se citó en Flores y Tovar, 2005, p.10).

2.1.5. PLURALIZACIÓN:

En la misma época en que Sperman y Terman consideraban un factor único de inteligencia, surgió una contraposición: Thurstone (1960) y Guilford (1967) sostuvieron la existencia de varios factores o componentes de la inteligencia, lo cual es conocido como “pluralización”. (p.10).

2.1.6. CONTEXTUALIZACIÓN:

Frente a estas dos posiciones surgió un nuevo enfoque propuesto por Catell (1971) y Vernon (1971). Para ellos, hay una relación jerárquica entre los factores, porque estiman que la inteligencia general (verbal y numérica) domina sobre componentes más específicos. Esta visión es conocida como “contextualización”. (p.11).

Actualmente existen diferentes corrientes en el estudio de la inteligencia, las cuales toman en cuenta los contextos en que viven y se desarrollan los seres humanos. Una influyente teoría de este tipo es la expuesta por Sternberg (1985), quien sostiene que la inteligencia está constituida por la sensibilidad que poseemos para reaccionar a los acontecimientos variables que nos rodean. Desde la misma perspectiva, Vygotsky (1978) estableció que el estudio de la inteligencia se ve premiado por las diferencias entre las culturas y las prácticas sociales, más que por las diferencias entre los individuos. (p.11).

Es en este contexto teórico cuando surge Gardner (1993), con su teoría de las múltiples inteligencias (MI). Ésta tiene una gran influencia ya que toma en cuenta las diferencias surgidas en los perfiles de inteligencia de los individuos, dentro del ámbito educativo, e introduce los últimos hallazgos neurológicos, evolucionistas y transculturales. A partir de la teoría de las Inteligencias Múltiples se marca un nexo entre inteligencia, ámbito y campo (p.11).

En 1990, Salovey y Mayer utilizan la teoría de las inteligencias múltiples y acuñan un nuevo término: inteligencia emocional (p.11).

2.2. ORIGEN Y DESARROLLO HISTORICO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Thorndike (1920), propuso la inteligencia social a partir de la ley del efecto, antecesora de la hoy conocida Inteligencia Emocional. Este mismo autor estableció además de la inteligencia social, la inteligencia abstracta y la inteligencia mecánica. En la década de los treinta, Wechsler dio a conocer dos baterías de prueba: escalas para adultos (*Wechsler Adult Intelligence Scale*, WAIS, 1939) y escala para niños (*Wechsler Intelligence Scale for Children*, WISC, 1949), las cuales hoy en día son utilizadas (Evoys y Weschsler, 1981). Es de destacar que esta época se vio marcada por un silenciamiento teórico en el caso de la inteligencia, debido al auge del conductismo (como se citó en Flores y Tovar, 2005, p.11).

A partir de 1960 se observó un debilitamiento en las posturas conductistas, y se produjo la emergencia de procesos cognitivos con el estructuralismo. Piaget, educado en la tradición del coeficiente intelectual, se opuso a dichas posturas psicométricas y del pensamiento de la información, y aunque no emprendió una crítica contra el movimiento de prueba, su punto de vista se percibe en las acciones científicas que realizó, desarrollando una visión distinta a la de la cognición humana. (p.12).

Según Gardner (1993) el principio de todo estudio del pensamiento humano debe ser la postulación de un individuo que trata de comprender el sentido del mundo. Otra aportación importante es la del psicólogo soviético Vygotsky, quien encontró que las pruebas de inteligencia no dan una indicación acerca de la zona de desarrollo potencial de un individuo. (p.13.) El concepto de Inteligencia Emocional como tal fue propuesto por Salovey y Mayer (1990), a partir de los lineamientos de Gardner en su teoría de las Inteligencias Múltiples (p.772).

Sin embargo, este concepto no es nuevo pues tiene su origen en la "ley del efecto" formulada por Thorndike en 1988, cuando propuso en su tesis doctoral un principio explicativo del aprendizaje animal. (p.772).

Estudios de Salovey y Mayer (1990) estructuraron su concepto de Inteligencia Emocional a partir de las inteligencias intrapersonal e interpersonal de Gardner. No obstante, corresponde a Goleman el mérito de difundir profusamente el concepto en 1995 a través de su obra dirigida al mundo empresarial, donde introduce el estudio de la Inteligencia Emocional, sus alcances y beneficios en el campo de la administración (como se citó en Goleman, 2000, p.46).

El concepto de Inteligencia Emocional nace de la necesidad de responder al interrogante: ¿por qué hay personas que se adaptan mejor que otras a diferentes situaciones de la vida diaria?

Según sus autores, la Inteligencia Emocional está formada por meta habilidades que pueden ser categorizadas en cinco competencias: conocimiento de las propias emociones, capacidad para controlar emociones, capacidad de motivarse a sí mismo, reconocimiento de emociones ajenas y control de las relaciones. (p.10).

2.3. INVESTIGACIONES EMPÍRICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Buena parte de la investigación sobre el campo ha sido dominada por el interés en evaluar la IE, ya que se asume que todas las personas presentan diferencias individuales en ella y por tanto tienen diferentes capacidades para atender a sus emociones.

Tanto en la literatura como en el mercado existen diversas pruebas (tests) que evalúan las diferencias individuales y los componentes de la Inteligencia Emocional. Dentro de dichos tests cabe mencionar dos tipos de modelos ya considerados como clásicos en la literatura sobre el campo: los mixtos (enfocados hacia la personalidad en relación con la IE) y de habilidades (basados en cómo se capta y utiliza la IE en el aprendizaje).

Entre los mixtos se encuentran los desarrollados por Cooper y Sawaf, y por Goleman. En los de habilidades están los diseñados por Salovey y Meyer. A continuación, se enumeran sus propiedades:

2.3.1. EQ-MAP, DE COOPER Y SAWAF (1997)

Compuesto por 21 escalas. Es considerado como un instrumento de 360° y aunque se opina que dicho instrumento tiene poca fiabilidad, es muy utilizado en el entorno administrativo de mandos medios en Estados Unidos y Canadá. Los autores refieren su modelo como un instrumento que permite una exploración de la IE a partir de aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento para identificar patrones individuales e interpersonales para el éxito. (p.13).

2.3.2. EL MODELO DE GOLEMAN

Presenta diez situaciones con cuatro alternativas, cada una enfocada al área de publicidad, mercadotecnia, servicio administrativo y servicio de imagen corporativa. Dicho modelo ofrece una evaluación de las potencialidades o fortalezas y sus correspondientes límites, enfocando la información hacia las competencias. Esta herramienta cubre el espectro total de las competencias emocionales que principalmente están presentes en el desempeño profesional a partir de proporcionar un factor general de IE (Goleman, 1995). (p.13).

2.3.3. EL MODELO DE SALOVEY Y MAYER

Conocido como Trait Meta-Mood Scale (TMMS), permite evaluar la IE valorando las cualidades más estables de la propia conciencia de las emociones y la capacidad para dominarlas.

La TMMS evalúa las creencias que tienen las personas sobre su capacidad de atención, claridad y reparación de estados emocionales. Consta de un

total de 48 ítems en su versión extensa, con tres subescalas: atención a los sentimientos, 21 ítems; claridad en los sentimientos, 15 ítems, y regulación emocional, 12 ítems. Esta prueba tiene adecuados índices de consistencia interna y validez convergente. El test ha mostrado capacidad predictiva con respecto al ajuste emocional y la disposición de las personas para adaptarse de forma exitosa a las experiencias estresantes, pero hay que aclarar que este instrumento se desarrolló para el ámbito educativo, donde los sujetos de estudio fueron estudiantes de nivel superior. (p.13).

2.4. MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Actualmente existen muchos modelos para medir la IE; lamentablemente algunos de ellos se han desarrollado sin demasiado rigor científico. A continuación, se muestran solo los instrumentos que de acuerdo con los expertos son aceptados como herramientas para evaluar la Inteligencia Emocional. (p.15).

2.5. MODELOS

2.5.1. MODELO DE MAYER Y SALOVEY

En 1995, evalúan la Inteligencia Emocional a partir de un conjunto de habilidades emocionales y adaptativas conceptualmente relacionadas de acuerdo con los siguientes criterios:

- a. evaluación y expresión de emociones
- b. regulación de emociones
- c. utilización de las emociones de forma adaptativa.

Su modelo lleva el nombre de Trait Meta-Mood Scale (TMMS) y es una medida de auto informe de Inteligencia Emocional percibida con un total de 48 ítems establecidos en tres sub escalas que evalúan tres aspectos fundamentales de la Inteligencia Emocional intrapersonal, como: sentimientos con 21 ítems, claridad de los sentimientos con 12 ítems y

reparación emocional con 12 ítems. Este instrumento ha mostrado adecuados índices de consistencia interna y validez convergente aceptable. (p.320).

Los referidos autores, en 1997, presentaron una nueva adaptación a su modelo donde enumeran en orden ascendente las diferentes habilidades emocionales que integran el concepto desde los procesos psicológicos más básicos (percepción emocional) hasta los de mayor complejidad (regulación de estados afectivos). El cuestionario está clasificado como una escala rasgo que evalúa la meta conocimiento de los estados emocionales mediante 48 ítems. En otras palabras, califica las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones, así como nuestra capacidad para regularlas. (p.321).

2.5.2. MODELOS MIXTOS

Flores – Tovar (2005), mencionan que los modelos mixtos combinan dimensiones de personalidad y la capacidad de automotivación con habilidades de regulación de emociones. Estas se establecen de acuerdo con el contexto que se desea estudiar. (p.18).

2.5.3. MODELO DE BAR-ON

Este autor presenta un modelo donde distinguen los siguientes factores: habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, manejo de estrés y estado anímico general, los cuales a su vez se subdividen en 15 componentes de orden mayor. Por sus subcomponentes, como aprobación de la realidad, manejo de estrés, control de impulso entre otros, se clasifica como modelo mixto. No obstante, como sus propios autores han afirmado, se trata de un inventario sobre una amplia gama de habilidades emocionales y sociales. Este instrumento contiene 133 ítems a partir de cinco escalas y 15 sub escalas. En su cuantificación, este modelo utiliza cuatro índices de validación y factores de corrección (Bar-On, 1997, p.18).

La línea de investigación específica de Bar-on (1997) en cierta medida es una continuación y expansión del trabajo de Wechsler (1940, 1943), Bar-On por su parte, ha ofrecido otra definición tomando como base a Salovey y Mayer (1990), la describe como un conjunto de conocimientos y habilidades en lo emocional y social que influyen en nuestra capacidad general para afrontar efectivamente las demandas de nuestro medio. Dicha habilidad se basa en la capacidad del individuo de ser consciente, comprender, controlar y expresar sus emociones de manera efectiva (como cita Bar-On, 1997, p.14).

El modelo de Bar-On (1997, 2000) inteligencias no cognitivas se fundamenta en las competencias, las cuales intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente.

Por tanto, la IE y la inteligencia social son consideradas un conjunto de factores de interrelaciones emocionales, personales y sociales que influyen en la habilidad general para adaptarse de manera activa a las presiones y demandas del ambiente (Bar-on 2000). En este sentido, el modelo “representa un conjunto de conocimientos utilizados para enfrentar la vida efectivamente” (Mayer et al. 2000, p 402).

El modelo de Bar-On está compuesto por cinco elementos o dominios principales que son: destrezas intrapersonales, destrezas interpersonales, adaptabilidad, manejo de estrés y estado de ánimo general (Goleman, p.20).

Las definiciones de los 5 principales componentes conceptuales de la inteligencia emocional y social que involucran los quince factores medios por el inventario de cociente emocional de bar -On (i-ce) son:

A. Componente intrapersonal (CIA)

a. Comprensión emocional de sí mismo (CM) la habilidad para percibirse y comprender nuestros sentimientos y emociones, diferenciarlos y conocer el porqué de los mismos.

- b. Asertividad (AS) la habilidad para expresar sentimientos, creencias y pensamientos sin dañar los sentimientos de los demás; y defender nuestros derechos de una manera no destructiva.
- c. Auto concepto (AC) la habilidad para comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando nuestros aspectos positivos y negativos, como también nuestras limitaciones y posibilidades.
- d. Autorrealización (AR) la habilidad para realizar lo que realmente podemos, queremos y disfrutamos de hacerlo.
- e. Independencia (IN) es la habilidad para auto dirigirse, sentirse seguro de sí mismo en nuestros pensamientos, acciones y ser independientes emocionalmente para tomar nuestras decisiones.

B. Componente interpersonal (CIE)

- a. Empatía (EM) la habilidad de percibirse, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.
- b. Relaciones interpersonales (RI) la habilidad para establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias que son caracterizadas por una cercanía emocional e intimidad.
- c. responsabilidad social (RS): la habilidad para demostrarse a sí mismo como una persona que coopera, contribuye y que es un miembro constructivo del grupo social.

C. Componente de adaptabilidad (CAD)

- a. Solución de problemas (SP) la habilidad para identificar y definir los problemas como también para generar e implementar soluciones efectivas.
- b. Prueba de la realidad (PR) la habilidad para evaluar la correspondencia entre lo que experimentamos, (lo subjetivo) y lo que en la realidad existe (lo objetivo).
- c. Flexibilidad (FL) la habilidad para realizar un ajuste adecuado de nuestras emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.

D. Componente de manejo de estrés (CME)

- a. Tolerancia al estrés (TE) la habilidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes, y fuertes emociones sin “desmoronarse”, enfrentando activa y positivamente el estrés.
- b. Control de los impulsos (CI) la habilidad para resistir o postergar un impulso o tentaciones para actuar y controlar nuestras emociones.

E. Componente del estado de ánimo en general (CAG)

- a. Felicidad (FE) la habilidad para sentirse satisfecho con nuestra vida, para disfrutar de sí mismo y de otros y para divertirse y expresar sentimientos positivos.
- b. Optimismo (OP) la habilidad para ver el aspecto más brillante de la vida y mantener una actitud positiva a pesar de la adversidad y los sentimientos negativos.

La definición del cuestionario Bar-On EQ-I está lo suficientemente enfocada para evitar incluir demasiadas variables, pero es lo suficientemente amplia

para evaluar los factores más importantes identificados como significativos e influyentes en la inteligencia emocional. Además, permite a los investigadores identificar el aporte e importancia de cada componente o subcomponente en el constructor de inteligencia emocional, y así lograr un mayor conocimiento y comprensión de la naturaleza de la inteligencia emocional y su desarrollo a través del tiempo (Bar-On, 1997, p.15).

2.5.4. MODELO DE GOLEMAN

La inteligencia emocional, según Goleman (1995), "es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros". (p.45).

2.5.4.1. MODELO DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES

A comienzos de los años 1990, Daniel Goleman llegó a ser el difusor del trabajo de Salovey y Mayer, y esto eventualmente lo condujo hasta su libro cumbre en 1995, cuando Goleman llevó el tema al centro de la atención en todo el mundo, a través de su obra *"emotional intelligence: why it can matter more than iq"*, que fue traducida al español al año siguiente como "inteligencia emocional. (p.45).

Por qué es más importante que el cociente intelectual", y que es comúnmente como inteligencia emocional. Goleman impulsó este concepto y plantea "la existencia de un cociente emocional (CE), que no se opone al cociente intelectual (CI), sino que se complementa. Una inteligencia con la otra. Algunas personas han sido dotadas con ambos cocientes, otras con menor cantidad o con ninguna de uno u otro. Lo que los investigadores están intentando entender es cómo se complementa una inteligencia con la otra; cómo la capacidad para controlar el estrés afecta la habilidad para concentrarse y usar la inteligencia.

Sobre los ingredientes para el éxito, los investigadores están de acuerdo en que el CI interviene en un 20 %, el resto depende de todo tipo de factores, entre los que podemos destacar: auto motivación, persistencia ante las

dificultades, optimismo, autocontrol, etc. Todos ellos relacionados con la inteligencia emocional. (Goleman 1995, p.45).

Goleman (1995), “habla de inteligencia emocional como una forma de interactuar con el mundo que tiene en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental” Ellas configuran rasgos del carácter como la auto-disciplina, la compasión o el altruismo que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.” (p.45).

Goleman (1995), por su parte, definió la IE como la capacidad para reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones. El modelo de las competencias emocionales comprende una serie de competencias que facilitan a las personas el manejo de las emociones, hacia uno mismo y hacia los demás. (p.45).

Así mismo (Boyatzis et al. 2000), este modelo formula la IE en términos de una teoría del desarrollo y propone una teoría de desempeño aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizacional, centrado en el pronóstico de la excelencia laboral. Por ello, esta perspectiva está considerada una teoría mixta, basada en la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia; es decir, incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos (Mayer et al. 2001, Matthews et al. 2002).

Recientemente, Goleman ha reajustado su modelo de 5 factores o componentes de inteligencia emocional, después de la publicación de su libro “*working with emotional intelligence* (1998)”, reduciéndolo a cuatro componentes: autorregulación y motivación fueron unidos para formar el auto manejo (*self-management*). Esta reducción ha sido posible debido a que “como las teorías evolucionan, los conceptos o términos que usan éstas también se desarrollan” (Goleman, 1997, p.9).

Por otro lado, Goleman, después de escribir su obra, en 1998 “trabajando con la inteligencia emocional”, presenta su nuevo enfoque en función a las habilidades de:

Conciencia de uno mismos o autoconciencia; el conocimiento de nuestras preferencias, sensaciones, estados y recursos internos.

Autocontrol, manejo de nuestros sentimientos, impulsos, estados y obligaciones internas.

Conciencia social, el reconocimiento de los sentimientos, preocupaciones y necesidades de otros.

Manejo de las relaciones, la habilidad para manejar bien las relaciones y que llevan al buen éxito en el trabajo, (Goleman 2001, p.46).

El modelo de Goleman concibe las competencias como rasgos de personalidad. Sin embargo, también pueden ser consideradas componentes de la IE, sobre todo aquellas que involucran la habilidad para relacionarse positivamente con los demás. Esto es, aquellas encontradas en el grupo de conciencia social y manejo de relaciones (Goleman ,2001, p.46).

El mismo Goleman y demás autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad. (p.46).

Las competencias emocionales que más se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y sus organizaciones, fueron clasificadas en cuatro categorías, contando con varias competencias cada una para presentar así, las 20 competencias emocionales claves, las cuales mencionaremos y comentaremos a continuación:

- A. Autoconciencia, la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.

- B. Autorregulación, la habilidad para controlar y re direccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: auto-control, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.
- C. Empatía, las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.
- D. Socialización: engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en esta categoría son: desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo. (p.18).

2.5.5. MODELO DE EXTREMERA Y FERNÁNDEZ-BERROCAL

Este modelo se da a conocer en 2001 y evalúa tres variables: Percepción, comprensión y regulación. Ha sido utilizado en forma empírica en diferentes estudios con estudiantes de nivel superior. También se ha validado con diferentes poblaciones y ha mostrado su utilidad tanto en contextos escolares como clínicos. El TMMS-24 está basado en el *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS) de Salovey y Mayer. La TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de IE, percepción emocional, comprensión de sentimientos y regulación emocional, con ocho ítems cada una de ellas. (como se citó en Flores y Tovar,2005, p.35).

- A. Percepción: Capacidad de sentir y expresar sentimientos adecuadamente.
- B. Comprensión: Comprensión de los estados emocionales
- C. Autorregulación: Capacidad de regular estados emocionales correctamente.

3. MINISTERIO DE DEFENSA

3.1. MINISTERIO DE DEFENSA DEL PERÚ

El Ministerio de Defensa, es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas, que ejerce la política del Estado para la defensa integral del país. (Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF], 2005).

3.1.1. ANTECEDENTES

Fue creado mediante Ley N° 24654 del 01 de abril de 1987, sobre la base de la integración de los Ministerios de Guerra, Marina y Aeronáutica; así como del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, de la Secretaría de Defensa Nacional y de los organismos consultivos, de asesoramiento, de planeamiento, de apoyo y control.

La ley de creación del Ministerio de Defensa señala que su finalidad primordial, es formular y difundir la Doctrina de Seguridad y de Defensa Nacional, concebida al servicio de los intereses del pueblo peruano, sustentados en el respeto de los valores y derechos esenciales de la persona y de la colectividad.

Mediante Decreto Legislativo N° 434 de 1987, el Poder Ejecutivo aprobó la Ley Orgánica del Ministerio de Defensa, que determinaba su ámbito, finalidad, funciones generales y estructura orgánica y establecía que es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas, donde se ejerce principalmente la Política de Estado para la defensa integral del país,

responsable de la preparación y desarrollo de las instituciones de las FFAA, así como de la movilización para casos de emergencia.

Mediante Decreto Legislativo N° 441 de 1987, el Poder Ejecutivo aprobó la Ley Orgánica de la Secretaría de Defensa Nacional, que determinaba su competencia, funciones y estructura. Establecía que era el organismo de planeamiento, coordinación y asesoramiento del Ministerio de Defensa, en los campos “no militares”. Asimismo, de la concepción y diseño integral de la Política de Defensa, formulación y difusión de la Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional.

El Decreto Legislativo N° 743, de 1991, “Ley del Sistema de Defensa Nacional”, modificó la estructura orgánica del Ministerio de Defensa, estableciendo que la Secretaría de Defensa Nacional es el organismo encargado de la concepción, adopción y planeamiento integral de la Defensa Nacional y de la coordinación, supervisión y orientación de la ejecución de las acciones en los Campos de Acción “No Militares”. Asimismo, de la formulación y difusión de la Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional, constituyéndose como Pliego Presupuestal Autónomo dentro de la Presidencia del Consejo de Ministros.

En el año 2001, por disposición del Gobierno de Transición, se constituyó un grupo de trabajo para estudiar y formular recomendaciones sobre la reestructuración integral de las Fuerzas Armadas dentro del proceso de modernización del Estado Peruano. El indicado grupo de trabajo estableció las bases del proceso de reestructuración integral de las Fuerzas Armadas y las modificaciones legales iniciales, que permitieran al Sector Defensa formular y ejecutar el Plan de Reestructuración.

De acuerdo con la nueva concepción, al Ministerio de Defensa, le corresponde dirigir el proceso de modernización y reestructuración de las fuerzas armadas, debiendo cumplir dos roles fundamentales: constituirse

en el instrumento de control democrático de las Fuerzas Armadas y, garantizar su apropiado funcionamiento como fuerza militar.

Mediante Resolución Suprema Nº 038-DE/SG de 2002, se dispuso:

- A. Convertir la secretaría de defensa nacional en dirección general de política de defensa del Ministerio de defensa, encargada del análisis político – estratégico en el campo de la seguridad nacional.
- B. Incorporar al comando conjunto de las fuerzas armadas.
- C. Crear dos viceministros responsables de la preparación, dirección, desarrollo, ejecución y seguimiento de las políticas de logística, tanto de material como de personal, y de la administración de los recursos económicos y asuntos administrativos.
- D. Constituir una oficina de inteligencia interrelacionada funcionalmente con los órganos de inteligencia del comando conjunto de las fuerzas armadas, de los institutos armados y del consejo nacional de inteligencia.

Mediante la Ley Nº 27860 de 2002, “Ley del Ministerio de Defensa” se establece que el Ministerio de Defensa es el órgano especializado del Poder Ejecutivo encargado de formular, ejecutar y supervisar la Política de Defensa Nacional en el campo militar; así como de diseñar, planificar y coordinar la Política de Defensa Nacional en los campos del desarrollo. Asimismo, formular y difundir la Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional, y asesorar, planificar y coordinar las acciones que en esta materia realicen los órganos que integran el Consejo de Defensa Nacional.

3.1.2. FINALIDAD

Tiene como finalidad, formular y difundir la doctrina de seguridad y de Defensa Nacional, concebida al servicio de los intereses del pueblo peruano, sustentada en el respeto a los valores y derechos esenciales de la persona y de la colectividad. (MINDEF, 2005).

3.1.3. MISIÓN

El Ministerio de Defensa, como órgano rector del sector defensa formula, planea, dirige, coordina, ejecuta y supervisa la política de defensa nacional y sectorial, aplicable a todos los niveles de gobierno; asegura la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, con el fin de contribuir a la seguridad y defensa nacional, el desarrollo socio económico del país y la defensa civil. (MINDEF, 2005).

3.1.4. VISIÓN

Ser una Institución con potencial humano calificado con sólidos valores morales y con Fuerzas Armadas que garantice la independencia, soberanía, integridad territorial y defensa de los intereses nacionales; contribuye a la seguridad y al desarrollo nacional y participa en el fortalecimiento de la paz y seguridad internacional. (MINDEF, 2005).

3.1.5. FUNCIONES

- A. Formular y proponer, para su aprobación en el Consejo de Defensa Nacional, la Política del Estado para la Seguridad y la Defensa Nacional.
- B. Participar en el Consejo de Defensa Nacional a fin de determinar las acciones y políticas relacionadas con la Seguridad y la Defensa Nacional.
- C. Coordinar la participación de los diversos sectores del Estado para la implementación y ejecución de la Política del Estado para la Seguridad y la Defensa Nacional.
- D. Formular las políticas sectoriales en los ámbitos de la defensa y desarrollo.
- E. Dirigir, planificar, coordinar, supervisar y controlar la ejecución de las políticas sectoriales.
- F. Orientar, supervisar y controlar el accionar conjunto de las fuerzas armadas y las actividades de los organismos públicos descentralizados y empresas del sector.

- G. Participar en la preservación del Orden Interno, de acuerdo a lo establecido en la Constitución y leyes vigentes.
- H. Participar en la implementación y ejecución de la política del Estado en materia de desarrollo nacional, defensa civil, asuntos antárticos, asuntos amazónicos y de protección del medio ambiente.
- I. Planear, dirigir, coordinar y ejecutar la movilización nacional para la Seguridad y la Defensa Nacional.
- J. Establecer y dirigir la política de registro, clasificación y distribución del potencial humano destinado a la reserva de las Fuerzas Armadas.
- K. Participar y fomentar la ejecución de políticas y acuerdos en materia de defensa y seguridad regional.
- L. Participar en las Misiones de Paz Internacionales convocadas por las Naciones Unidas u otros organismos internacionales.
- M. Fomentar y difundir el respeto a los Derechos Humanos y al Derecho Internacional Humanitario.
- N. Fomentar, desarrollar y contribuir a la investigación académica y científico tecnológica, en temas vinculados y de interés para la Seguridad y la Defensa Nacional.

3.1.6. ESTRUCTURA

A. Alta Dirección

- Ministro de Defensa, máxima autoridad del ministerio y titular del pliego del sector.
- Viceministro de Asuntos Logísticos y de Personal (VALP)
- Viceministro de Asuntos Administrativos y Económicos (VAAE)
- Secretario General

B. Órganos Consultivos

- Consejo Superior de Defensa, más alto órgano consultivo.
- Comisión Consultiva

C. Órgano de control

- Inspectoría general
- Órgano de control Institucional

D. Órganos de asesoramiento

- Comité de asesores
- Oficina de asesoría jurídica
- Oficina de inteligencia

E. Órganos de apoyo

- Oficina de relaciones nacionales e internacionales
- Oficina de comunicaciones y prensa
- Procuraduría Pública

F. Órganos de Línea

- Dirección General de Política y Estrategia (DGEPE)
- Comando conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA)

G. Órganos de Ejecución

- Ejército del Perú (EP)
- Marina de Guerra del Perú (MGP)
- Fuerza Aérea del Perú (FAP)

H. Organismos públicos descentralizados

- Instituto geográfico Nacional (IGN)
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI)
- Servicio Aero fotográfico Nacional (SAN)
- Empresas del sector
- Servicio industrial de la marina S.A. (SIMA PERÚ S.A.)
- Industria Aeronáutica del Perú S.A. (INDAER PERÚ S.A.)
- Transportes Aéreos Nacionales de la Selva S.A. (TANS S.A.)

3.2. COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es responsable del planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones militares en los Frentes Externo e Interno, sobre la base de los principios de la interoperatividad y de accionar conjunto. (MINDEF, 2005).

La finalidad primordial de las Fuerzas Armadas es garantizar:

- La independencia, que debe ser entendida como la protección contra todo intento de imponer una voluntad ajena al Perú.
- La soberanía, que es la garantía de que las decisiones de estado peruano ríjan internamente con supremacía.
- La integridad territorial de la república, que es la intangibilidad del territorio, que no puede ser ocupado por potencias extranjeras o afectado por fuerzas de ninguna naturaleza o magnitud.

3.3. FUERZAS ARMADAS (FFAA)

El artículo 165 de la Constitución Política del Perú establece que las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Cada una de estas Instituciones tiene sus propias particularidades en cuanto a su organización y su participación en acciones militares, gozando de autonomía funcional entre sí.

El Artículo 171 de la Constitución Política, señala que las Fuerzas Armadas participan en el desarrollo económico y social del país, así como en la defensa civil de acuerdo a ley; siendo las acciones de apoyo a la comunidad, una de las formas en que las fuerzas armadas contribuyen directamente a integrar a aquellas poblaciones donde el Estado tiene limitaciones objetivas para desarrollar sus actividades.

3.4. EJÉRCITO DEL PERÚ (EP)

3.4.1. CREACIÓN DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

La expedición libertadora comandada por el General José de San Martín desembarcó en Paracas el 8 de setiembre de 1820, incorporándose numerosos voluntarios pidiendo su alta en el Ejército Libertador. Este entusiasmo animó al General San Martín a organizar los primeros cuerpos peruanos. El 21 de octubre de 1820, decretó la creación de la bandera del Perú y del escuadrón auxiliares de Ica, en noviembre, del batallón de

cazadores del ejército; y en enero de 1821 el batallón Leales del Perú y el escuadrón Húsares de la Escolta.

Luego de la proclamación de la Independencia del Perú, el 28 de julio de 1821, se creó la legión Peruana de la Guardia y se oficializó la creación del Ejército del Perú. Posteriormente, se organizaron los batallones Trujillo Nº 2, Piura Nº 4 y el Escuadrón de Cazadores del Perú, que tuvieron una destacada participación en las batallas de Riobamba y Pichincha, que sellaron la independencia de Quito.

A estas unidades se suma el Regimiento Húsares del Perú, que tuvo una actuación decisiva en la victoria de Junín, el 6 de agosto de 1824. El 9 de diciembre del mismo año las fuerzas españolas fueron derrotadas con la participación destacada del Ejército del Perú, se firmó la Capitulación de Ayacucho, que puso fin a tres siglos de lucha contra la dominación colonial y se consolidó la independencia americana. Por la importancia trascendental de este acontecimiento, el 9 de diciembre es el Día del Ejército.

El ejército en los siglos XIX y XX

El Ejército del Perú fue a lo largo de los siglos XIX y XX uno de los protagonistas principales del acontecer nacional. Entre 1825 y 1841, el Ejército afianzó su organización y de 1842 a 1866, se consolidó y convirtió en uno de los principales ejércitos de la región. En este período emergió la figura del Mariscal Ramón Castilla, cuya labor en favor del Desarrollo y de la Defensa Nacional lo proyecta como uno de los mejores estadistas de nuestra historia.

Esta consolidación permitió derrotar a España en el Combate del Dos de mayo de 1866 y sellar definitivamente la independencia de Sudamérica. A partir de 1870, el Perú ingresó a una etapa de crisis económica, llegando a

su punto más álgido al declararse en bancarrota, por tal razón la Defensa Nacional decayó gravemente.

En 1879, se produjo la guerra con Chile, el pueblo peruano respondió heroicamente a las exigencias del momento. En Tarapacá, Marcavalle, Pucará, Concepción, Huamachuco y otras batallas los oficiales y soldados combatieron con honor; esta guerra dejó grandes ejemplos, en el caso del Ejército, sobresale la figura heroica del coronel Francisco Bolognesi, quien legó para la posteridad la frase inmortal: “TENGO DEBERES SAGRADOS QUE CUMPLIR Y LOS CUMPLIRÉ HASTA QUEMAR EL ULTIMO CARTUCHO”, su ejemplo, junto al de Andrés Avelino Cáceres y Leoncio Prado, simboliza el cumplimiento del deber por la Defensa Nacional.

Finalizada la guerra, se inicia el proceso de reconstrucción nacional. El gobierno del General Andrés Avelino Cáceres planteó como problema prioritario la Defensa Nacional y la reintegración al suelo patrio de las provincias cautivas de Tacna y Arica. Ello implicaba la reorganización y equipamiento del Ejército, dispuso la compra de armamento moderno e inició los trámites para invitar a una misión militar que modernizara el Ejército. Estas gestiones se concretaron en 1896, durante el gobierno de Nicolás de Piérola, con la llegada de la Primera Misión Militar Francesa.

En el siglo XX la vigorosa trasformación del Ejército comprende tres etapas. La primera de 1896 a 1944, con el aporte de la misión francesa se caracteriza por el fortalecimiento de la formación profesional y la formulación de una doctrina moderna basada en la realidad peruana. La segunda etapa de modernización para la guerra convencional, con el aporte de la misión militar norteamericana, de 1945 a 1959.

La tercera etapa se inicia en 1959 cuando los ejércitos latinoamericanos apoyados por Estados Unidos, deciden enfrentar la ola de movimientos subversivos influenciados por el gobierno cubano, que pretendía convertir

a América en una nueva Sierra Maestra. En esa época se crearon la Escuela de Paracaidismo, la Escuela de Comandos, se potenció la inteligencia militar, se cambió el armamento de repetición por el automático y lo más importante, la instrucción y el entrenamiento se orientaron hacia el conocimiento de la realidad nacional y a las operaciones contrasubversivas.

En el siglo XX el Ejército participó exitosamente en diversos conflictos. En el frente interno y en defensa del sistema democrático: contra el Movimiento de Izquierda Revolucionaria (MIR) en 1965, desde 1982 contra Sendero Luminoso y a partir de 1983 contra el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA). La operación más destacada en la lucha contra la subversión fue la exitosa Operación Chavín de Huántar, única en su género y que motivó la admiración mundial por la perfección en su planeamiento y ejecución. En el frente externo, participó en tres conflictos con Ecuador, los años 1941, 1981 y 1995.

El Ejército actual, moderno y profesional, está capacitado para enfrentar exitosamente los riesgos, los nuevos desafíos y las amenazas contra la seguridad, correspondientes a los nuevos escenarios internos y externos.

3.4.2. MISIÓN

Ejercer la vigilancia, protección y defensa del patrimonio e Intereses Nacionales en el ámbito terrestre; con la finalidad de garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República frente a cualquier amenaza externa o interna y, contribuir con el logro de los Objetivos Nacionales.

Asumir el control del orden interno de acuerdo con la Constitución, y participar en el desarrollo socio-económico del Estado y en la defensa civil de acuerdo con la Ley. (MINDEF, 2005).

3.4.3. FUNCIONES

- Participar en el planeamiento estratégico de la defensa Nacional.
- Realizar el planeamiento estratégico operativo, en base a los objetivos y políticas del sector defensa.
- Preparar a la fuerza terrestre para integrar los elementos de maniobra del teatro de Guerra.
- Poner a disposición del comando conjunto de las fuerzas armadas la fuerza terrestre y medios necesarios previstos en los planes de defensa nacional.
- Promover el desarrollo institucional.
- Realizar el planeamiento estratégico administrativo del ejército.
- Formular las metas de gestión anual y desarrollar su ejecución.
- Formular el presupuesto fiscal y otros provenientes del tesoro público requeridos para el funcionamiento de la institución.
- Participar en la defensa civil, de acuerdo con los planes pertinentes para la prevención, intervención y rehabilitación.
- Contribuir a la participación del país en el esfuerzo internacional para la paz y la seguridad cooperativa cuando la política exterior lo requiera.

3.4.4. CAPACIDADES

Son el conjunto de habilidades de liderazgo, comando y conducción de operaciones sustentados en medios humanos y materiales cuya calidad asegura el cumplimiento de la misión del Ejército.

El Ejército constituye el principal elemento para garantizar la independencia, soberanía e integridad en el ámbito terrestre.

El Ejército desarrolla sus capacidades para participar cuando la política exterior del Estado lo demande, en los esfuerzos internacionales para construir un entorno de paz y cooperación en materia de seguridad.

Para el cumplimiento de su misión, cuenta con fuerzas especiales, blindadas, antitanques, aéreas, antiaéreas, servicios y otros; organizados en grandes unidades de combate y unidades autónomas, ubicados en todo el territorio nacional de acuerdo con los planes para la defensa.

El plan “Bolognesi”, establece la conformación de un “ejército moderno y disuasivo entrenado para hacer frente con éxito a las amenazas internas y externas, con proyección internacional, sustentado en valores e integrado a las fuerzas armadas y a la sociedad, cumpliendo funciones y roles constitucionales”.

El Ejército organiza sus capacidades para la defensa, en: Teatros de Operaciones; Defensa Interior del Territorio (DIT); Zonas de Vigilancia de Fronteras; y Regiones Militares (MINDEF, 2005).

3.4.5. EDUCACIÓN PROFESIONAL

- Escuela Militar de Chorrillos (EMCH)

Es una de las Instituciones castrenses más antiguas de América Latina, desde marzo de 1934, su jerarquía educativa es de nivel superior universitario.

De 1901 a 2003, egresaron 109 promociones de oficiales en forma ininterrumpida de las Armas de Infantería, Artillería, Caballería, Ingeniería, Comunicaciones y los Servicios de Material de Guerra e Intendencia.

La misión de la EMCH es “formar oficiales de Ejército” orientados en el deber irrenunciable del sagrado amor a la Patria, y garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República.

Los estudios en la EMCH permiten completar las siguientes carreras en el sistema universitario:

- ✓ Administración Gubernamental.

- ✓ Ingeniería de Sistemas.
- ✓ Contabilidad Gubernamental.
- ✓ Ingeniería Civil.
- ✓ Ingeniería de Telecomunicaciones.
- ✓ Ingeniería Mecánica.

- Escuela de Armas y Servicios

Encargadas de capacitar a los oficiales del Ejército de los grados de teniente y capitán, mediante cursos intermedios y avanzados de armas y servicios, así mismo, capacitarlos en idiomas extranjeros.

- Escuela superior de Guerra (ESG)

Es el centro de estudios de más alto nivel del Ejército, proporciona perfeccionamiento académico militar a oficiales superiores del grado de mayor, en el Curso de Comando y Estado Mayor (CCEM), para desempeñarse en las áreas siguientes:

- Comando de gran unidad.
- Comando de estado mayor de grandes unidades.
- Comando y estado mayor en los teatros y zonas de seguridad.

Proporciona perfeccionamiento a oficiales superiores del grado de coronel en el Curso de Alto Mando para la conducción del Ejército.

La ESG produce doctrina administrativa y de operaciones para el Ejército. Los Oficiales del CCEM continúan estudios de Maestrías de interés para el Instituto.

- Escuela Técnica del ejército (ETE)

Se creó en 1974, forma suboficiales, especialistas en: instrucción militar, estado mayor, informática, aviación, blindados, ingeniería, comunicaciones, material de guerra y sanidad.

La Ley 28007 de 2003, establece en el Artículo 35: "los egresados de la escuela técnica del ejército (ETE) son profesionales técnicos de carrera

específica con título equivalente al que otorgan los institutos superiores tecnológicos a nombre de la nación”.

3.4.6. ORGANIZACIÓN

La misión del Ejército del Perú consiste en proteger al país de amenazas o agresiones tanto externas como internas, velar por la defensa civil y participar en operaciones de paz derivadas de acuerdos internacionales. Para responder con eficiencia y eficacia al cumplimiento tales propósitos, se encuentra organizado de la siguiente manera:

Órgano de Comando

- Comandancia General del Ejército

Órganos Consultivos

- Consejo Superior.
- Consejo Consultivo.
- Comité de Economía.

Órgano de Planeamiento y Asesoramiento

- Estado Mayor General del Ejército - EMGE
 - ✓ Dirección de Personal del Ejército - DIPERE
 - ✓ Dirección de Inteligencia del Ejército - DIE
 - ✓ Dirección de Educación y Doctrina del Ejército - DIEDOCE
 - ✓ Dirección de Logística del Ejército - DILOGE
 - ✓ Dirección de Planeamiento del Ejército - DIPLANE
 - ✓ Dirección de Informaciones del Ejército - DINFE
 - ✓ Dirección de Telemática y Estadística del Ejército - DITELE
 - ✓ Dirección de Apoyo al Desarrollo Nacional del Ejército - DIRADNE
 - ✓ Dirección de Ciencia y Tecnología del Ejército - DICITECE
 - ✓ Dirección de Relaciones Internacionales del Ejército - DRIE

- ✓ Dirección de Salud del Ejército - DISALE
- ✓ Oficina de Presupuesto del Ejército - OPRE
- ✓ Oficina de Asuntos Jurídicos del Ejército - OAJE
- ✓ Oficina de Intereses del Ejército – OINTE

Órgano de Control

- Órgano de Control Institucional - OCI

Órgano de Inspectoría

- Inspectoría General del Ejército - IGE

Órgano de Defensa Jurídica

- Procuraduría Pública del Ejército.

Comandos

- Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos.
 - ✓ Comando de Personal del Ejército - COPERE
 - ✓ Comando Logístico del Ejército - COLOGE
 - ✓ Comando de Educación del Ejército - COEDE
 - Escuela Militar de Chorrillos - EMCH
 - Escuela Superior de Guerra
 - Escuela de Infantería
 - Escuela de Caballería
 - Escuela de Artillería
 - Escuela de Ingeniería
 - Escuela de Comunicaciones
 - Escuela de Inteligencia
 - Escuela de Blindados
 - Escuela de Material de Guerra
 - Escuela de Intendencia
 - Escuela de Salud
 - Escuela de Servicio Jurídica
 - Escuela de Comandos
 - Escuela de Paracaidistas
 - Escuela de Francotiradores

- Escuela de Montaña
 - Escuela de Selva
 - Escuela de Equitación
 - Escuela de Operaciones Psicológicas
 - Escuela de Aviación
 - Escuela de Artillería antiaérea
 - Escuela Técnica del Ejército - ETE
 - Escuela de Enfermería del Ejército.
 - Instituto Científico y Tecnológico del Ejército - ICTE
 - Centro de Idiomas Virgen de las Mercedes - CIVIME
 - Batallón Comando y Servicios Nº 503
 - Batallón de Policía Militar Nº 503
 - Grupo de Artillería de Campaña Nº 2
- ✓ Comando General de Apoyo del Ejército.
- Comando Administrativo del Cuartel General del Ejército - CA-CGE
 - Comando de Salud del Ejército - COSALE
 - Comando de Operaciones Terrestres del Ejército - COTE
 - Comando de Apoyo al Desarrollo Nacional del Ejército - COADNE
 - Comando de Reemplazos y Movilización del Ejército - COREMOVE
 - Oficina Generadora de Recursos del Ejército - OGRE
 - Oficina de Economía del Ejército – OEE

Órganos de línea

- Tanque T-55 durante el SITDEF 2015.

Primera División de Ejército

Cuartel General en Piura.

Comprende Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, La Libertad, Piura y Tumbes.

- Batallón de Comunicaciones N° 111
- Compañía Especial de Comandos N° 111
- Compañía Comando y Servicios N° 111
- Compañía Policía Militar N° 111
- Compañía de Ingeniería Anfibia N° 111
- 1.^a Brigada de Infantería (Tumbes)
- 1^a Brigada de Caballería (Sullana)
- 7^a Brigada de Infantería (Chiclayo)
- 32^a Brigada de Infantería (Trujillo)
- 6^a Brigada de Selva (Bagua)
- 1^a Brigada de Artillería
- 9^a Brigada Blindada (Tumbes)
- 111^a Brigada de Servicios

Segunda División de Ejército

1° Brigada de fuerzas Especiales.

Comandos peruanos con fusiles FN SCAR-L

Oficiales del regimiento de caballería “Mariscal Domingo Nieto”

Cuartel General en el Rímac.

Comprende Ancash, Lima, Huánuco, Ica, Junín, Pasco, San

Martín y Ucayali.

- Batallón de Policía Militar N° 501
- Batallón de Comunicaciones N° 112
- Batallón de Servicios N° 112
- Compañía Comando N° 112
- 18^a Brigada Blindada (Rímac, Lima)
- 1^a Brigada de Fuerzas Especiales (Chorrillos, Lima)
- 3^a Brigada de Fuerzas Especiales (Tarapoto)
- 21^a Brigada de Infantería de Reserva
- Regimiento de Caballería «Mariscal Domingo Nieto» Escolta del Presidente de la República (Cuartel “Barbones”, El Agustino, Lima)
- Legión Peruana de la Guardia (Chorrillos, Lima)

- Comando de Asentamiento Rural - COAR (Pucallpa)

Tercera División de Ejército

Cuartel General en Arequipa.

Comprende Apurímac, Arequipa, Cuzco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna.

- 3^a Brigada de Caballería.(Tacna)
- 3^a Brigada Blindada. (Moquegua)
- 4^a Brigada de Montaña. (Puno)
- 5^a Brigada de Montaña. (Cuzco)
- 3^a Brigada de Artillería. (Arequipa)
- Agrupamiento de Artillería Antiaérea. (Ilo)
- Agrupamiento de Caballería. (Pomata)
- 3^a Brigada de Servicios. (Arequipa)
- 3^a Brigada de Comunicaciones. (Arequipa)
- 6^a Brigada Blindada. (Locumba)
- 6.^a Brigada de Fuerzas Especiales. (Tarata)
- 3^a Brigada de Infantería de Reserva. (Arequipa)
- Agrupamiento Antitanque N° 3. (Locumba)

Cuarta División de Ejército

Cuartel General en Pichari. Comprende Ayacucho, Pasco, Junín (excepto la zona de selva), Huancavelica y los distritos de Pichari y Kimbiri (Cuzco).

- Batallón de Fuerzas Especiales N° 125
- 2^a Brigada de Infantería.
- 31^a Brigada de Infantería.
- 22^a Brigada de Ingeniería.
- 33^a Brigada de Infantería.

Quinta División de Ejército

Cuartel General en Iquitos. Comprende la región de Loreto.

- Batallón de Comunicaciones N° 115

- Centro de Instrucción Divisionario Nº 5
- Batería de Artillería Antiaérea Nº 115
- Batería de Artillería Antiaérea Nº 125
- Compañía Comando Nº 115
- Compañía Policía Militar Nº 115
- Compañía Especial de Comandos Nº 125
- 5^a Brigada de Selva.
- 35^a Brigada de Selva.
- 115^a Brigada de Servicios.

Aviación del Ejército

- Batallón de Reconocimiento y Ataque Nº 811
- Batallón de Ataque y Transporte Nº 811
- Batallón de Ataque y Transporte Nº 821
- Batallón de Aviones Nº 811
- Batallón de Servicios Nº 800
- Centro de Mantenimiento Aeronáutico del Ejército (CEMAE)
- Compañía de Comunicaciones Nº 800
- Compañía Comando Nº 800
- Compañía Policía Militar Nº 800

3.4.8. III DIVISIÓN DE EJÉRCITO (ANTES REGIÓN MILITAR DEL SUR)

3.4.8.1. CREACIÓN

En base a la Ley 13195 del 02 de abril de 1959 (Ley Orgánica del Ejército), se dispone el Decreto Supremo N° 1 EMGE/C.3 de fecha 15 de diciembre de 1961 en el que se crean las Regiones Militares, que a la letra dice: “APROBANDO LAS RECOMENDACIONES REFERENTES A LA REESTRUCTURACIÓN DEL MINISTERIO DE GUERRA” Que, habiendo el Ministerio de Guerra, iniciado la reestructuración de su organización de conformidad con el Programa Director de Investigación y Desarrollo. Que, en vía de experimentación, a partir de 1 de enero de 1962 regirán las

recomendaciones del Estado Mayor General del Ejército en cuanto se refiere a la organización del Cuartel General del Ejército a las Regiones Militares. (Ejército del Perú, 2015).

DECRETA:

PRIMERO. - Apruébese con carácter experimental, las recomendaciones referentes a la reestructuración del Ministerio de Guerra, en cuanto se refieren a la Organización del Cuartel General del Ejército y a las Regiones Militares.

SEGUNDO. - El Ministerio de Guerra dictará las disposiciones de detalle que estime conveniente para la puesta en ejecución, a partir del uno de enero de 1962, de las modificaciones recomendadas en la organización vigente.

Desde entonces con fecha 1 de enero de 1962, quedó conformada la **TERCERA REGIÓN MILITAR**, cuya área de responsabilidad comprendía los departamentos de Arequipa, Moquegua y Tacna inicialmente; y, desde el 1 de enero de 1970, se incorporó las guarniciones del departamento de Puno según RM N° 1996 de 30 de setiembre de 1969. Esta Tercera Región Militar ha sido comandada por los Comandantes Generales de la Tercera División Ligera.

3.4.8.2. UBICACIÓN

Inicialmente, el Comando de la Tercera Región Militar ha funcionado en la calle Mercaderes N° .debido a la revolución del año de 1950 ocurrida en Arequipa, pasó a ocupar las instalaciones del Malecón Zolezzi, al crearse la 3^a División Mecanizada ocupó el local de la avenida Parra N° 106 desde 1970, residencia adquirida de la familia Forga y a partir del año de 1992 el Comando de la TRM, se trasladó al km. 8 carretera a Yura, local ocupado por el Consorcio Majes (MACON), donde funciona hasta la fecha.

3.4.8.3. TERCERA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO GUARNICIÓN AREQUIPA

La tercera división del ejército guarnición Arequipa, se encuentra conformada por:

- A. 3º brigada de Artillería “Coronel Francisco Bolognesi”.
- B. 3º Brigada de Servicios.
- C. 3º Brigada de Comunicaciones

GRADOS MILITARES:

Es un sistema jerárquico para establecer la escala de mando que se usa en fuerzas armadas.

OFICIALES	1. General del ejército (Lima)
	2. General de división
	3. General de brigada
	4. Coronel
	5. Comandante
	6. Mayor
	7. Capitán
	8. Teniente
	9. Sub teniente
TÉCNICOS	1. Técnico jefe superior
	2. Técnico jefe
	3. Técnico de I
	4. Técnico de II
	5. Técnico de III
SUB OFICIALES	1. Sub oficial de I
	2. Sub oficial de II
	3. Sub oficial de III
PERSONAL DE TROPA	1. Sargento de I
	2. Sargento de II
	3. Cabo
	4. Soldado
	5. Recluta

OFICIAL:

Categoría superior del personal que sirve en la fuerza armada. Comprende desde el sub teniente o alférez hasta el general de división en el ejército.

GENERAL DE BRIGADA:

Séptimo grado de la jerarquía del oficial en el ejército.

GENERAL DE DIVISION:

Octavo grado de la jerarquía del oficial en el ejército.

CORONEL:

Sexto grado de la jerarquía del oficial en el ejército.

COMANDANTE:

Militar que ejerce el mando de una fuerza, cualquiera que sea la magnitud o naturaleza de esta. Termino con que, usualmente en el ejército se denomina al teniente coronel.

MAYOR:

Cuarto grado de la jerarquía militar del oficial en el ejército. Constituye el primer grado en la categoría de jefes u oficiales superiores.

CAPITAN:

Tercer grado de la jerarquía del oficial en el ejército. Es el grado más alto entre los oficiales subalternos.

TENIENTE:

Segundo grado de la jerarquía del oficial en el ejército.

SUB TENIENTE:

Primer grado de la jerarquía militar del oficial en las armas de infantería, ingeniería y transmisiones y en el servicio, excepto veterinaria.

OFICIAL DE ARMA:

Personal que tiene a su cargo subalternos.

OFICIAL DE SERVICIO:

Personal que desempeña funciones administrativas sin mando de tropa.

ASIMILADO:

Oficial que no tiene derecho a la propiedad del grado, pero si a los atributos de este mientras ejerce el cargo.

ESTADO MAYOR:

Grupo de oficiales, especialmente organizado y entrenado para facilitar al comandante de una unidad o repartición militar, el ejercicio del comando.

TÉCNICO:

Categoría del personal auxiliar del ejército, superior al suboficial.

Los grados de los técnicos son tercera, segunda, primera, jefe y jefe superior en orden ascendente.

SUB OFICIAL:

Categoría del personal auxiliar especialista del ejército, superior al de tropa e inferior al auxiliar técnico. Los grados de los sub oficiales son primera, segunda y tercera en orden descendente.

SARGENTO:

Individuo de tropa de clase inmediata superior a la de cabo; puede cumplir diferentes funciones y servicios tales como: sargento furriel, sargento jefe de grupo, sargento de sección o sargento en las diversas especialidades.

CABO:

Individuo de tropa de clase inmediata superior a la del soldado; puede cumplir diferentes funciones y servicios tales como: cabo de grupo, de cuartel, de guardia, etc.

SOLDADO:

Individuo que presta servicios en la fuerza armada. Primer grado en la escala militar.

RECLUTA:

Soldado que acaba de ingresar a filas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO Y DISEÑO

La investigación realizada se ubica dentro del enfoque cuantitativo corresponde a una investigación del tipo descriptivo correlacional, primero, identificando el cociente de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, para posteriormente relacionar la inteligencia emocional con los estilos de liderazgo (Hernández, 2010, p.81).

El diseño es no experimental, transversal. Es no experimental porque se evaluará los niveles de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo; es transversal, pues recolectamos los datos en un determinado tiempo (Hernández, 2010, p. 149).

2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

Nuestra muestra estuvo conformada por oficiales de armas con mando de tropa, de la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa, razón por la cual, nuestro tipo de muestreo fue no probabilístico de carácter intencionado, porque nuestra muestra fue elegida de manera cuidadosa y controlada y no de manera aleatoria debido a que fue seleccionada en función a los criterios intencionales de la investigación. (Hernández, 2010, p. 189).

Tomando en cuenta los siguientes criterios:

CRITERIOS DE INCLUSION:

- Oficiales de armas, con mando de tropa, de la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa.

CRITERIOS DE EXCLUSION:

- Oficiales:
 - ✓ Oficiales asimilados.
 - ✓ Oficiales de servicio.
 - ✓ Oficiales de armas de estado mayor.
- Técnicos y suboficiales
- Personal de tropa

Nuestra muestra estuvo conformada por 206 oficiales pertenecientes a la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa, de los cuales 197 son varones y 9 son mujeres; que se encuentran entre 21 y 57 años, con edad promedio de 30,33 años; encontrando 118 subtenientes, 33 tenientes, 26 capitanes, 22 mayores y 7 comandantes; que se encuentran brindando su servicio entre 1 y 35 años de servicio.

3. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que emplearemos en la siguiente investigación son los siguientes:

A. INVENTARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE Bar On (I-CE)

Autor	Reuven Bar-On, Ph,D
Adaptación	Nelly Ugarriza Chavez (2001) Zoila Abanto, Leonardo Higueras, Jorge Cueto (2000), (uso experimental).

Tiempo de administración	Sin tiempo de administración. Aproximadamente de 30 a 40 minutos.
Administración	Este instrumento fue diseñado para ser aplicado de manera individual y colectiva. Es aplicado tanto a varones como a mujeres
Ámbito de aplicación	Sujetos mayores de 16 años en adelante con un nivel lector de 6º grado de primaria
Material	Cuestionario contiene 133 ítems, hoja de respuestas, plantilla de corrección, hoja de resultados y de perfiles (A,B)

Tabla N° 4 Ficha Técnica Inteligencia Emocional

a) DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA:

El ICE fue elaborado por el Dr. Reuven Bar-On, luego traducida y adaptada por Nelly Ugarriza Chávez; por Dra. Zoila Abanto Dr. Leonardo Higueras Lic. Jorge Cueto.

El ICE es un instrumento que puede ser utilizado para una variedad de propósitos. Es apropiado para fines corporativos, educativos, clínicos y de investigación, dado a que permite la evaluación de las aptitudes emocionales de la personalidad como determinantes para alcanzar el éxito general y mantener una salud emocional positiva.

El ICE de Bar On incluye 133 ítems cortos y emplea un grupo de respuestas de cinco puntos. La evaluación genera los resultados de tres escalas de validez, un resultado CE total, resultados de cinco escalas compuestas y los resultados de quince sub escalas del CE.

Los resultados iniciales del ICE son convertidos en resultados estándar basados en un promedio de 100 y una desviación estándar de 15 (similar a los resultados del CI). Los resultados iniciales del ICE tienen un valor limitado por sí mismos. El convertir dichos resultados en resultados estándar facilita la comparación de los resultados de un participante con los del grupo normativo y teóricamente, del resto de la población. Los resultados altos del ICE (por encima de 100) señalan a personas “emocionalmente

inteligentes”, mientras que los bajos indican una necesidad de mejorar las “habilidades emocionales” en áreas específicas. Esta estructura de evaluación similar a la de la evaluación del CI, las cuales es dividida en los resultados de sub escalas (verbal y de desempeño) que describen aspectos de la inteligencia cognoscitiva; de ahí que el término “CE” (cociente emocional) fuera introducido por el autor en 1985 para describir este planteamiento paralelo.

Bar On (1997, en Ugarriza, 2001) define la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades personales, emocionalmente y sociales y de destrezas que influyen en nuestra habilidad para adaptarse y enfrentar a las demandas y presiones del medio. Como tal, nuestra inteligencia no cognitiva es un factor importantemente en la discriminación de la habilidad para tener éxito en la vida, influyendo directamente el bienestar general y en la salud emocional. Es sobre la base de este concepto que Bar On construye el inventario de cociente Emocional.

El inventario de cociente emocional de Bar On se adaptó en la ciudad de Lima metropolitana utilizando un muestreo no probabilístico de tipo intencional tomando una muestra de 2249 evaluados, de los cuales se excluyeron 253 protocolos por no presentar la validez respectiva, siendo la muestra definitiva de 1996 evaluados, tomando como referencia la distribución porcentual por edades.

Diversos estudios de confiabilidad y validez sobre el I-CE, se han llevado a cabo a través de los años en el extranjero, los cuales confirman que el I-CE es una medición confiable y valida de la inteligencia emocional.

En la muestra peruana también se ha demostrado que el I-CE de Bar On es una prueba válida y confiable.

b) CARACTERÍSTICAS ÚNICAS DEL ICE DE Bar On

La singularidad del ICE DE Bar On se encuentra en la forma en que combina una variedad holística y ecléctica de observaciones existentes,

teorías, estrategias metodológicas, descubrimientos de investigación y una amplia naturaleza multifactorial. Fue diseñado generando ítems que se ajustan a factores específicos operacionalmente definidos y la selección final de estos ítems se basó en el análisis estadístico y en las opiniones de doctores experimentados y especialistas en recursos humanos.

Los Componentes factoriales del concepto de Inteligencia Emocional de Bar-On, son quince, agrupados en 5 áreas:

COMPONENTE INTRAPERSONAL (CIA)

- 1. Comprensión emocional de sí mismo (CM):** la habilidad para percibir y comprender nuestros sentimientos y emociones, diferenciarlos y conocer el porqué de los mismos.
- 2. Asertividad (AS):** la habilidad para expresar sentimientos, creencias y pensamientos sin dañar los sentimientos de los demás; y defender nuestros derechos de una manera no destructiva.
- 3. Autoconcepto (AC):** la habilidad para comprender aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando nuestros aspectos positivos y negativos, como también nuestras limitaciones y posibilidades.
- 4. Autorrealización (AR):** la habilidad para realizar lo que realmente podemos, queremos y disfrutamos de hacerlo.
- 5. Independencia (IN):** es la habilidad para autodirigirse, sentirse seguro de sí mismo en nuestros pensamientos, acciones y ser independientes emocionalmente para tomar nuestras decisiones.

COMPONENTE INTERPERSONAL

- 1. Relaciones interpersonales (RI):** habilidad para establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias que son caracterizadas por una cercanía emocional e intimidad.
- 2. Responsabilidad Social (RS):** habilidad para demostrarse a si mismo como una persona que coopera, contribuye y que es un miembro constructivo del grupo social.

3. Empatía (EM): habilidad para percibirse, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.

COMPONENTES ADAPTABILIDAD

- 1. Solución de problemas (SP):** habilidad para identificar y definir los problemas, así como para generar y aplicar potencialmente las solicitudes efectivas.
- 2. Prueba de la realidad (PR):** habilidad para evaluar la correspondencia entre lo que experimentamos (subjetivo) y lo que objetivamente existe (objetivo).
- 3. Flexibilidad (FL):** habilidad para realizar un ajuste adecuado emociones, pensamientos y comportamientos a las distintas situaciones y condiciones cambiantes.

COMPONENTES MANEJO DE LA TENSIÓN (CME)

- 1. Tolerancia DE ESTRÉS (TE):** Habilidad para soportar eventos adversos y a las situaciones llenas de tensión sin “desmoronarse” enfrentando activa y positivamente el estrés.
- 2. Control de los impulsos (CI):** habilidad para resistir o postergar un impulso, arranque o tentación de actuar y controlar nuestras emociones.

COMPONENTE ESTADO DE ÁNIMO GENERAL (CAG)

- 1. Felicidad (FE):** habilidad de sentirse satisfecho con su propia vida, disfrutar de si mismo, de otros y divertirse, expresar sentimientos positivos.
- 2. Optimismo (OP):** habilidad para ver el aspecto más brillante de la vida y mantener una actitud positiva, aún en la adversidad y de los sentimientos negativos.

c) NORMAS PARA LA CORRECCIÓN Y PUNTUACIÓN DEL I-CE

La calificación del I-CE comprende: La evaluación de la validez de los resultados, la obtención de los puntajes directos y estándares para los

subcomponentes, para los componentes y la obtención del Cociente Emocional total y de los percentiles.

Evaluar la validez de los resultados del I-CE: es necesario evaluar la validez de los resultados del I-CE antes de proceder con los pasos siguientes. Esto implica examinar el número de ítems omitidos, el nivel de inconsistencias de las respuestas a los ítems semejantes, y el observar si el examinado está intentando dar una impresión excesivamente positiva o negativa de sí mismo.

d) PAUTAS PARA CONSIDERAR LA VALIDEZ DE LA PRUEBA POR LA OMISIÓN DE ÍTEMES

- El puntaje del cociente emocional debe ser considerado como no valido si 8 (6% del total) o más de los ítems son omitidos (excluyendo el ultimo ítem -133- que no se tiene en cuenta para el cálculo del puntaje total del i-ce).
- Para los subcomponentes AC, AR, RI, RS, PR, TE, CI, FE que tienen 9 o más ítems: máximo tres ítems pueden ser omitidos.
- Para los subcomponentes CM, EM, FL, SP, OP que tienen 8 ítems máximo 2 ítems pueden ser omitidos,
- Para los subcomponentes CM, EM, FL, SP, OP que tienen 8 ítems: máximo 2 ítems pueden ser omitidos.
- Para los subcomponentes AS, IN, que tienen 7 ítems: solo 1 ítem puede ser omitido.

e) PARA EXAMINAR SI LA PRUEBA ES VALIDA DEBE SEGUIR EL SIGUIENTE PROCEDIMIENTO:

- Colocar la plantilla de corrección sobre la hoja de respuestas.
- Anotar el número de omisiones. Al colocar la plantilla de corrección sobre la hoja de respuestas se apreciará si el examinado ha dejado algunos

ítems sin responder, de ser así debe ver cuál es el código (letra)que le corresponde al ítem para identificar los subcomponentes al que pertenece, la misma que aparece en el cuadro de componentes del I-CE (hoja de resultados). Cuente el número de omisiones y escríbalos en el casillero TOTAL correspondiente. Si exceden las omisiones a cualquiera de los cuatro criterios señalados se invalida la prueba.

- Si hay omisiones, pero el número de omisiones no excede los criterios antes mencionados, las puntuaciones deben ser ajustadas.
- Para ajustar los puntajes debe multiplicar el puntaje directo obtenido por el número total de ítems del subcomponente y luego dividirlo por el número total de ítems que tienen respuestas.
- Respuestas mal registradas o ítems con múltiples respuestas son considerados como ítems omitidos.

f) PARA CONSIDERAR LA VALIDEZ DE LA PRUEBA SOBRE LA BASE DEL ÍNDICE DE INCONSISTENCIA (I.I):

- El puntaje de índice de inconsistencia mide la falta de fiabilidad de las respuestas. Este puntaje indica las respuestas contradictorias del evaluado o las respuestas del azar. Se calcula sumando las diferencias entre los puntajes de diez pares de ítems similares. si una persona obtiene un resultado mayor de 12 en el índice de inconsistencia es probable que los resultados no sean válidos.
- Además de indicar respuestas dadas al azar, el puntaje elevado de inconsistencia sugiere que la persona es indecisa, insegura de sí misma o que revela una falta de conocimiento de sí misma o falta de motivación y que intencionalmente está tratando de falsear los resultados. Puntajes elevados en el índice de inconsistencia pueden también significar que el evaluado ha podido tener dificultades para comprender las diferencias sutiles entre algunos ítems.

- La hoja de resultados del I-CE contiene los pares de ítems que evaluará los índices de inconsistencia. Para obtener el índice de inconsistencia (I.I) coloque la plantilla de corrección sobre la hoja de respuestas y ubique los pares de ítems.

g) PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS

CONFIABILIDAD

La confiabilidad indica el grado en el cual las diferencias individuales en los resultados de las pruebas son atribuibles a diferencias reales en las características que se encuentran bajo consideración (Anastasi 1988) se realizaron dos tipos básicos de estudios sobre la confiabilidad del I-CE: consistencia interna y confiabilidad de la prueba.

CONSISTENCIA INTERNA

Se refiere al nivel en el cual todos los ítems de una escala particular miden la misma construcción. Este procedimiento calcula la confiabilidad de una administración del cuestionario y mide la consistencia del contenido de la escala individual que está siendo examinada (Anastasi 1988). Algunos piensan que este procedimiento es el mejor estimado de la confiabilidad "verdadera" de la prueba (Guilford & Fructer, 1978). La consistencia interna del ICE fue examinada utilizando el Alfa de Cronbach.

CONFIABILIDAD DE LA RESPUESTA

Es la estabilidad temporal del instrumento (es decir, su estabilidad en el transcurso del tiempo). Este tipo de confiabilidad es una función de la confiabilidad del participante.

VALIDEZ

El ICE de BarOn significa en esencia comprobar cuán exitoso es evaluando aquello para lo cual fue diseñado (es decir, la inteligencia emocional y sus componentes factoriales). Se realizaron nueve tipos de estudios de validez:

validez de contenido, validez aparente, validez de los factores, validez de la construcción, validez convergente, validez divergente, validez de criterio de grupo, validez discriminante y validez aparente. estos estudios particulares de validez se realizaron específicamente para observar si los ítems parecían estar (validez aparente) capturando la esencia de cada escala y sub escala (validez de contenido), examinar el nivel en el cual al estructura original del cuestionario es confirmada (análisis de los factores), verificar el nivel en el que las sub escalas están midiendo lo que se supone que deben medir en vez de algo más (construcción , convergente , divergente y validez de criterio de grupo) y evaluar el nivel en el cual pueden identificar y diferenciar entre personas que son más emocionalmente inteligentes de las que son menos emocionalmente inteligentes (validez discriminante) y si ellos pueden predecir la conducta emocionalmente inteligente en el futuro (validez predecible).

B. CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CEID)

AUTOR:	Castro Solano, Nader y Casullo, 2004 CEID es una operacionalización de la teoría de Bass (1998), deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en su versión española (Morales y Molero, 1995).
TIEMPO DE ADMINISTRACIÓN:	15 Minutos
ADMINISTRACIÓN:	El cuestionario es autoadministrable, puede administrarse de forma individual o colectiva.
AMBITO DE APLICACIÓN:	Población civil y militar
MATERIAL:	Los encuestados tienen que leer 34 frases en las que se listan las conductas o actitudes de los líderes. Para la evaluación de 3 estilos y 6 dimensiones.

Tabla N° 5: Ficha Técnica liderazgo

a) DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA:

El cuestionario CELID es una operacionalización de la teoría del liderazgo de Bass (1998), deriva de la prueba del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en su versión española (Morales y Molero, 1995). Puede ser utilizado para la evaluación de los estilos de liderazgo tanto para población militar como civil. El CELID es especialmente útil en tareas de investigación o en evaluaciones psicológicas donde hay que evaluar gran cantidad de personas en poco tiempo y da una idea de los estilos de liderazgo predominantes y de las dimensiones que lo componen. El cuestionario es autoadministrable, puede administrarse de forma individual o colectiva y se responde en aproximadamente 15 minutos. Debe considerarse en la evaluación que la persona evaluada está siendo comparada con su grupo de referencia.

Los encuestados tienen que leer 34 frases en las que se listan las conductas o actitudes de los líderes. En una escala del 1 al 5 los encuestados deberán responder cuan frecuentemente tienen para con su subalterno la conducta o actitud señalada en el ítem (nunca, rara vez, a veces, a menudo, siempre). Todos los ítems de la prueba son directos (no requieren inversión de puntajes). En el caso de haber respuestas en blanco, se devuelve el protocolo al evaluado pidiéndole que lo complete. En caso contrario se deberá asignar a la frase en blanco la puntuación neutral (a veces, 3 puntos).

b) EVALUACIÓN E INTERPRETACIÓN

Existen 3 estilos de liderazgo comentados: transformacional, transaccional y laissez Faire. La prueba permite obtener una puntuación para cada uno de los 3 estilos y para las dimensiones que lo componen. Por ejemplo, el estilo de liderazgo transformacional está compuesto por 4 dimensiones: Carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada, pudiéndose obtener una puntuación total para el estilo de liderazgo transformacional.

Por ejemplo, para calcular la puntuación del sujeto en la dimensión carisma, deberán sumarse los valores que el sujeto haya marcado en los ítems 3, 33, 21, y 34. Luego se divide la puntuación obtenida por el número de ítems que componen la dimensión. Por ejemplo, si el evaluado marco los ítems consignados con los valores 3, 5, 5 y 4 (suma 17). Luego se divide la puntuación obtenida por $4(17/4= 4,25)$. La puntuación bruta obtenida se transformará en percentiles. Para ello localizaremos en el baremo correspondiente (según sea población militar o civil) el número obtenido en la columna de carisma. En este caso (4,25) el valor obtenido corresponde al percentil 50. Esto significa que el evaluado tiene un predominio medio de la dimensión carisma. Es decir que el evaluado puntúa igual que el promedio de los cadetes de su edad en esta dimensión de liderazgo.

Las puntuaciones transformadas (percentiles) se interpretan tomando como corte los percentiles 25 y 75. Las puntuaciones inferiores al percentil 25 indican que el sujeto registra pobres habilidades de liderazgo en relación con la dimensión o estilo evaluado. Las puntuaciones superiores al percentil 75 reflejan un alto dominio de las habilidades para liderar en la dimensión o estilo considerado.

Para calcular la puntuación bruta del estilo de liderazgo transformacional se deberá primero obtener las puntuaciones promedio de las dimensiones que integran este estilo (carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada) con el procedimiento explicado en el ejemplo anterior. Luego se sumarán las puntuaciones de cada dimensión y se dividirá el valor obtenido por la cantidad de dimensiones que componen el estilo. En el caso del evaluado las puntuaciones que se detallan a continuación para cada dimensión del liderazgo. La suma de las puntuaciones de cada dimensión corresponde al valor 4,74. Esta puntuación se convertirá en percentiles. Para ello localizaremos en el baremo correspondiente, en este caso el baremo militar, la puntuación bruta obtenida en la columna de liderazgo transformacional total (valor destacado en negrita en el baremo). En este caso (4,74) corresponde por

mayor proximidad al percentil 90 esto significa que el evaluado posee un estilo de liderazgo transformacional en la forma de conducir su grupo de trabajo. Es decir, se trata de un individuo que promueve el cambio, la cohesión del grupo, motiva fuertemente a sus seguidores, cuidando especialmente el trato con el subalterno, para poder alcanzar los objetivos grupales propuestos.

Idéntico procedimiento deberá seguirse con el liderazgo transaccional.

Para el liderazgo laissez Faire, constituido por una sola dimensión integrada por 7 ítems, se deberá seguir un procedimiento similar al de cada dimensión.

c) INDICADORES DE ADMINISTRACIÓN Y CALIFICACIÓN

1. Administrar las 34 frases y que el evaluado responda cuan frecuentemente posee la conducta o actitud señalada por el ítem.
2. Revisar si hay respuestas en blanco. Devolver el protocolo e intentar que el ítem sea contestado, en caso contrario reemplazar la respuesta en blanco por el valor de 3: a veces.
3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión.
4. Dividir la suma por el número de ítems de cada dimensión. Para ellos utilizar la clave de corrección.
5. Transformar la puntuación obtenida (chequear que sea una puntuación entre 1 y 59 en valores percentiles utilizando el baremo correspondiente (baremo civil o militar)).
6. Para calcular la puntuación de cada estilo de liderazgo se deberán obtener las puntuaciones brutas correspondientes a cada una de las dimensiones que integran el estilo.
7. Sumar puntuaciones de cada dimensión y dividir por la cantidad de dimensiones que componen el estilo. Transformar en percentiles con el baremo correspondiente.
8. Graficar las puntuaciones brutas y percentiles en el perfil CELID.

9. Interpretar las puntuaciones transformadas (dimensiones y estilos) en términos de una escala percentilar teniendo en cuenta las puntuaciones de corte: percentiles 25 y 75. Utilizar para la interpretación los descriptores de definiciones conceptuales de los estilos de liderazgo según Bass.

d) PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS

Se llevó a cabo una investigación que tenía como objetivo general diseñar una prueba de uso local para evaluar los estilos de liderazgo, tomando como base el cuestionario MLQ (versión española Morales y Molero, 1995) en dos tipos de poblaciones civil y militar (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004). La dimensión de liderazgo transformacional se considera esencial para el ámbito militar ya que la moral, la cohesión y el compromiso generado por este estilo de liderazgo son ingredientes esenciales en el nivel de efectividad de una unidad (Bass, 1998; Gal 1985). En términos generales la bibliografía señala que un alto espíritu de cuerpo y moral en una unidad militar produce los mejores resultados (Shamir, Zakay, Breinin y Popper, 1998).

Participaron del estudio 363 sujetos, civiles y militares. El 47% de los participantes eran militares (cadetes, n=111 y oficiales, n=61). El 53% restante era población general no consultante (n=191).

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.

ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

Como paso siguiente se verificó la estructura factorial obtenida por medio del análisis factorial confirmatorio. Se verificó la estructura para un modelo de 3 factores (liderazgo transformacional, transaccional y liderazgo Laissez Faire) en forma conjunta y separada para los dos tipos de poblaciones estudiadas. Para las dos poblaciones combinadas el ajuste es aceptable; para población civil el ajuste, si bien es aceptable, resulta algo pobre, y para la población militar tenemos un ajuste casi óptimo.

Para población general encontramos que las variables latentes liderazgo transformacional y Laissez Faire tenían correlaciones de 0,95 (validez convergente), posible razón de bajo ajuste del modelo de 3 factores. Aparentemente la población general no discrimina entre ambas dimensiones del liderazgo (Laissez Faire y transaccional). Registramos correlaciones bajas entre la variable latente correspondiente al liderazgo transformacional y transaccional ($r=0,14$) y correlaciones negativas con liderazgo Laissez Faire ($r= -0,36$). En cuanto a la población militar encontramos correlaciones negativas entre la variable latente correspondiente al liderazgo transformacional y liderazgo Laissez Faire ($r= -0,39$) y correlaciones bajas entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional ($r= 0,15$). En cuanto a las relaciones entre liderazgo transaccional y liderazgo Laissez Faire encontramos correlaciones moderadamente bajas ($r=0,39$). Para esta población un modelo de tres factores tiene un ajuste muy bueno, con muy buena validez discriminante entre los tres factores propuestos.

e) CONSISTENCIA INTERNA

Una vez que se dispuso de la nueva versión del CELID abreviada para población local fue preciso verificar si se trataba de un instrumento fiable y útil para evaluar los estilos de liderazgo según la teoría de Bass. Para estudiar la fiabilidad de cada una de las variables latentes se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose fiabilidades bastante satisfactorias para cada una de las 7 escalas.

f) VALIDEZ DE CRITERIO

Si el estilo de liderazgo predice en alguna medida la conducta concreta, se hipotetiza que aquellos cadetes con mejor rendimiento militar serán los que puntúen más alto en las escalas de liderazgo transformacional y menos en la de Liderazgo Laissez Faire. Se analizó el rendimiento militar objetivo (evaluado por oficiales instructores) del grupo de cadetes y se calcularon las correlaciones con el CELID. Se encontraron correlaciones negativas entre el rendimiento militar y estimulación intelectual ($r= -0,21$, $p< 0,05$), dirección por excepción ($r= -0,23$, $p<0,05$) y liderazgo Laissez Faire ($r= -0,21$, $p<0,05$). Es decir que los cadetes que exhibían peor desempeño militar eran aquellos que se autopercibían a si mismo con menor capacidad como para persuadir a los otros de cambiar expectativas, más propensos a negociar con los seguidores en función de recompensas y castigos y con más conductas de liderazgo Laissez Faire, tratando de intervenir lo menos posible. En la misma medida, según las propuestas de Bass, si el estilo de liderazgo predominante (percibido en el superior) es transformacional y/o transaccional esto redundaría en una mayor satisfacción en el trabajo que si predominara el estilo Laissez Faire. 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.

4. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD ADAPTADA A LA POBLACIÓN DE OFICIALES DEL EJÉRCITO, GUARNICIÓN AREQUIPA

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.

La validez del instrumento fue calculada a través de un análisis de validez de constructo en una muestra piloto con 150 oficiales, se aplicó un análisis factorial exploratorio a una muestra de 34 ítems. Dicho análisis nos indicó que la prueba constaba de 7 factores. Luego de ello se procedió al análisis de la confiabilidad del instrumento, se realizó un análisis de consistencia interna por medio del índice Alpha de Cronbach, en el cual hallamos que el primer factor CARISMA ($\alpha = 0.715$), el segundo factor ESTIMULACIÓN INTELECTUAL ($\alpha=0.712$), el tercer factor INSPIRACIÓN ($\alpha=0.718$) son confiables; mientras que el cuarto factor CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA ($\alpha=0.327$) no es confiable por lo que al final fue eliminado, todos estos factores se engloban dentro de la dimensión LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ($\alpha=0.878$).

Por otro lado, el quinto factor RECOMPENSA CONTINGENTE ($\alpha=0.706$) y el sexto factor DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ($\alpha=0.723$) son confiables y de agrupan en la dimensión LIDERAZGO TRANSACCIONAL ($\alpha=0.757$); por último, el séptimo factor es el LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE ($\alpha=0.731$), (véase Anexo A).

Luego del análisis de validez y confiabilidad el instrumento final queda conformado de la siguiente forma:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

CARISMA:

- 3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.
- 21. Cuento con su respeto.
- 33. Tienen plena confianza en mí.
- 34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL:

- 4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.
- 15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.
- 23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.
- 25. Los hago pensar sobre viejos problemas de manera nueva.
- 28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.
- 29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.
- 30. Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.

INSPIRACIÓN:

- 19. Les doy charlas para motivarlos.
- 22. Potencio su motivación de éxito.
- 24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

RECOMPENSA CONTINGENTE:

- 8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.
- 10. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.
- 11. Siempre que lo crean necesario pueden negociar conmigo que obtendrán a cambio de su trabajo.

- | |
|--|
| 12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo. |
| 16. Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación. |

DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN:

- | |
|--|
| 2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salen bien. |
| 5. Evito involucrarme en su trabajo. |
| 7. Demuestro que creo firmemente en el dicho, “si funciona, no lo arregles”. |
| 9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos. |
| 18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien. |
| 26. Los dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio. |

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

- | |
|---|
| 1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento. |
| 6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones. |
| 20. Evito tomar decisiones. |
| 27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema. |
| 31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas. |
| 32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita. |

5. PROCEDIMIENTO

Realizamos la presente investigación mediante el siguiente procedimiento:

1. Solicitamos la autorización del Cuartel General de la Tercera División, “Fuerte Bolognesi” ubicado en Cono Norte, luego nos presentamos a la autoridad de cada cuartel, para proceder con la aplicación de las pruebas.
2. Nos presentamos en cada cuartel para hacer la explicación respectiva y la entrega de los instrumentos de medición a cada oficial, adjuntando: cuestionario de estilos de liderazgo, CELID y el inventario de inteligencia emocional de ICE de Bar On. Manteniendo la confidencialidad

de sus respuestas, siendo utilizadas para los fines de esta investigación, sin ninguna posibilidad de identificación.

3. Ya hecha la recolección de instrumentos, verificamos el llenado adecuado de datos, para pasar al proceso de calificación.

4. Se empleó los datos y tablas estadísticas para describir las variables, asimismo, hicimos uso del estadístico, producto momento de Pearson para determinar el grado de correlación que tienen las variables de inteligencia emocional y liderazgo. Todo esto mediante el programa SPSS 20.0.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se describen los resultados obtenidos a través del manejo estadístico de los datos.

Con el propósito de contribuir a una mejor comprensión de los resultados, estos se presentan en un orden lógico, de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación. Por lo tanto, primero se presenta los resultados del cociente de inteligencia emocional, seguido de los resultados de los estilos de liderazgo.

Para realizar la prueba de hipótesis se utiliza la prueba estadística r de Pearson, a fin de comprobar o rechazar la hipótesis nula y precisar el grado de relación entre las dos variables de estudio.

1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

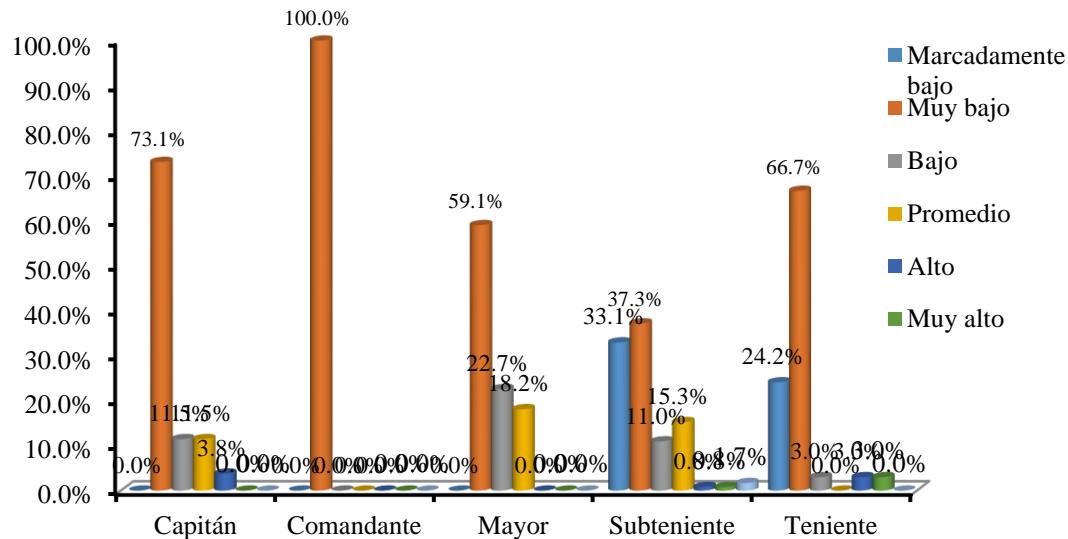
1.1. RESULTADOS DE LAS ESCALAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

TABLA N° 6: ESCALA INTRAPERSONAL SEGÚN EL GRADO MILITAR

Tabla de contingencia Cargo * Intrapersonal

		Intrapersonal								Marcada mente
		Marcado mente bajo	Muy bajo	Bajo	Prome dio	Alto	Muy alto	Total		
Carg	Capitán	Recuento	0	19	3	3	1	0		
o		% dentro de Cargo	,0%	73,1%	11,5%	11,5%	3,8%	,0%	,0%	100,0 %
	Comandan te	Recuento	0	7	0	0	0	0	0	7
		% dentro de Cargo	,0%	100,0 %	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
	Mayor	Recuento	0	13	5	4	0	0	0	22
		% dentro de Cargo	,0%	59,1%	22,7%	18,2%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
	Subtenient e	Recuento	39	44	13	18	1	1	2	118
		% dentro de Cargo	33,1%	37,3%	11,0%	15,3%	,8%	,8%	1,7%	100,0 %
	Teniente	Recuento	8	22	1	0	1	1	0	33
		% dentro de Cargo	24,2%	66,7%	3,0%	,0%	3,0%	3,0%	,0%	100,0 %
	Total	Recuento	47	105	22	25	3	2	2	206
		% dentro de Cargo	22,8%	51,0%	10,7%	12,1%	1,5%	1,0%	1,0%	100,0 %

GRÁFICO N° 3: ESCALA INTRAPERSONAL SEGÚN EL GRADO MILITAR



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

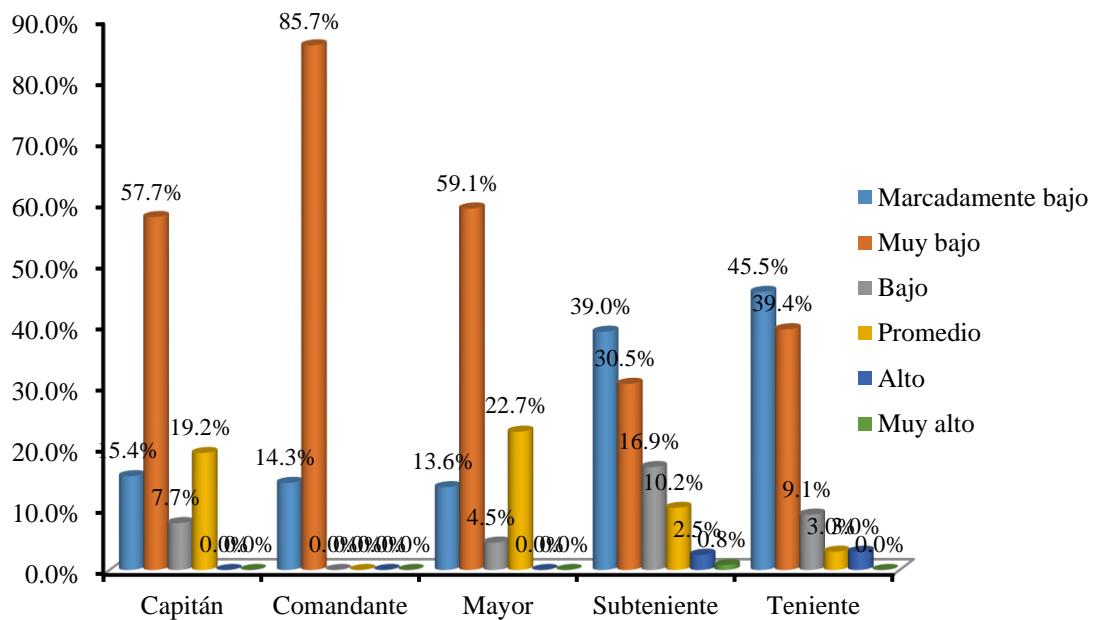
En la tabla N° 6 y Gráfico 3, Observamos que la mayoría de los evaluados presenta niveles muy bajos en el componente intrapersonal, capitanes (73.1%), comandantes (100%), mayores (59.1%), subtenientes (37.3%) y tenientes (66.7%). Así mismo, los subtenientes (33.1%) y tenientes (24.2%) presentan niveles marcadamente bajos. Estos resultados nos indican que, en la escala intrapersonal los oficiales presentan dificultades en comprender sus sentimientos y emociones, dificultades para expresar sentimientos, creencias y pensamientos, dificultades en el autoconcepto, en su autorrealización e independencia.

TABLA N° 7: ESCALA INTERPERSONAL SEGÚN EL GRADO MILITAR

Tabla de contingencia Cargo * Interpersonal

		Interpersonal						
		Marcadame nte bajo	Muy bajo	Bajo	Promedi o	Alto	Muy alto	Total
Cargo Capitán	Recuento	4	15	2	5	0	0	26
	% dentro de Cargo	15,4%	57,7%	7,7%	19,2%	,0%	,0%	100,0 %
Comandant e	Recuento	1	6	0	0	0	0	7
	% dentro de Cargo	14,3%	85,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
Mayor	Recuento	3	13	1	5	0	0	22
	% dentro de Cargo	13,6%	59,1%	4,5%	22,7%	,0%	,0%	100,0 %
Subteniente	Recuento	46	36	20	12	3	1	118
	% dentro de Cargo	39,0%	30,5%	16,9%	10,2%	2,5%	,8%	100,0 %
Teniente	Recuento	15	13	3	1	1	0	33
	% dentro de Cargo	45,5%	39,4%	9,1%	3,0%	3,0%	,0%	100,0 %
Total	Recuento	69	83	26	23	4	1	206
	% dentro de Cargo	33,5%	40,3%	12,6%	11,2%	1,9%	,5%	100,0 %

GRÁFICO N° 4: ESCALA INTERPERSONAL SEGÚN EL GRADO MILITAR



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

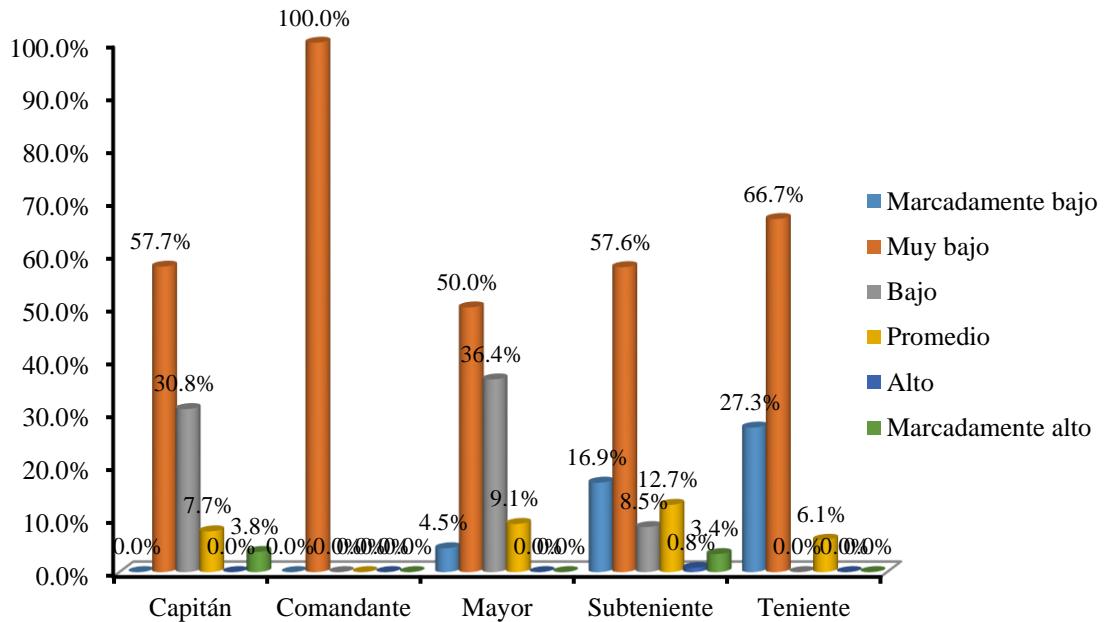
En la tabla N° 7 y gráfico N° 4, Observamos que la mayoría de los evaluados presenta niveles muy bajos en el componente interpersonal, capitanes (57.7%), comandantes (85.7%), mayores (59.1%), subtenientes (30.5%) y tenientes (39.4%). Así mismo, los subtenientes (39%) y tenientes (45.5%) presentan niveles marcadamente bajos. Estos resultados nos indican que, en la escala interpersonal, los oficiales presentan dificultades en mostrar su empatía, dificultades en sus relaciones interpersonales, poca habilidad para mostrarse como una persona que coopera, contribuye y que es un miembro constructivo del grupo social.

TABLA N° 8: ESCALA ADAPTABILIDAD SEGÚN EL GRADO MILITAR

Tabla de contingencia Cargo * Adaptabilidad

			Adaptabilidad						Total
			Marcadame nte bajo	Muy bajo	Bajo	Promedi o	Alto	Marcadame nte alto	
Carg o	Capitán	Recuento	0	15	8	2	0	1	26
		% dentro de Cargo	,0%	57,7%	30,8%	7,7%	,0%	3,8%	100,0%
	Comandant e	Recuento	0	7	0	0	0	0	7
		% dentro de Cargo	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Mayor	Recuento	1	11	8	2	0	0	22
		% dentro de Cargo	4,5%	50,0%	36,4%	9,1%	,0%	,0%	100,0%
	Subteniente	Recuento	20	68	10	15	1	4	118
		% dentro de Cargo	16,9%	57,6%	8,5%	12,7%	,8%	3,4%	100,0%
	Teniente	Recuento	9	22	0	2	0	0	33
		% dentro de Cargo	27,3%	66,7%	,0%	6,1%	,0%	,0%	100,0%
Total		Recuento	30	123	26	21	1	5	206
		% dentro de Cargo	14,6%	59,7%	12,6%	10,2%	,5%	2,4%	100,0%

GRÁFICO N° 5: ESCALA ADAPTABILIDAD SEGÚN EL GRADO MILITAR



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

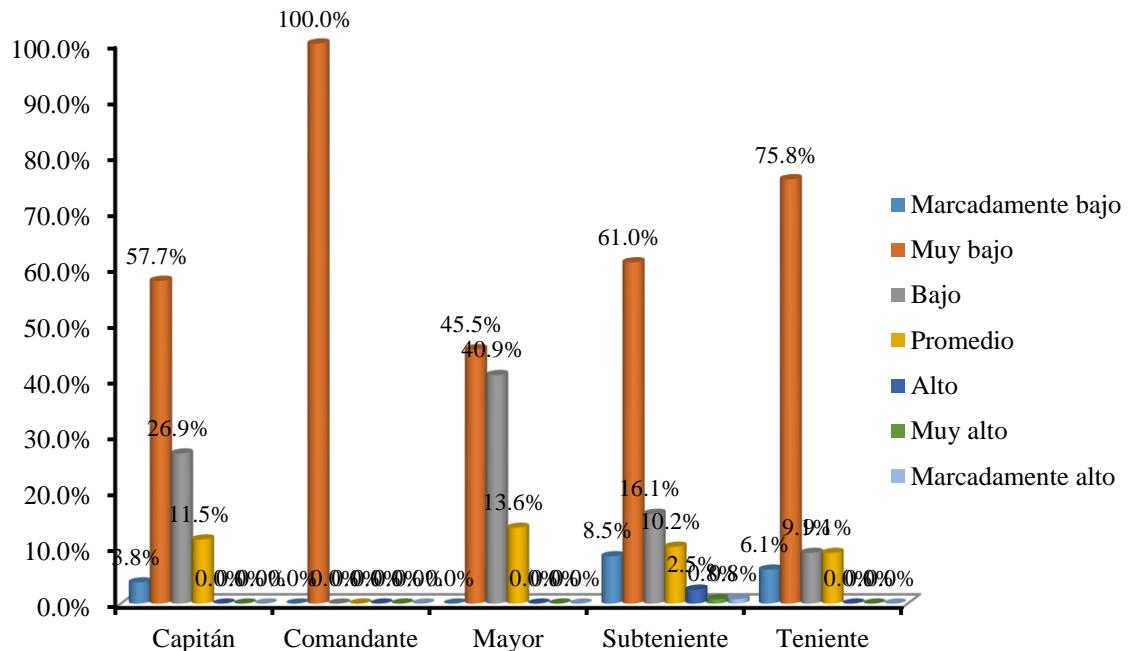
En la tabla N° 8 y gráfico N° 5, Observamos que la mayoría de los evaluados presenta niveles muy bajos en el componente adaptabilidad, capitanes (57.7%), comandantes (100%), mayores (50%), subtenientes (57.6%) y tenientes (66.7%). Así mismo, los subtenientes (16.9%) y tenientes (27.3%) presentan niveles marcadamente bajos. Estos resultados nos indican que, en la escala de adaptabilidad, los oficiales presentan dificultades para solucionar problemas, evaluar correspondencia entre lo objetivo y subjetivo; y dificultades para mostrar flexibilidad en sus emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.

**TABLA N° 9: ESCALA MANEJO DE ESTRÉS SEGÚN EL GRADO
MILITAR**

Tabla de contingencia Cargo * Manejo de estrés

		Manejo de estrés								
		Marcada mente				Marcada mente				Total
		Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Prome dio	Alto	Muy alto	Muy alto		
Cargo	Capitán	Recuento	1	15	7	3	0	0	0	26
		% dentro de Cargo	3,8%	57,7%	26,9%	11,5%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
Comandan te	Recuento	0	7	0	0	0	0	0	0	7
		% dentro de Cargo	,0%	100,0 %	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
Mayor	Recuento	0	10	9	3	0	0	0	0	22
		% dentro de Cargo	,0%	45,5%	40,9%	13,6%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
Subteniente	Recuento	10	72	19	12	3	1	1	1	118
		% dentro de Cargo	8,5%	61,0%	16,1%	10,2%	2,5%	,8%	,8%	100,0 %
Teniente	Recuento	2	25	3	3	0	0	0	0	33
		% dentro de Cargo	6,1%	75,8%	9,1%	9,1%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
Total	Recuento	13	129	38	21	3	1	1	1	206
		% dentro de Cargo	6,3%	62,6%	18,4%	10,2%	1,5%	,5%	,5%	100,0 %

GRÁFICO N° 6: ESCALA MANEJO DE ESTRÉS SEGÚN EL GRADO MILITAR



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

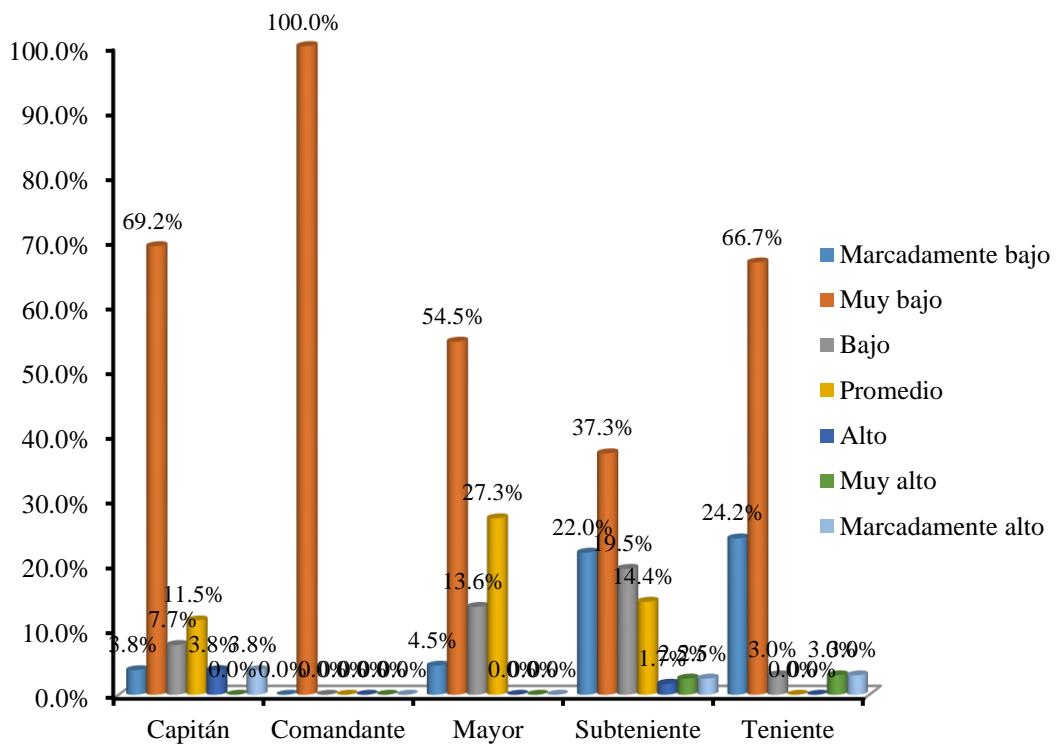
En la tabla N° 9 y gráfico N° 6, Observamos que la mayoría de los evaluados presenta niveles muy bajos en el componente manejo de estrés, capitanes (57.7%), comandantes (100%), mayores (45.5%), subtenientes (61%) y tenientes (75.8%). Estos resultados nos indican que, en la escala manejo de estrés, los oficiales presentan dificultades para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones, al igual que dificultades para resistir o postergar impulsos.

TABLA N° 10: ESCALA DE IMPRESIÓN POSITIVA SEGÚN EL GRADO MILITAR

Tabla de contingencia Cargo * Impresión positiva

			Impresión positiva								Total	
			Marcada				Marcada					
			mente bajo	Muy bajo	Bajo	Prome- dio	Alto	Muy alto	mente alto			
Cargo	Capitán	Recuento	1	18	2	3	1	0	1	26		
		% dentro de Cargo	3,8%	69,2%	7,7%	11,5%	3,8%	,0%	3,8%	100,0%		
Comandante	Recuento	0	7	0	0	0	0	0	0	7		
		% dentro de Cargo	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%		
Mayor	Recuento	1	12	3	6	0	0	0	0	22		
		% dentro de Cargo	4,5%	54,5%	13,6%	27,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%		
Subteniente	Recuento	26	44	23	17	2	3	3	3	118		
		% dentro de Cargo	22,0%	37,3%	19,5%	14,4%	1,7%	2,5%	2,5%	100,0%		
Teniente	Recuento	8	22	1	0	0	1	1	1	33		
		% dentro de Cargo	24,2%	66,7%	3,0%	,0%	,0%	3,0%	3,0%	100,0%		
Total	Recuento	36	103	29	26	3	4	5	5	206		
		% dentro de Cargo	17,5%	50,0%	14,1%	12,6%	1,5%	1,9%	2,4%	100,0%		

GRÁFICO N° 7 ESCALA DE IMPRESIÓN POSITIVA SEGÚN EL GRADO MILITAR



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

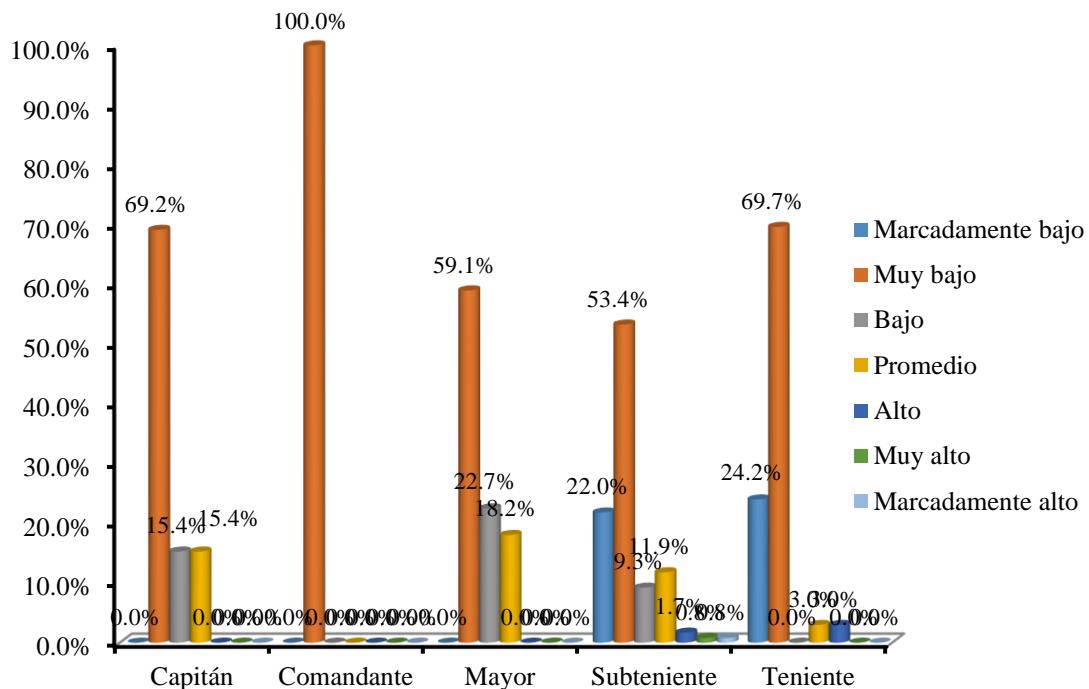
En la tabla N° 10 y gráfico N° 7, Observamos que la mayoría de los evaluados presenta niveles muy bajos en el componente impresión positiva, capitanes (69.2%), comandantes (100%), mayores (54.5%), subtenientes (37.3%) y tenientes (66.7%). Así mismo, los subtenientes (22%) y tenientes (24.2%) presentan niveles marcadamente bajos. Estos resultados nos indican que, en la escala de impresión positiva, los oficiales presentan dificultades para sentirse satisfechos, disfrutar de sí mismos y su entorno y mantener una actitud positiva a pesar de la adversidad y de lo negativo.

**TABLA N° 11: ESCALA DE COCIENTE EMOCIONAL SEGÚN EL
GRADO MILITAR**

Tabla de contingencia Cargo * Cociente emocional total

			Cociente emocional total							
			Marcada				Marcada			
			mente bajo	Muy bajo	Bajo	Prome- dio	Alto	Muy alto	mente alto	Total
Cargo	Capitán	Recuento	0	18	4	4	0	0	0	26
		% dentro de Cargo	,0%	69,2%	15,4%	15,4%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
Comandante	Recuento	0	7	0	0	0	0	0	0	7
		% dentro de Cargo	,0%	100,0 %	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
Mayor	Recuento	0	13	5	4	0	0	0	0	22
		% dentro de Cargo	,0%	59,1%	22,7%	18,2%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
Subteniente	Recuento	26	63	11	14	2	1	1	1	118
		% dentro de Cargo	22,0%	53,4%	9,3%	11,9%	1,7%	,8%	,8%	100,0 %
Teniente	Recuento	8	23	0	1	1	0	0	0	33
		% dentro de Cargo	24,2%	69,7%	,0%	3,0%	3,0%	,0%	,0%	100,0 %
Total	Recuento	34	124	20	23	3	1	1	1	206
		% dentro de Cargo	16,5%	60,2%	9,7%	11,2%	1,5%	,5%	,5%	100,0 %

GRÁFICO N° 8: ESCALA DE COCIENTE EMOCIONAL SEGÚN EL GRADO MILITAR



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

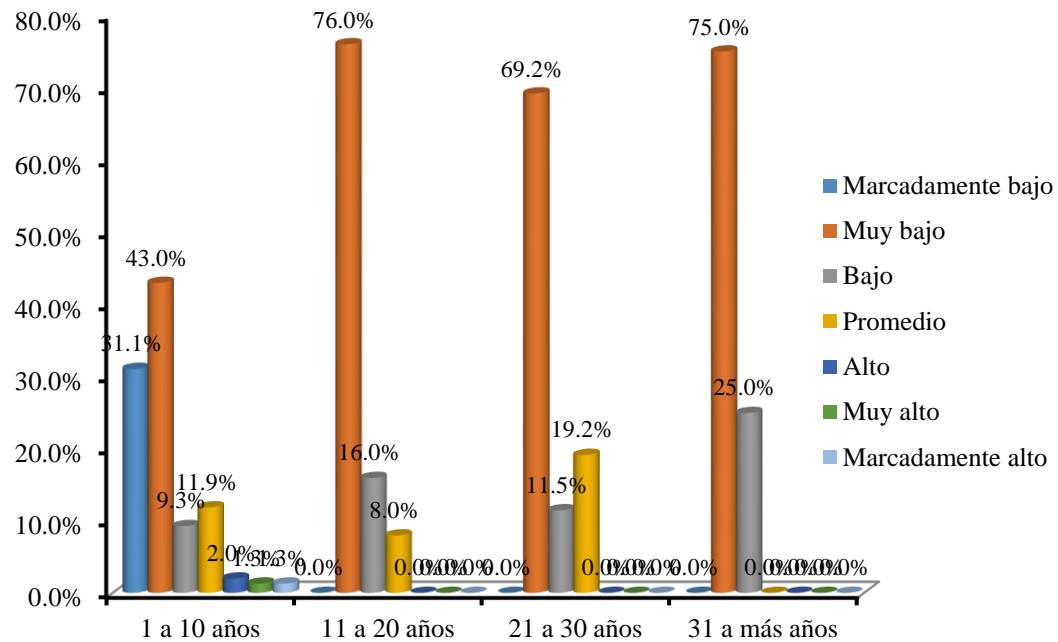
En la tabla N° 11 y gráfico N° 8, Observamos que la mayoría de los evaluados presenta niveles muy bajos en la inteligencia emocional, capitanes (69.2%), comandantes (100%), mayores (59.1%), subtenientes (53.4%) y tenientes (69.7%). Así mismo, los subtenientes (22%) y tenientes (24.2%) presentan niveles marcadamente bajos. Estos resultados nos indican que, en el cociente emocional total, los oficiales presentan dificultades en el manejo de habilidades personales, emocionales y sociales de destrezas que influyen en la capacidad para adaptarse y enfrentarse a las demandas y presiones del medio.

TABLA N° 12: ESCALA INTRAPERSONAL SEGÚN LOS AÑOS DE SERVICIO

Tabla de contingencia Años de servicio * Intrapersonal

		Intrapersonal								
Años de servicio	años	Marcada mente				Promedio				Marcada mente
		bajo	Muy bajo	Bajo	dio	Alto	Muy alto	alto		Total
0	1 a 10	Recuento	47	65	14	18	3	2	2	151
		% dentro de Años de servicio	31,1%	43,0 %	9,3%	11,9%	2,0%	1,3%	1,3%	100,0 %
11 a 20	Recuento	0	19	4	2	0	0	0	0	25
		% dentro de Años de servicio	,0%	76,0 %	16,0 %	8,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
21 a 30	Recuento	0	18	3	5	0	0	0	0	26
		% dentro de Años de servicio	,0%	69,2 %	11,5 %	19,2%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
31 a más	Recuento	0	3	1	0	0	0	0	0	4
		% dentro de Años de servicio	,0%	75,0 %	25,0 %	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
Total		Recuento	47	105	22	25	3	2	2	206
		% dentro de Años de servicio	22,8%	51,0 %	10,7 %	12,1%	1,5%	1,0%	1,0%	100,0 %

GRÁFICO N° 9: ESCALA INTRAPERSONAL SEGÚN LOS AÑOS DE SERVICIO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

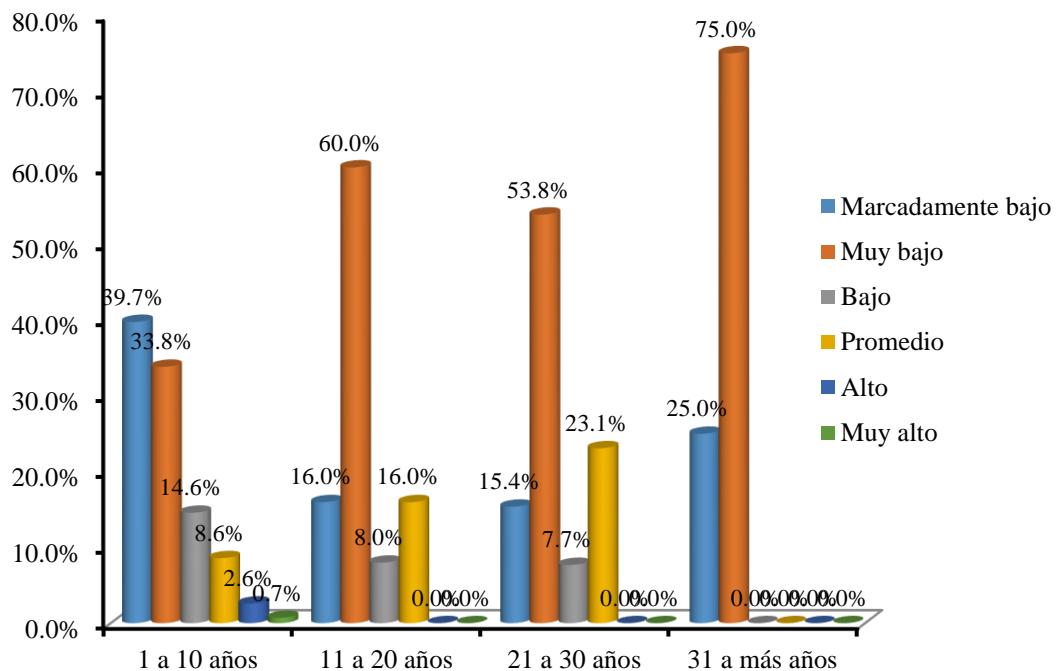
En la tabla N° 12 y gráfico N° 9, Hallamos que la mayoría de los evaluados según sus años de servicio presenta niveles muy bajos en el componente intrapersonal, de 1 a 10 años (43%), de 11 a 20 años (76%), de 21 a 30 años (69.2%), y de 31 a más años (75%). Así mismo, los evaluados con 1 a 10 años de servicio (33.1%) presentan niveles marcadamente bajos. Estos resultados nos indican que, en la escala intrapersonal los oficiales presentan dificultades en comprender sus sentimientos y emociones, dificultades para expresar sentimientos, creencias y pensamientos, dificultades en el autoconcepto, en su autorrealización e independencia.

TABLA N° 13: ESCALA INTERPERSONAL SEGÚN LOS AÑOS DE SERVICIO

Tabla de contingencia Años de servicio * Interpersonal

		Interpersonal						
		Marcada						
		mente bajo	Muy bajo	Bajo	Prome dio	Alto	Muy alto	Total
Años de servici o	1 a 10 años	Recuento	60	51	22	13	4	1 151
		% dentro de Años de servicio	39,7%	33,8%	14,6%	8,6%	2,6%	,7% 100,0 %
	11 a 20 años	Recuento	4	15	2	4	0	0 25
		% dentro de Años de servicio	16,0%	60,0%	8,0%	16,0%	,0%	,0% 100,0 %
	21 a 30 años	Recuento	4	14	2	6	0	0 26
		% dentro de Años de servicio	15,4%	53,8%	7,7%	23,1%	,0%	,0% 100,0 %
	31 a más años	Recuento	1	3	0	0	0	0 4
		% dentro de Años de servicio	25,0%	75,0%	,0%	,0%	,0%	,0% 100,0 %
Total		Recuento	69	83	26	23	4	1 206
		% dentro de Años de servicio	33,5%	40,3%	12,6%	11,2%	1,9%	,5% 100,0 %

GRÁFICO N° 10: ESCALA INTERPERSONAL SEGÚN LOS AÑOS DE SERVICIO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

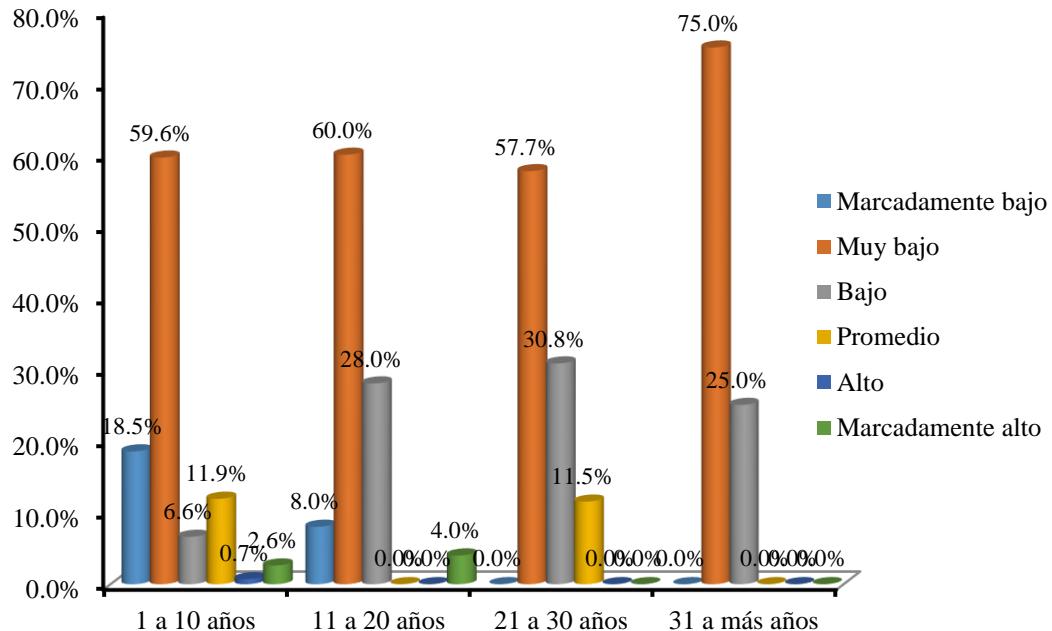
En la tabla N° 13 y Gráfico N° 10, Hallamos que la mayoría de los evaluados según sus años de servicio presenta niveles muy bajos en el componente interpersonal, de 11 a 20 años (60%), de 21 a 30 años (53.8%), y de 31 a más años (75%). Así mismo, los evaluados con 1 a 10 años de servicio (39.7%) presentan niveles marcadamente bajos. Estos resultados nos indican que, en la escala interpersonal, los oficiales presentan dificultades en mostrar su empatía, dificultades en sus relaciones interpersonales, poca habilidad para mostrarse como una persona que coopera, contribuye y que es un miembro constructivo del grupo social.

TABLA N° 14: ESCALA ADAPTABILIDAD SEGÚN AÑOS DE SERVICIO

Tabla de contingencia Años de servicio * Adaptabilidad

		Adaptabilidad							
		Marcada			Promedio			Marcada	
		Mente	Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Mente		
Años de servicio	1 a 10 años	Recuento	28	90	10	18	1	4	151
		% dentro de Años de servicio	18,5%	59,6%	6,6%	11,9%	,7%	2,6%	100,0 %
o	11 a 20 años	Recuento	2	15	7	0	0	1	25
		% dentro de Años de servicio	8,0%	60,0%	28,0%	,0%	,0%	4,0%	100,0 %
21 a 30 años	Recuento	0	15	8	3	0	0	0	26
		% dentro de Años de servicio	,0%	57,7%	30,8%	11,5%	,0%	,0%	100,0 %
31 a más años	Recuento	0	3	1	0	0	0	0	4
		% dentro de Años de servicio	,0%	75,0%	25,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
Total		Recuento	30	123	26	21	1	5	206
		% dentro de Años de servicio	14,6%	59,7%	12,6%	10,2%	,5%	2,4%	100,0 %

GRÁFICO N° 11: ESCALA ADAPTABILIDAD SEGÚN AÑOS DE SERVICIO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 14 y gráfico N° 11, Hallamos que la mayoría de los evaluados según sus años de servicio presenta niveles muy bajos en el componente adaptabilidad, de 1 a 10 años (59.6%), de 11 a 20 años (60%), de 21 a 30 años (57.7%), y de 31 a más años (75%). Así mismo, los evaluados con 1 a 10 años de servicio (18.5%) presentan niveles marcadamente bajos.

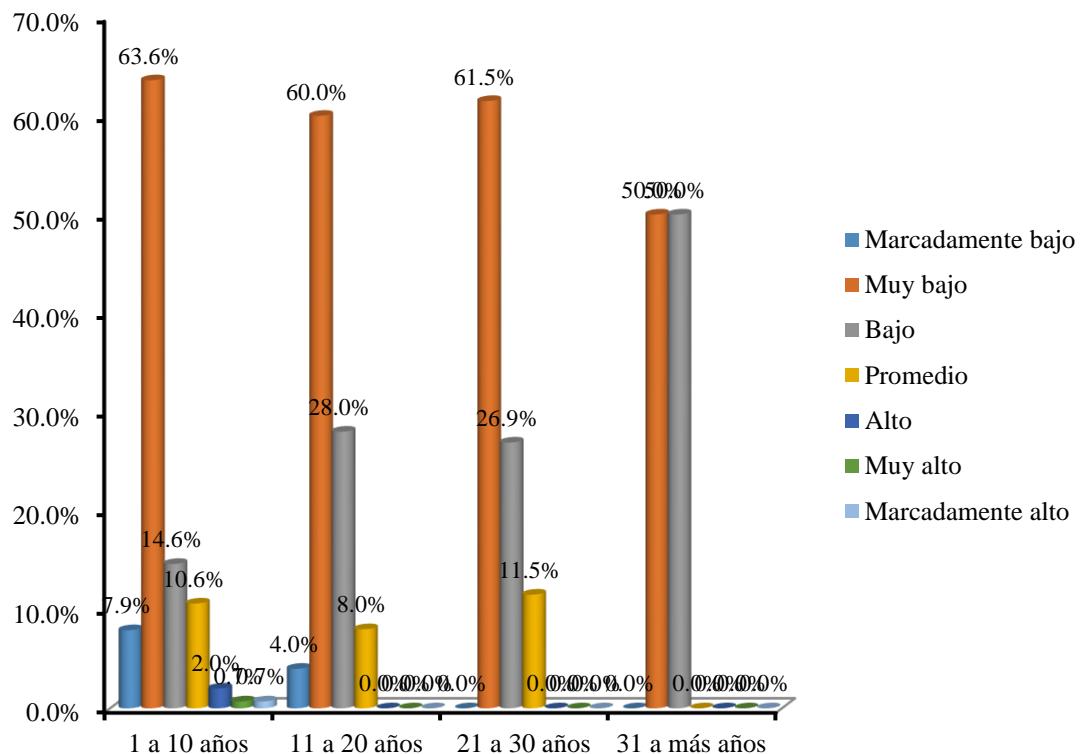
Estos resultados nos indican que, en la escala de adaptabilidad, los oficiales presentan dificultades para solucionar problemas, evaluar correspondencia entre lo objetivo y subjetivo; y dificultades para mostrar flexibilidad en sus emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.

TABLA N° 15: ESCALA DE MANEJO DE ESTRÉS SEGÚN AÑOS DE SERVICIO

Tabla de contingencia Años de servicio * Manejo de estrés

		Manejo de estrés								Total
		Marcadamente bajo	Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	total		
Años 1 a 10 de años servicio	Recuento	12	96	22	16	3	1	1	151	
	% dentro de Años de servicio	7,9%	63,6 %	14,6 %	10,6 %	2,0%	,7%	,7%	100,0 %	
11 a 20 años	Recuento	1	15	7	2	0	0	0	25	
	% dentro de Años de servicio	4,0%	60,0 %	28,0 %	8,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %	
21 a 30 años	Recuento	0	16	7	3	0	0	0	26	
	% dentro de Años de servicio	,0%	61,5 %	26,9 %	11,5 %	,0%	,0%	,0%	100,0 %	
31 a más años	Recuento	0	2	2	0	0	0	0	4	
	% dentro de Años de servicio	,0%	50,0 %	50,0 %	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %	
Total		13	129	38	21	3	1	1	206	
		6,3%	62,6 %	18,4 %	10,2 %	1,5%	,5%	,5%	100,0 %	

GRÁFICO N° 12: ESCALA DE MANEJO DE ESTRÉS SEGÚN AÑOS DE SERVICIO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

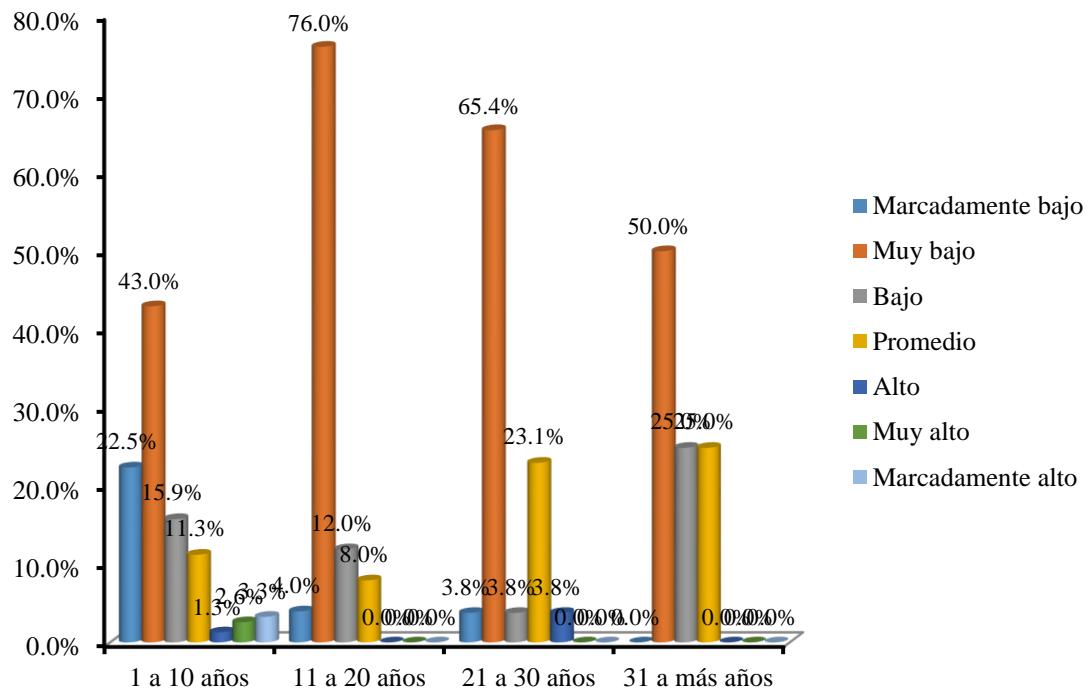
En la tabla N° 15 y gráfico N° 12, Hallamos que la mayoría de los evaluados según sus años de servicio presenta niveles muy bajos en el componente manejo del estrés, de 1 a 10 años (63.6%), de 11 a 20 años (60%), de 21 a 30 años (61.5%), y de 31 a más años (50%). Estos resultados nos indican que, en la escala manejo de estrés, los oficiales presentan dificultades para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones, al igual que dificultades para resistir o postergar impulsos.

TABLA N° 16: ESCALA DE IMPRESIÓN POSITIVA SEGÚN AÑOS DE SERVICIO

Tabla de contingencia Años de servicio * Impresión positiva

		Impresión positiva							Total	
		Marcada mente bajo	Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	Marcada mente alto		
Años de servicio	1 a 10 años	Recuento	34	65	24	17	2	4	5	151
	% dentro de Años de servicio		22,5%	43,0 %	15,9 %	11,3%	1,3%	2,6%	3,3%	100,0 %
Años de servicio	11 a 20 años	Recuento	1	19	3	2	0	0	0	25
	% dentro de Años de servicio		4,0%	76,0 %	12,0 %	8,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
Años de servicio	21 a 30 años	Recuento	1	17	1	6	1	0	0	26
	% dentro de Años de servicio		3,8%	65,4 %	3,8%	23,1%	3,8%	,0%	,0%	100,0 %
Años de servicio	31 a más años	Recuento	0	2	1	1	0	0	0	4
	% dentro de Años de servicio		,0%	50,0 %	25,0 %	25,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
Total		Recuento	36	103	29	26	3	4	5	206
		% dentro de Años de servicio	17,5%	50,0 %	14,1 %	12,6%	1,5%	1,9%	2,4%	100,0 %

GRÁFICO N° 13: ESCALA DE IMPRESIÓN POSITIVA SEGÚN AÑOS DE SERVICIO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 16 y gráfico N° 13, Hallamos que la mayoría de los evaluados según sus años de servicio presenta niveles muy bajos en el componente impresión positiva, de 1 a 10 años (43%), de 11 a 20 años (76%), de 21 a 30 años (65.4%), y de 31 a más años (50%). Así mismo, los evaluados con 1 a 10 años de servicio (22.5%) presentan niveles marcadamente bajos.

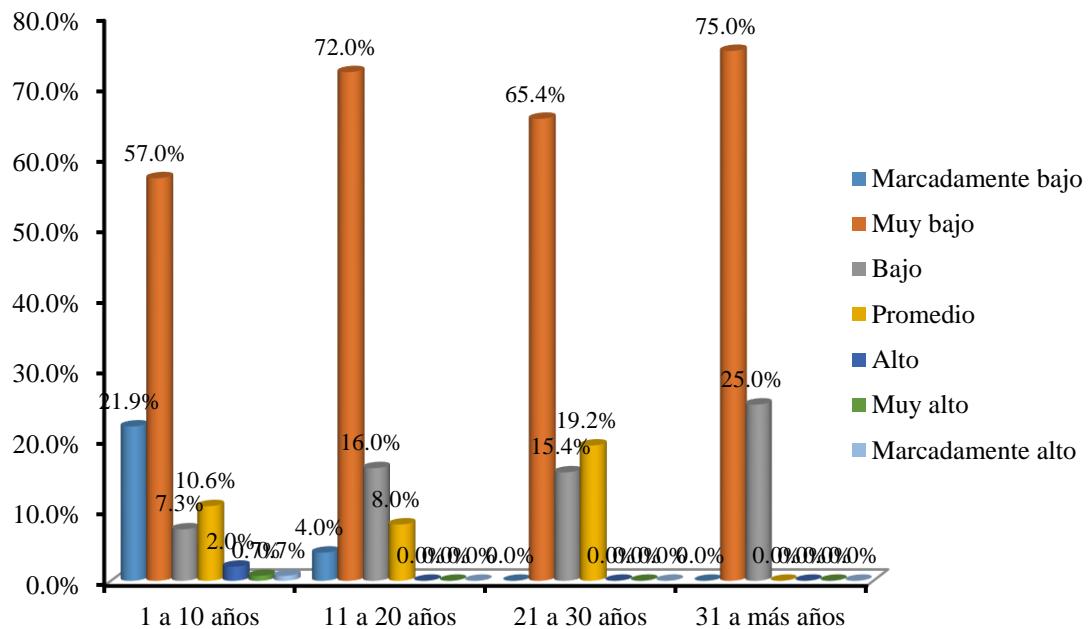
Estos resultados nos indican que, en la escala de impresión positiva, los oficiales presentan dificultades para sentirse satisfechos, disfrutar de sí mismos y su entorno y mantener una actitud positiva a pesar de la adversidad y de lo negativo.

TABLA N° 17: ESCALA DE COCIENTE EMOCIONAL SEGÚN AÑOS DE SERVICIO

Tabla de contingencia Años de servicio * Cociente emocional total

		Cociente emocional total								
		Marcada mente	Muy bajo	Bajo	Prome dio	Alto	Muy alto	Marcada mente	Total	
Años de servicio	1 a 10 años	Recuento % dentro de Años de servicio	33 21,9%	86 57,0 %	11 7,3%	16 10,6%	3 2,0%	1 ,7%	1 ,7%	151 100,0 %
	11 a 20 años	Recuento % dentro de Años de servicio	1 4,0%	18 72,0 %	4 16,0 %	2 8,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	25 100,0 %
	21 a 30 años	Recuento % dentro de Años de servicio	0 ,0%	17 65,4 %	4 15,4 %	5 19,2%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	26 100,0 %
	31 a más años	Recuento % dentro de Años de servicio	0 ,0%	3 75,0 %	1 25,0 %	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	4 100,0 %
Total		Recuento % dentro de Años de servicio	34 16,5%	124 60,2 %	20 9,7%	23 11,2%	3 1,5%	1 ,5%	1 ,5%	206 100,0 %

GRÁFICO N° 14: ESCALA DE COCIENTE EMOCIONAL SEGÚN AÑOS DE SERVICIO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 17 y gráfico N° 14, Hallamos que la mayoría de los evaluados según sus años de servicio presenta niveles muy bajos de inteligencia emocional, de 1 a 10 años (57%), de 11 a 20 años (72%), de 21 a 30 años (65.4%), y de 31 a más años (75%). Así mismo, los evaluados con 1 a 10 años de servicio (21.9%) presentan niveles marcadamente bajos. Estos resultados nos indican que, en el cociente emocional total, los oficiales presentan dificultades en el manejo de habilidades personales, emocionales y sociales de destrezas que influyen en la capacidad para adaptarse y enfrentarse a las demandas y presiones del medio.

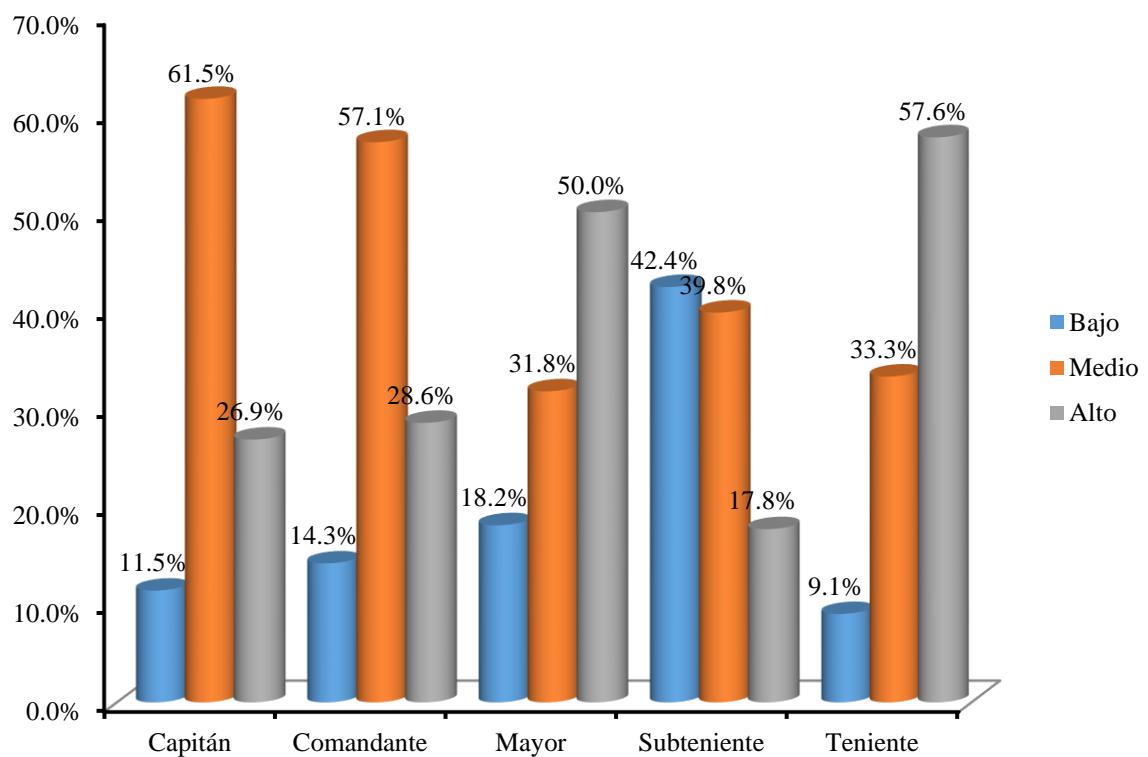
1.2. RESULTADOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO

TABLA N° 18: ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN EL GRADO MILITAR

Tabla de contingencia Cargo * Liderazgo transformacional

Cargo	Capitán	Recuento	Liderazgo transformacional			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Cargo	Capitán	Recuento	3	16	7	26
		% dentro de Cargo	11,5%	61,5%	26,9%	100,0%
Comandante	Comandante	Recuento	1	4	2	7
		% dentro de Cargo	14,3%	57,1%	28,6%	100,0%
Mayor	Mayor	Recuento	4	7	11	22
		% dentro de Cargo	18,2%	31,8%	50,0%	100,0%
Subteniente	Subteniente	Recuento	50	47	21	118
		% dentro de Cargo	42,4%	39,8%	17,8%	100,0%
Teniente	Teniente	Recuento	3	11	19	33
		% dentro de Cargo	9,1%	33,3%	57,6%	100,0%
Total		Recuento	61	85	60	206
		% dentro de Cargo	29,6%	41,3%	29,1%	100,0%

GRÁFICO N° 15: ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN EL GRADO MILITAR



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

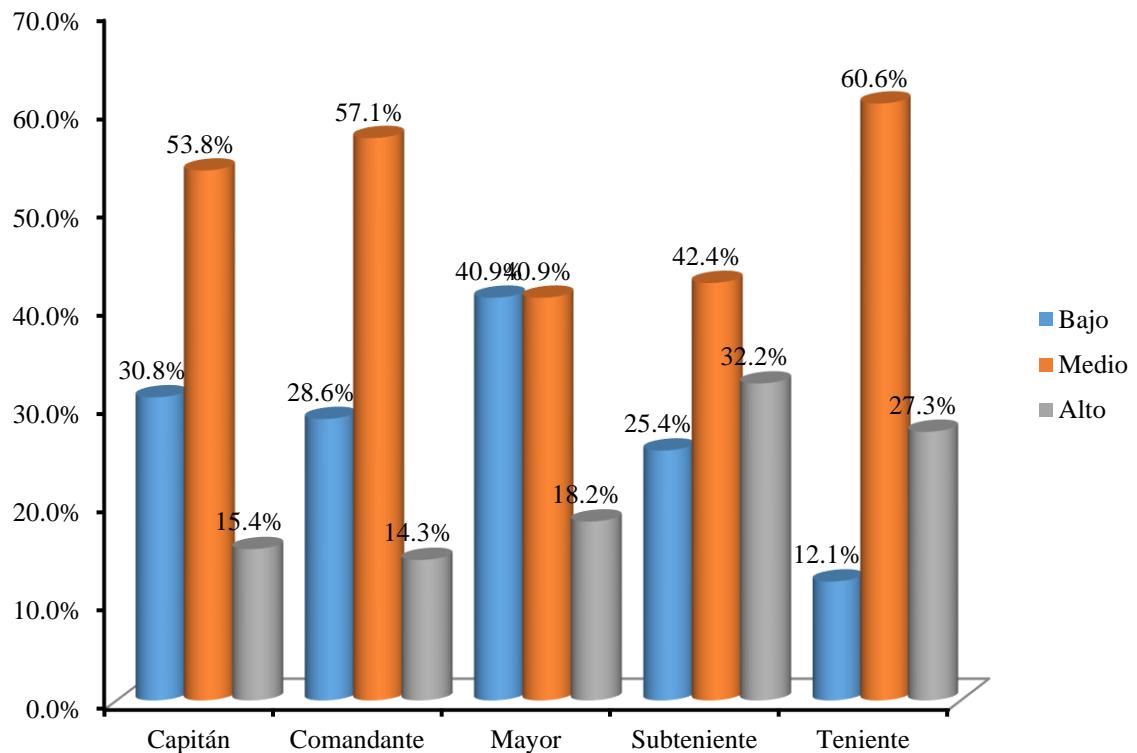
En la tabla N° 18 y gráfico N° 15, Observamos que los evaluados con grado de mayor (50%) y teniente (57.6%) presentan niveles altos de liderazgo transformacional; capitanes (61.5%) y comandantes (57.1%), presentan niveles medios de liderazgo transformacional, y oficiales con grado de subteniente presentan un nivel bajo (42.4%) en este tipo de liderazgo. Estos resultados nos indican que, referente al estilo de liderazgo transformacional según el grado militar, los puntajes más significativos fueron alcanzados por los mayores y tenientes, es decir, que promueven el cambio y la innovación en la organización militar, motivando a los seguidores para que trasciendan sus objetivos personales para alcanzar los objetivos que la organización requiere.

TABLA N° 19: ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL SEGÚN EL GRADO MILITAR

Tabla de contingencia Cargo * Liderazgo transaccional

Cargo	Capitán		Liderazgo transaccional			Total	
			Bajo	Medio	Alto		
Cargo	Capitán	Recuento	8	14	4	26	
		% dentro de Cargo	30,8%	53,8%	15,4%	100,0%	
Comandante	Comandante	Recuento	2	4	1	7	
		% dentro de Cargo	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%	
Mayor	Mayor	Recuento	9	9	4	22	
		% dentro de Cargo	40,9%	40,9%	18,2%	100,0%	
Subteniente	Subteniente	Recuento	30	50	38	118	
		% dentro de Cargo	25,4%	42,4%	32,2%	100,0%	
Teniente	Teniente	Recuento	4	20	9	33	
		% dentro de Cargo	12,1%	60,6%	27,3%	100,0%	
Total		Recuento	53	97	56	206	
		% dentro de Cargo	25,7%	47,1%	27,2%	100,0%	

GRÁFICO N° 16: ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL SEGÚN EL GRADO MILITAR



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 19 y gráfico N° 16, Observamos que los evaluados con grado de subteniente (32.2%) y teniente (27.3%) presentan niveles altos de liderazgo transaccional; mientras que los evaluados con grado de mayor (40.9%) y de capitán (30.8%) presentan mayormente un nivel bajo en este tipo de liderazgo.

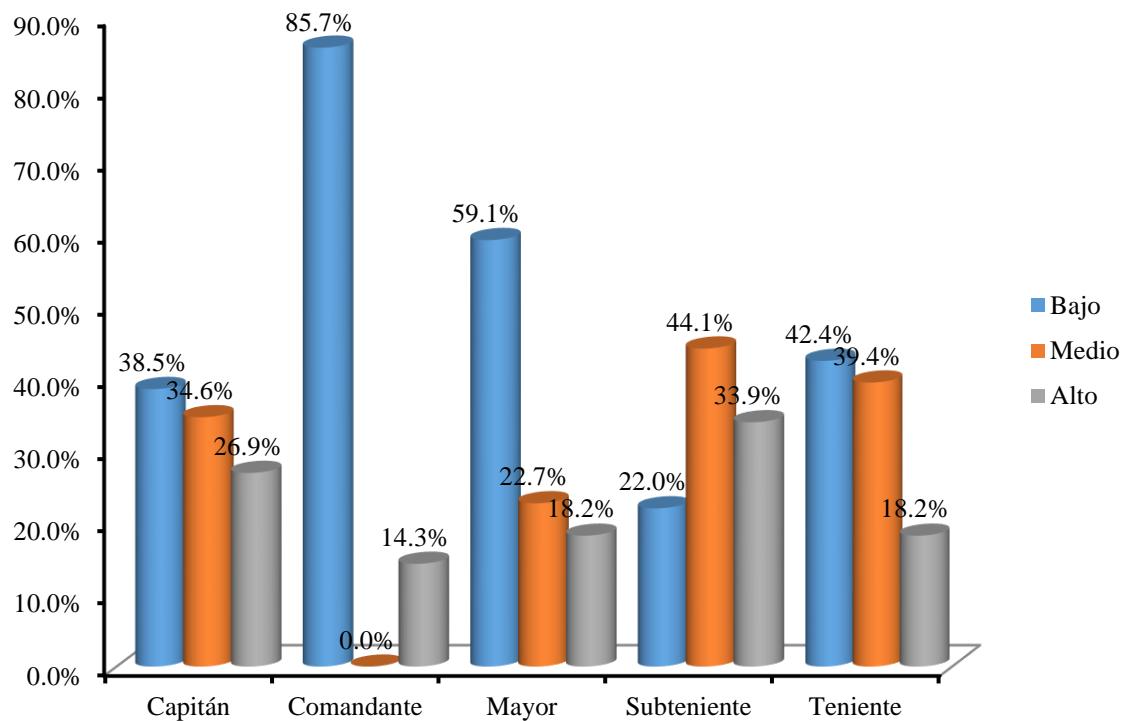
Estos resultados nos indican que, todos los grados militares, es decir, subtenientes, tenientes, capitanes, mayores y comandantes, ejercen un estilo de liderazgo transaccional de efectividad media, respondiendo a la cultura de la organización militar. Son líderes que negocian transacciones para conseguir los objetivos de la organización.

TABLA N° 20: ESTILO DE LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE SEGÚN EL GRADO MILITAR

Tabla de contingencia Cargo * Liderazgo laissez faire

Cargo	Capitán		Liderazgo laissez faire			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Cargo	Capitán	Recuento	10	9	7	26
		% dentro de Cargo	38,5%	34,6%	26,9%	100,0%
Comandante	Comandante	Recuento	6	0	1	7
		% dentro de Cargo	85,7%	,0%	14,3%	100,0%
Mayor	Mayor	Recuento	13	5	4	22
		% dentro de Cargo	59,1%	22,7%	18,2%	100,0%
Subteniente	Subteniente	Recuento	26	52	40	118
		% dentro de Cargo	22,0%	44,1%	33,9%	100,0%
Teniente	Teniente	Recuento	14	13	6	33
		% dentro de Cargo	42,4%	39,4%	18,2%	100,0%
Total		Recuento	69	79	58	206
		% dentro de Cargo	33,5%	38,3%	28,2%	100,0%

GRÁFICO N° 17: ESTILO DE LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE SEGÚN EL GRADO MILITAR



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

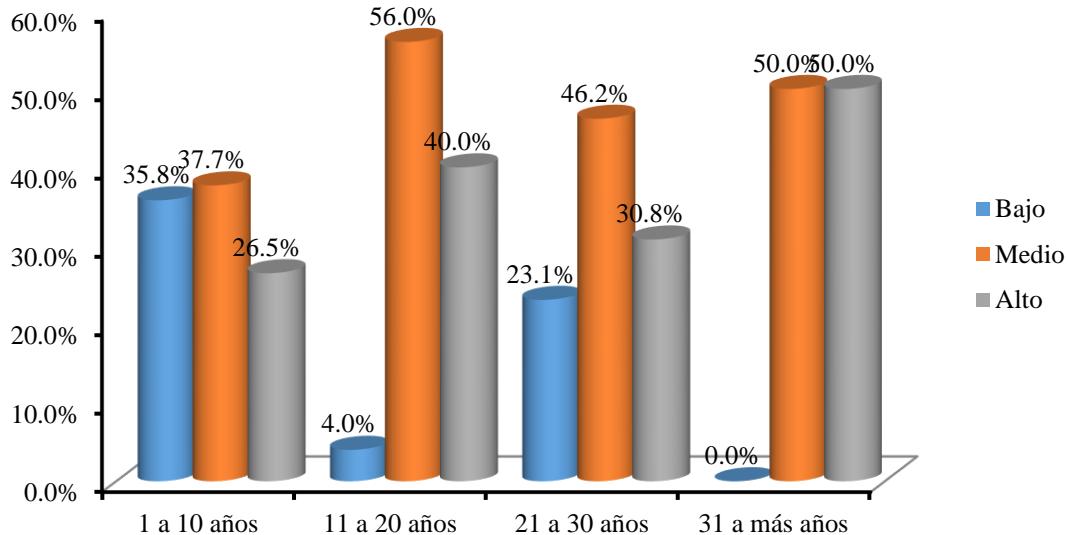
En la tabla N° 20 y gráfico N° 17, Observamos que los evaluados con grado de subteniente (33.9%) presentan niveles altos de liderazgo laissez faire; mientras que los evaluados con grado de comandante (85.7%), mayor (59.1%) y teniente (42.4%) presentan un nivel bajo en este tipo de liderazgo. Estos resultados nos indican que, referente al estilo de liderazgo laissez faire según el grado militar, los subtenientes, son líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden responsabilidades de supervisión, mostrando dificultades para dirigir.

**TABLA N° 21: ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
SEGÚN LOS AÑOS DE SERVICIO**

Tabla de contingencia Años de servicio * Liderazgo transformacional

Años de servicio			Liderazgo transformacional				Total
			Bajo	Medio	Alto		
1 a 10 años	Recuento		54	57	40	151	
	% dentro de Años de servicio		35,8%	37,7%	26,5%	100,0%	
11 a 20 años	Recuento		1	14	10	25	
	% dentro de Años de servicio		4,0%	56,0%	40,0%	100,0%	
21 a 30 años	Recuento		6	12	8	26	
	% dentro de Años de servicio		23,1%	46,2%	30,8%	100,0%	
31 a más años	Recuento		0	2	2	4	
	% dentro de Años de servicio		,0%	50,0%	50,0%	100,0%	
Total	Recuento		61	85	60	206	
	% dentro de Años de servicio		29,6%	41,3%	29,1%	100,0%	

GRÁFICO N° 18: ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN LOS AÑOS DE SERVICIO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

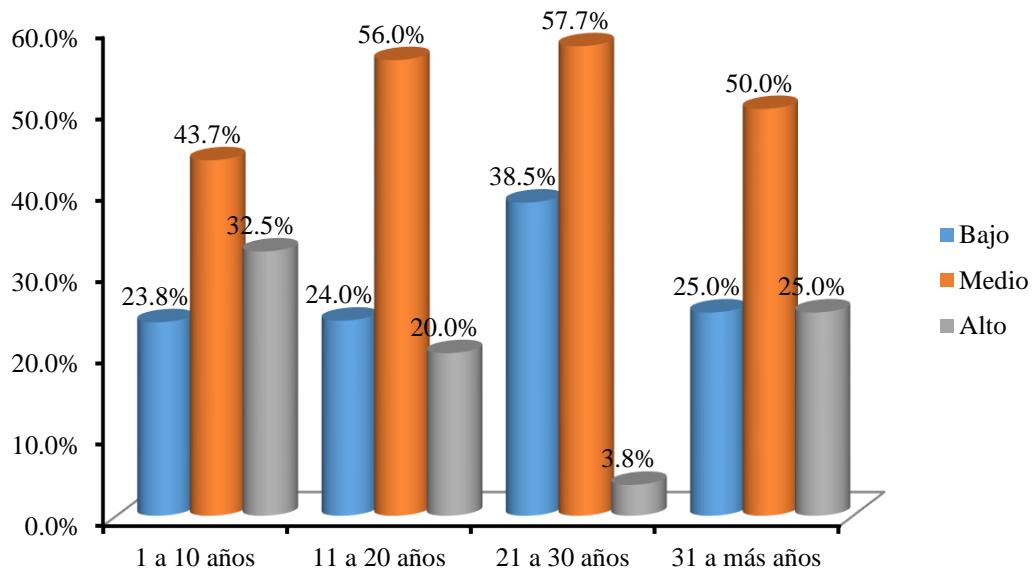
En la tabla N° 21 y gráfico N° 18, Hallamos que los evaluados según sus años de servicio de entre 11 a 20 años (40%), 21 a 30 años (30.8%) y de 31 a más años (50%) presentan niveles altos de liderazgo transformacional; mientras que los evaluados con 1 a 10 años de servicio tienen niveles bajos (35.8%) en este tipo de liderazgo. Estos resultados nos indican que, referente al estilo de liderazgo transformacional según los años de servicio, los puntajes más significativos fueron alcanzados por los oficiales con más de 10 años de servicio, indicando que, al pasar los años, los oficiales, promueven el cambio y la innovación en la organización, motivando a los seguidores para que trasciendan sus objetivos personales.

TABLA N° 22: ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL SEGÚN LOS AÑOS DE SERVICIO

Tabla de contingencia Años de servicio * Liderazgo transaccional

Años de servicio		Recuento	Liderazgo transaccional				Total
			Bajo	Medio	Alto		
1 a 10 años	Recuento	36	66	49	151		
	% dentro de Años de servicio	23,8%	43,7%	32,5%	100,0%		
11 a 20 años	Recuento	6	14	5	25		
	% dentro de Años de servicio	24,0%	56,0%	20,0%	100,0%		
21 a 30 años	Recuento	10	15	1	26		
	% dentro de Años de servicio	38,5%	57,7%	3,8%	100,0%		
31 a más años	Recuento	1	2	1	4		
	% dentro de Años de servicio	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%		
Total	Recuento	53	97	56	206		
	% dentro de Años de servicio	25,7%	47,1%	27,2%	100,0%		

GRÁFICO N° 19: ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL SEGÚN LOS AÑOS DE SERVICIO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

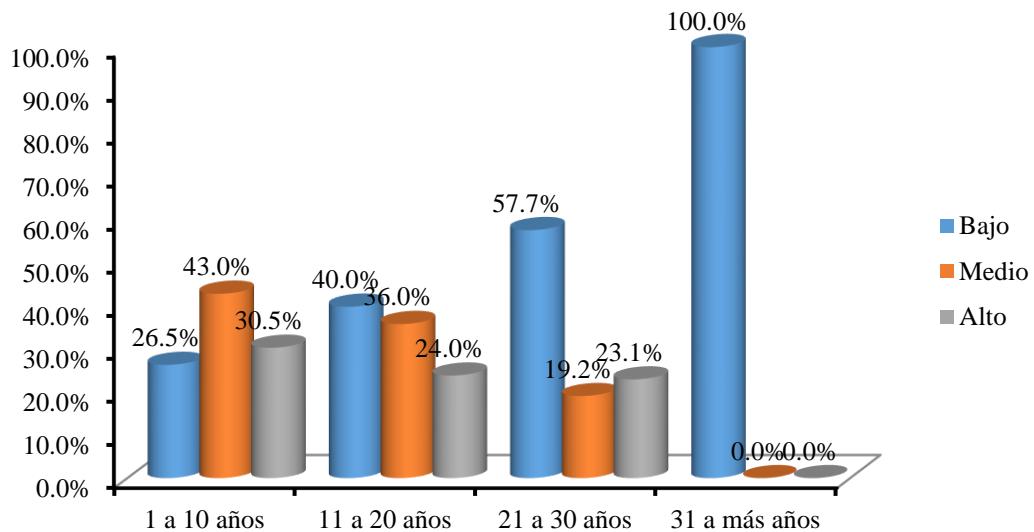
En la tabla N° 22 y gráfico N° 19, Hallamos que mayormente los evaluados según sus años de servicio de entre 1 a 10 años (32.5%), presentan niveles altos de liderazgo transaccional; mientras que los evaluados con 21 a 30 años de servicio tienen niveles bajos (38.5%) en este tipo de liderazgo. Los resultados obtenidos muestran que, al margen de los años de servicios prestados, la mayoría de los oficiales ejercen un estilo de liderazgo transaccional con una efectividad promedio, propio de la cultura organizacional militar. Basándose en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. Son líderes que negocian transacciones para conseguir los objetivos de la organización.

TABLA N° 23: ESTILO DE LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE SEGÚN AÑOS DE SERVICIO

Tabla de contingencia Años de servicio * Liderazgo laissez faire

		Liderazgo laissez faire				Total
		Bajo	Medio	Alto		
Años de servicio	1 a 10 años	Recuento	40	65	46	151
		% dentro de Años de servicio	26,5%	43,0%	30,5%	100,0%
Años de servicio	11 a 20 años	Recuento	10	9	6	25
		% dentro de Años de servicio	40,0%	36,0%	24,0%	100,0%
Años de servicio	21 a 30 años	Recuento	15	5	6	26
		% dentro de Años de servicio	57,7%	19,2%	23,1%	100,0%
Años de servicio	31 a más años	Recuento	4	0	0	4
		% dentro de Años de servicio	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Recuento	69	79	58	206
		% dentro de Años de servicio	33,5%	38,3%	28,2%	100,0%

GRÁFICO N° 20: ESTILO DE LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE SEGÚN AÑOS DE SERVICIO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 23 y gráfico N° 20, Hallamos que mayormente los evaluados según sus años de servicio de entre 1 a 10 años (30.5%) presentan niveles altos de liderazgo laissez faire; mientras que los evaluados con 31 a más años de servicio (100%) tienen niveles bajos en este tipo de liderazgo. Estos resultados nos indican que, referente al estilo de liderazgo laissez faire, los oficiales entre 1 a 10 años de servicio, son líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden responsabilidades de supervisión, mostrando dificultades para dirigir, a diferencia de los oficiales con 31 a más años de servicio.

2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

TABLA N° 24: CORRELACIONES DE HIPÓTESIS

Correlaciones

		Intrapersonal	Interpersonal	Adaptabilidad	Manejo de estrés	Impresión positiva	Cociente emocional total
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	,210**	,230**	,179**	,213**	,260**	,240**
	Sig. (bilateral)	,002	,001	,010	,002	,000	,000
	N	206	206	206	206	206	206
Liderazgo transaccional	Correlación de Pearson	,045	,050	,063	,024	,069	,057
	Sig. (bilateral)	,523	,474	,370	,728	,327	,417
	N	206	206	206	206	206	206
Liderazgo laissez faire	Correlación de Pearson	-,074	-,031	-,013	-,076	-,103	-,060
	Sig. (bilateral)	,292	,653	,849	,278	,141	,390
	N	206	206	206	206	206	206

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

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Hallamos una relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional ($r= 0.240; p<0.05$) y sus dimensiones intrapersonal ($r= 0.210; p<0.05$), interpersonal ($r= 0.230; p<0.05$), adaptabilidad ($r= 0.179; p<0.05$), manejo de estrés ($r= 0.213; p<0.05$) e impresión positiva ($r= 0.260; p<0.05$) con el liderazgo transformacional de los miembros de las fuerzas armadas evaluados, siendo la relación en todos los casos directa, lo que nos indica que una mayor inteligencia emocional y sus dimensiones se asocia con una mayor liderazgo transformacional.

Por otro lado, no hallamos relación significativa alguna entre el liderazgo transaccional ni el liderazgo laissez faire con la inteligencia emocional ($p>0.05$).

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

El propósito de la presente investigación fue identificar si existe relación entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en oficiales de armas con mando de tropa de la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa, para analizar si existe relación entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional, si existe relación entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional y si existe relación entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo laissez faire.

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 206 oficiales del ejército del Perú.

El aporte científico de nuestra investigación para la psicología, es brindar un mayor conocimiento en un campo particular de estudio, que es la psicología militar; siendo en nuestro medio, un contexto laboral para cientos de psicólogos que se desempeñan en selección, evaluación psicológica, psicoterapia, asesoramiento organizacional y educativo en contextos militares.

El aporte contemporáneo de nuestra investigación, nos permite conocer el comportamiento organizacional de los oficiales, en base a los resultados de

una población poco estudiada, permitiéndonos plantear mejoras que respondan a las necesidades de la organización y así potenciar el desarrollo personal y su calidad de vida laboral.

Al obtener los resultados, encontramos una relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional, este resultado confirma la primera hipótesis de la presente investigación: existe relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional en oficiales de armas con mando de tropa del ejército, guarnición Arequipa.

Por otro lado, no se encontró una relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional, este resultado rechaza la segunda hipótesis de la presente investigación: existe relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional en oficiales de armas con mando de tropa del ejército, guarnición Arequipa.

Finalmente, no se encontró una relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo laissez faire, este resultado rechaza la tercera hipótesis de la presente investigación: existe una relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo laissez faire en oficiales de armas con mando de tropa del ejército, guarnición Arequipa.

Los resultados obtenidos, son similares a los encontrados en otras investigaciones (Bustamante, Kawakami y Reategui, 2010; Castro, Casullo y Nader, 2004; Salvador, 2010). Algunos autores emplearon el cuestionario de inteligencia emocional de Bar On (ICE) y el cuestionario de Estilos de liderazgo CELID, los cuales se emplearon en la presente investigación, para medir la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

Al obtener los resultados, identificamos el cociente de inteligencia emocional según el grado militar y años de servicio; alcanzando un puntaje

en el CE de “muy bajo” en todos los grados militares y años de servicio. Estos resultados indican que, todos los grados militares evaluados, subteniente, teniente, capitán, mayor y comandante; puntuaron “muy bajo” en las 5 escalas (intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo de estrés e impresión positiva), siendo los subtenientes y tenientes, oficiales de 1 a 10 años de servicio, los que puntúan “marcadamente bajo” en la escala interpersonal.

Estos resultados muestran dificultades en los oficiales de armas hacia el desarrollo de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas para afrontar de manera efectiva las demandas de su entorno, que responden a la particularidad existente en el ejército, de ser una organización, en la cual, las decisiones se toman en los altos niveles de comando y se comunican en forma descendiente. (Labarca, 2010).

La forma de ejecutar órdenes dentro de la organización militar, responde a la misión de la organización, cuya finalidad es garantizar la independencia, soberanía y la integridad territorial frente a cualquier amenaza externa o interna, asumiendo el control del orden interno de acuerdo con la constitución, y a la visión de la organización, como ejército disuasivo. (MINDEF, 2005).

Por esta razón podemos afirmar que, los oficiales al recibir las órdenes tomadas desde los altos niveles de comando, no desarrollan habilidades propias de la inteligencia emocional como: comprender, expresar, sus sentimientos, emociones, creencias y pensamientos, desarrollar empatía, flexibilidad para resistir o postergar impulsos.

Identificamos también los estilos de liderazgo según el grado militar y años de servicio. En referencia al estilo de liderazgo transformacional con el grado militar y años de servicio, encontramos que, según el grado militar los subtenientes, son los que menos despliegan este estilo de liderazgo,

siendo ellos los que cuentan con menos años de servicio (1 a 10 años). Asimismo, los otros grados militares como, tenientes, capitanes, mayores y comandantes, que cuentan con más años de servicio, emplean el estilo de liderazgo transformacional de media y alta efectividad.

Consideramos este resultado, como respuesta a una mayor identificación con la política organizacional, reflejada en los altos grados militares, quienes llevan más años de servicio en la institución, asimilando la misión, visión y valores institucionales. Debemos tener en cuenta que, la formación de un líder militar es permanente y progresiva, fijando la cultura y valores como parte del estilo de vida del profesional militar. (Castro, 2005, p. 23).

Este estilo de liderazgo resulta más efectivo en momentos de angustia y crisis. A menudo los militares deben trabajar bajo condiciones especiales; situaciones en las cuales no solo está en riesgo la propia vida, lo que genera gran estrés, sino que muchas veces es necesario desenvolverse en circunstancias extremas. Las diferencias en el rendimiento debido a la altitud, temperatura, ruido, los grandes periodos fuera del habitat natural, la exposición a contextos culturales diversos, la falta de sueño, la fatiga, la perdida de miembros del pelotón, exponen a los combatientes a situaciones de mucho estrés. Situaciones donde se necesita un liderazgo proactivo que provea de nuevas soluciones y respuestas rápidas frente a las adversidades. (Castro, 2005, p. 21).

Los oficiales que ejercen un liderazgo transformacional, generan cambios radicales en sus seguidores, induciéndolos a trascender intereses inmediatos por otros superiores del equipo u organización; “incluso donde la existencia de necesidades básicas está bastante insatisfecha, como en la India, Mahatma Ghandi fue capaz en repetidas ocasiones de convencer a sus seguidores para sacrificar sus propias necesidades de seguridad y protección por un bienestar superior de una India independiente”. (Bass, 1985, p. 15).

Las operaciones militares casi siempre se realizan en grupo y raras veces de manera individual, por lo que es necesario que un líder militar, inste al grupo a trascender sus intereses personales en función a una visión de futuro, conforme a lo mencionado por Burns (citado en Castro, 2005, p. 96).

La característica más valorada en el ámbito militar está relacionada con aspectos transformacionales, ligadas a la motivación y la forma en la que los líderes transmiten el proyecto institucional a sus seguidores. De acuerdo con Bass, probablemente estas sean las características necesarias para desarrollar la efectividad en un contexto impredecible y cambiante, en donde el objetivo es mantener la cohesión frente a situaciones de cambio permanente. (Castro Solano, 2004).

En referencia al estilo de liderazgo transaccional, encontramos que los oficiales de los grados militares, subteniente, teniente, capitán, mayor y comandante, en sus diversos años de servicio, ejercen este estilo de liderazgo, con una efectividad media.

Consideramos este resultado producto de la cultura organizacional en el ámbito militar, centrada en el compromiso que se alcanza por medio de la obediencia, llegando a ser la característica más tradicional del liderazgo militar, como refiere Gal (en Castro, 2005, p. 110).

Bass (1990) refiere que el líder transaccional, se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y el seguidor. Son líderes que negocian transacciones para conseguir los objetivos de la organización; líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas y acuerdan que es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. (Vega y Zavala, 2004, p. 106).

En la presente investigación, además de responder las hipótesis planteadas en el capítulo I, hallamos que, los oficiales de los grados militares, subteniente, teniente, capitán, mayor y comandante, ejercen un liderazgo transaccional de efectividad media, en las dimensiones de recompensa contingente y dirección por excepción. (véase anexo II).

Consideramos que este resultado guarda relación con la cultura organizacional militar, respondiendo a la misión, visión y valores institucionales. Si bien los oficiales se desenvuelven en situaciones de estrés, empleando el liderazgo transformacional, se desenvuelven también en situaciones estables y de ayuda a la población civil, además de desarrollar las funciones propias de la organización.

Bass (1990) plantea que el liderazgo transaccional es reforzamiento contingente y que se puede utilizar dos formas de reforzamiento para motivar a los seguidores: el reforzamiento contingente positivo y el reforzamiento contingente aversivo. El reforzamiento contingente positivo o recompensa contingente, se da cuando el seguidor alcanzo el desempeño acordado. En el contexto militar se emplea esta forma de reforzamiento, a través de reconocimiento público, ascenso y empleo de distintivos, por un buen desempeño; de la misma forma se emplea el reforzamiento contingente aversivo o castigo contingente, en el cual el líder responde ante el fracaso del seguidor, al no alcanzar el desempeño acordado. En el contexto militar también se emplea este tipo de reforzamiento, a través de llamadas de atención, suspensiones y castigo con esfuerzo físico.

Bass (1985) refiere que, en la dirección por excepción, los líderes toman acciones correctivas solo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. En el contexto militar se emplea la disciplina - critica, conducta empleada por el líder cuando el subordinado muestra un pobre desempeño, viola una regla o desobedece una orden, empleando

acciones disciplinarias que incluyen la advertencia oficial, reprimenda, suspensión, y que puede incluir el ser expulsado de la organización.

Los resultados encontrados, concuerdan con otro estudio realizado entre cadetes del *Reserve Officer Training Corps*, donde el líder: hacía hincapié en las deficiencias de las personas, utilizaba errores específicos como ejemplos y explicaba a las personas porque estaban siendo disciplinadas; identificando estas conductas como propias de los líderes que practican la dirección por excepción. (Yukl y Van Fleet, 1982, citado en Bass, 1985).

Existen varias razones por las que los líderes transaccionales, prefieren usar la dirección por excepción en lugar de la recompensa contingente, como: una estructura organizacional plana donde muchos subordinados se reportan a un solo líder; cuando la recompensa, reconocimiento o promoción del líder depende del desempeño de los subordinados; cuando el líder pierde su poder para entregar recompensas a los subordinados; la fácil identificación de un bajo desempeño frente a un buen desempeño; la atribución de responsabilidad a los subordinados de acuerdo a su desempeño; y cuando el líder considera que un desempeño deficiente responde a una falta de motivación y no a una falta de habilidad. (Bass, 1985).

Consideramos que, los resultados obtenidos, si responden a las causas planteadas por Bass para el uso de la dirección por excepción, ya que los oficiales al tener a su cargo un gran número de subordinados, ocupan la mayor parte de su tiempo, al monitoreo, siendo más fácil de identificar un bajo desempeño frente a las metas establecidas; asimismo, otra causa para el uso de la dirección por excepción, es el reconocimiento y asenso de los oficiales líderes, que dependen del óptimo desempeño de sus subordinados.

En referencia al estilo de liderazgo laissez faire, encontramos que los oficiales con grado militar subteniente, oficiales con 1 a 10 años de servicio, ejercen este estilo de liderazgo, mientras que, los otros grados militares:

teniente, capitán, mayor y comandante, con más años de servicio, emplean menos este estilo de liderazgo.

Bass (1990) refiere que el liderazgo laissez faire, describe a los líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eludiendo responsabilidades de supervisión. De acuerdo a los resultados obtenidos, consideramos que el empleo de este estilo de liderazgo en los oficiales con grado de subteniente responde a su reciente incorporación a la organización, pues al ser los que poseen menos años de servicio y poca experiencia, se encuentran en un proceso de adaptación a la cultura organizacional, razón por la cual, todavía no tienen claras las metas institucionales, ni sus roles como líderes, afectando su confianza y habilidad para dirigir.

A diferencia de los otros grados militares que, al tener más años de servicio, poseen mayor experiencia como líderes, en un entorno ya conocido, motivando a sus subalternos a trascender sus objetivos personales, elevando la motivación y el compromiso para promover la cohesión y permitir al grupo enfrentar dificultades o retos importantes.

Si bien los niveles de estilos de liderazgo transformacional y Laissez faire, van cambiando a lo largo de la carrera militar, el estilo que permanece con una efectividad promedio en todos los grados militares, es el estilo de liderazgo transaccional. Consideramos este resultado, importante, pues la práctica de liderazgo transaccional, responde a la formación y cultura organizacional, propia de las instituciones militares.

La combinación del estilo de liderazgo transformacional y transaccional, resulta una combinación efectiva, permitiendo a los oficiales, un adecuado desempeño en contextos de crisis y calma, además debemos considerar que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado, siendo la función del líder, elegir el estilo que más se adapte a sus objetivos, contexto, necesidades y habilidades de los subordinados.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se encontró una relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional, no se encontró relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional, finalmente no se encontró relación entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo laissez faire en oficiales de armas con mando de tropa de la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa.

SEGUNDA: Identificamos que los oficiales con grado militar de, teniente, capitán, mayor y comandante, y los oficiales con más de 10 años de servicio, utilizan un estilo de liderazgo transformacional de media a alta efectividad. En referencia al estilo de liderazgo transaccional, según grado militar y años de servicio, todos los oficiales, ejercen este estilo de liderazgo de efectividad media. Finalmente, para el estilo de liderazgo Laissez faire, los oficiales de grado militar subteniente y oficiales con 1 a 10 años de servicio, utilizan este estilo de liderazgo.

TERCERA: Identificamos que los oficiales de armas con mando de tropa, de la tercera división militar del ejército, guarnición Arequipa, presentan un cociente de inteligencia emocional “muy bajo”, según el grado militar y años de servicio.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se sugiere realizar futuras investigaciones relacionadas al liderazgo, trabajar con una población más amplia, a fin de generalizar y ampliar los resultados encontrados.

SEGUNDA: Se recomienda a las futuras investigaciones en el ámbito militar, indagar en otros indicadores como, la motivación para el aprendizaje, valores humanos y personalidad para profundizar y obtener mayores conocimientos acerca de este ámbito poblacional.

TERCERA: Sugerimos a los profesionales de psicología con ejercicio en el ámbito militar, trabajar para mejorar la inteligencia emocional y estilos de liderazgo, mediante orientación, consejería, capacitaciones y talleres dirigidos a oficiales, técnicos, suboficiales y personal de tropa, para así mejorar sus capacidades y desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- Castro, Nader y Casullo (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en ámbitos militares*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Castro, Nader y Casullo (2004), La evaluación de los estilos de liderazgo en la población civil y militar argentina. (Tesis para optar el grado de magister) Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. (2^a ed.) New York, USA: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Organizational Dynamics*. New York, USA: Free Press.
- Robbins S., Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Estado de México, México: Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8^a ed.) México: Pearson Educación
- Chiavenato, I. (2000). *Administración en los nuevos tiempos*. Rio de Janeiro, Brasil: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill
- McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Casares. D. (1994). *Liderazgo capacidades para dirigir*. (1a ed.) México: Editorial McGraw Hill.
- Crosby, P. (1996). *Los principios absolutos del liderazgo*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Goleman, D. (1995) La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el Cociente Intelectual. Buenos aires: Javier Vergara Editores.
- Goleman D; (2001) Inteligencia Emocional en la Empresa. Buenos aires. Javier Vergara editores.

- Hughes, R., Ginnett, R., Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Portugal L. (2000). *Psicología Social*. Arequipa, Perú: Editorial Unsa
- Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Cuestionario de Liderazgo Multifactorial*. (3a ed.)
- Bar-On, R. (1998) *Inteligencia emocional en un grupo de psicólogos*. Toronto, Canadá.
- Yukl G. (2002). *Liderazgo en las organizaciones*. New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Bar-On, R. (2000) Emotional and social intelligence. Insights from the emotional quotient inventory. En: Bar-On, R y Parker, J.D.A (eds). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development assessment and application at home, school and in workplace*. San Francisco, CA: Jossey –Bass, Págs. 363-88.
- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). Selección de la medida de la inteligencia emocional: El caso de la escala de capacidad (pp. 320-342). En: R. Bar-On & J. D. A. Parker (eds.). *El Manual de Inteligencia Emocional: Teoría, Desarrollo, Evaluación*,
- Gardner, H. (1993a). *La Búsqueda de la Mente: Piaget, Lévi Strauss y el Movimiento Estructuralista*. Chicago: Universidad de Chicago Press.
- Galton, F. (1962). Investigaciones sobre la Facultad de Humanidades y su Desarrollo (pp. 482-488). Nueva York: E. P. Dutton. (Trabajo original publicado en 1907).
- Flores y Tovar (2005), Origen Evolución y Modelos de Inteligencia Emocional. INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia.
- Fischer, K. (1980). A Teoría del desarrollo cognitivo: El control de las jerarquías de habilidad. *Revista de Psicología*, 87: 447 - 531.
- Fernández-Berrocal, P., Ramos, D. (2002). *Corazones inteligentes*. Barcelona: Kairós.

- Ministerio de defensa del Perú, (2005). Libro Blanco de la Defensa Nacional. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php Ejército del Perú, (2015). Recuperado de <http://www.ejercito.mil.pe/>
- Bustamante, Kawakami y Reátegui (2010), La inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú. (Tesis para optar el grado de magister) Pontificia universidad Católica del Perú.
- Salvador Atanacio, A (2010), Relación de la inteligencia emocional en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de canto Grande UGEL N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho. (tesis para optar el grado de magister) Universidad nacional mayor de San Marcos, Salvador.
- Vega y Zavala (2004), Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. (tesis para optar el título de psicólogo) Universidad de Chile.
- Guerra, B.C. (2001). Estudio de la Inteligencia Emocional e Inteligencia Cognitiva en el Liderazgo de Cadetes de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú. (Tesis de Licenciatura). Facultad de Psicología de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.
- Castro y Benatui (diciembre, 2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. Anales de Psicología.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*.
- Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D, R. (2000). Models of emotional intelligence. En R, J. Sternberg (Ed,), *Handbook of Intelligence* (pp. 396- 420). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bar-On, R. (1997). EQ-i Bar-On Inventario de cociente emocional: una medida de inventario emocional. Manual de Usuario.
- Gardner, J. (1991). El Liderazgo. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editor Latinoamericano.

- Labarca. (13 de 04 de 2010). C/CAG. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/361/864>

ANEXO I

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Análisis factorial exploratorio

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,911
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado gl
	2106,560 561
	Sig.,000

Varianza total explicada

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	6,698	19,700	19,700	6,200	18,234	18,234	5,196	15,281
2	3,162	9,300	29,000	2,600	7,646	25,881	1,597	4,696
3	1,858	5,466	34,466	1,293	3,802	29,683	1,499	4,408
4	1,531	4,503	38,969	,978	2,876	32,559	1,339	3,938
5	1,425	4,191	43,160	,838	2,464	35,023	1,223	3,597
6	1,353	3,980	47,140	,763	2,243	37,265	1,036	3,046
7	1,293	3,803	50,943	,743	2,186	39,452	,925	2,721
8	,997	3,521	54,464					
9	,925	3,309	57,773					
10	,918	3,024	60,797					
11	,996	2,930	63,727					
12	,923	2,714	66,441					
13	,905	2,660	69,101					
14	,865	2,543	71,644					
15	,768	2,259	73,904					
16	,765	2,249	76,152					
17	,716	2,106	78,259					
18	,678	1,993	80,252					
19	,671	1,974	82,225					
20	,597	1,755	83,980					
21	,573	1,686	85,666					
22	,540	1,587	87,254					
23	,527	1,551	88,805					
24	,456	1,342	90,147					
25	,453	1,332	91,478					
26	,433	1,273	92,751					
27	,387	1,140	93,891					
28	,365	1,075	94,965					
29	,360	1,060	96,025					
30	,304	,893	96,918					
31	,282	,830	97,748					

32	,270	,795	98,544
33	,257	,755	99,298
34	,239	,702	100,000

Método de extracción: Factorización de Ejes principales.

Matriz de factores rotados^a

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
ÍTEM 1							,440
ÍTEM 2			,509				
ÍTEM 3					,704		
ÍTEM 4	,483						
ÍTEM 5			,484				
ÍTEM 6							,446
ÍTEM 7			,447				
ÍTEM 8						,488	
ÍTEM 9			,534				
ÍTEM 10							,441
ÍTEM 11							,651
ÍTEM 12							,608
ÍTEM 13				,452			
ÍTEM 14				,463			
ÍTEM 15	,519						
ÍTEM 16							,316
ÍTEM 17				,562			
ÍTEM 18			,547				
ÍTEM 19		,516					
ÍTEM 20							,416
ÍTEM 21					,513		
ÍTEM 22			,692				
ÍTEM 23		,718					
ÍTEM 24			,736				
ÍTEM 25		,472					
ÍTEM 26			,477				
ÍTEM 27							,412
ÍTEM 28		,557					
ÍTEM 29		,510					
ÍTEM 30		,458					
ÍTEM 31							,409
ÍTEM 32							,449
ÍTEM 33					,520		
ÍTEM 34					,639		

Análisis de fiabilidad

Escala: CARISMA

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,715	4

La sub-escala es confiable ($\alpha= 0.715$)

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ÍTEM 3	12,48	5,587	,319	,697
ÍTEM 21	12,36	4,925	,409	,635
ÍTEM 33	12,58	4,518	,467	,587
ÍTEM 34	12,44	5,184	,388	,651

Escala: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach N de elementos

,712 7

La sub-escala es confiable ($\alpha = 0.712$)

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ÍTEM 4	23,33	16,273	,395	,685
ÍTEM 15	23,35	15,606	,469	,667
ÍTEM 23	23,20	15,841	,507	,661
ÍTEM 25	23,79	17,122	,225	,729
ÍTEM 28	23,34	15,133	,460	,669
ÍTEM 29	23,51	15,041	,514	,655
ÍTEM 30	23,68	15,516	,414	,681

Escala: INSPIRACIÓN

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach N de elementos

,718 3

La sub-escala es confiable ($\alpha = 0.718$)

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ÍTEM 19	8,06	3,050	,481	,696
ÍTEM 22	8,04	2,691	,611	,536
ÍTEM 24	8,06	2,962	,525	,644

Escala: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach N de elementos

,327 3

La sub-escala es NO es confiable ($\alpha= 0.327$), se eliminará

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ÍTEM 12	7,54	2,991	,216	,175
ÍTEM 13	6,80	4,277	,124	,351
ÍTEM 16	7,68	3,302	,219	,170

Escala: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,878	14

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ÍTEM 3	64,52	96,963	,422	,875
ÍTEM 21	64,41	94,311	,508	,871
ÍTEM 33	64,63	93,835	,501	,872
ÍTEM 34	64,49	94,583	,527	,871
ÍTEM 4	64,63	94,917	,505	,871
ÍTEM 15	64,65	93,907	,544	,870
ÍTEM 23	64,50	94,807	,558	,870
ÍTEM 25	65,09	99,046	,246	,882
ÍTEM 28	64,64	92,418	,555	,869
ÍTEM 29	64,81	94,050	,509	,871
ÍTEM 30	64,98	94,385	,462	,873
ÍTEM 19	64,65	94,532	,533	,870
ÍTEM 22	64,63	92,060	,663	,865
ÍTEM 24	64,65	92,064	,677	,865

Escala: RECOMPENSA CONTINGENTE

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach N de elementos

,706 4

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ÍTEM 8	9,34	8,508	,363	,635
ÍTEM 11	9,29	7,454	,492	,528
ÍTEM 12	8,35	8,259	,375	,625
ÍTEM 16	8,50	9,354	,280	,693

Escala: DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach N de elementos

,723 6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ÍTEM 2	15,43	13,748	,157	,638
ÍTEM 5	15,59	12,896	,301	,562
ÍTEM 7	15,87	13,086	,276	,575
ÍTEM 9	15,44	12,745	,341	,543
ÍTEM 18	15,14	12,990	,280	,573
ÍTEM 26	15,13	13,604	,296	,568

Escala: LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,757	11

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ÍTEM 2	30,75	42,092	,137	,668
ÍTEM 5	30,91	41,183	,224	,650
ÍTEM 7	31,19	39,230	,348	,627
ÍTEM 9	30,76	39,404	,356	,626
ÍTEM 18	30,46	39,284	,338	,629
ÍTEM 26	30,45	41,370	,268	,642
ÍTEM 8	31,35	39,966	,280	,640
ÍTEM 10	30,34	38,256	,408	,616
ÍTEM 11	31,30	37,021	,444	,607
ÍTEM 12	30,37	39,190	,313	,634
ÍTEM 16	30,51	40,388	,279	,640

Escala: LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach N de elementos

,731 6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ÍTEM 1	12,19	14,154	,084	,669
ÍTEM 6	11,73	13,348	,173	,633
ÍTEM 20	11,95	11,861	,324	,563
ÍTEM 27	12,18	11,133	,452	,599
ÍTEM 31	11,70	12,241	,246	,603
ÍTEM 32	12,07	11,059	,409	,616

Validez y confiabilidad

La validez del instrumento fue calculada a través de un análisis de validez de constructo en una muestra piloto de 150 personas, se aplicó un análisis factorial exploratorio a una muestra de 34 ítems. Dicho análisis nos indicó que la prueba constaba de siete factores. Luego de ello se procedió al análisis de la confiabilidad del instrumento, se realizó un análisis de consistencia interna por medio del índice Alpha de Cronbach, en el cual hallamos que el primer factor CARISMA ($\alpha=0.715$), el segundo factor ESTIMULACIÓN INTELECTUAL ($\alpha=0.712$), el tercer factor INSPIRACIÓN ($\alpha=0.718$) son confiables; mientras que el cuarto factor CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA ($\alpha=0.327$) no es confiable por lo que al final fue eliminado, todos estos factores se engloban dentro de la dimensión LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ($\alpha=0.878$). Por otro lado el quinto factor RECOMPENSA CONTINGENTE ($\alpha=0.706$) y el sexto factor DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ($\alpha=0.723$) son confiables y de agrupan en la

dimensión LIDERAZGO TRANSACCIONAL ($\alpha=0.757$); por último el séptimo factor es el LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE ($\alpha=0.731$), (véase Anexo A).

Luego del análisis de validez y confiabilidad el instrumento final queda conformado de la siguiente forma:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
CARISMA:	
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo. 21. Cuento con su respeto. 33. Tienen plena confianza en mí. 34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.	
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL:	
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar. 15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas. 23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender. 25. Los hago pensar sobre viejos problemas de manera nueva. 28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos. 29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos. 30. Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.	
INSPIRACIÓN:	
19. Les doy charlas para motivarlos. 22. Potencio su motivación de éxito. 24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.	
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	
RECOMPENSA CONTINGENTE:	
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo. 10. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.	

- | |
|--|
| 11. Siempre que lo crean necesario pueden negociar conmigo que obtendrán a cambio de su trabajo. |
| 12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo. |
| 16. Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación. |

DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN:

- | |
|--|
| 2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salen bien. |
| 5. Evito involucrarme en su trabajo. |
| 7. Demuestro que creo firmemente en el dicho, “si funciona, no lo arregles”. |
| 9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos. |
| 18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien. |
| 26. Los dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio. |

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

- | |
|---|
| 1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento. |
| 6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones. |
| 20. Evito tomar decisiones. |
| 27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema. |
| 31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas. |
| 32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita. |

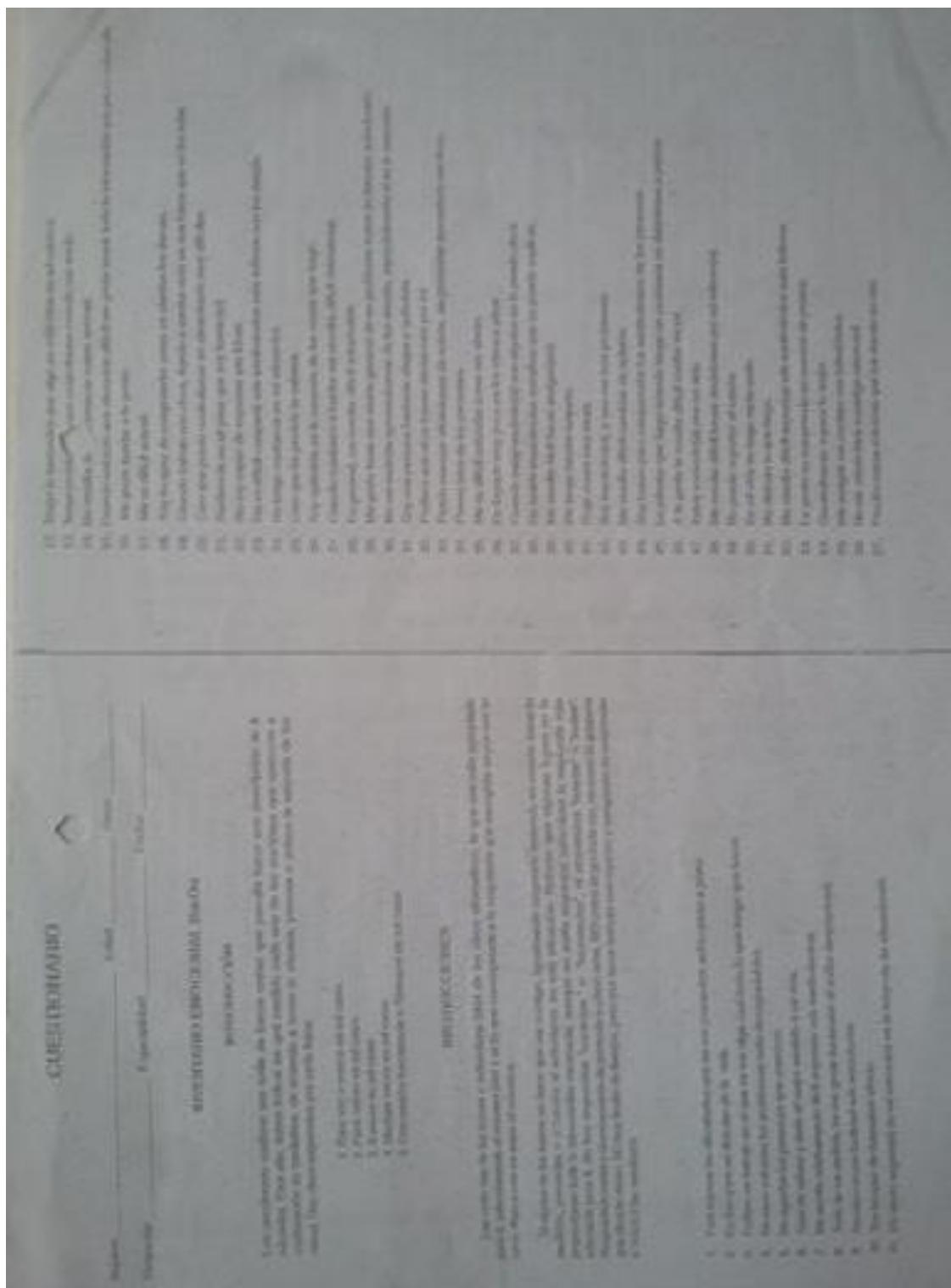
CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELDI)
Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

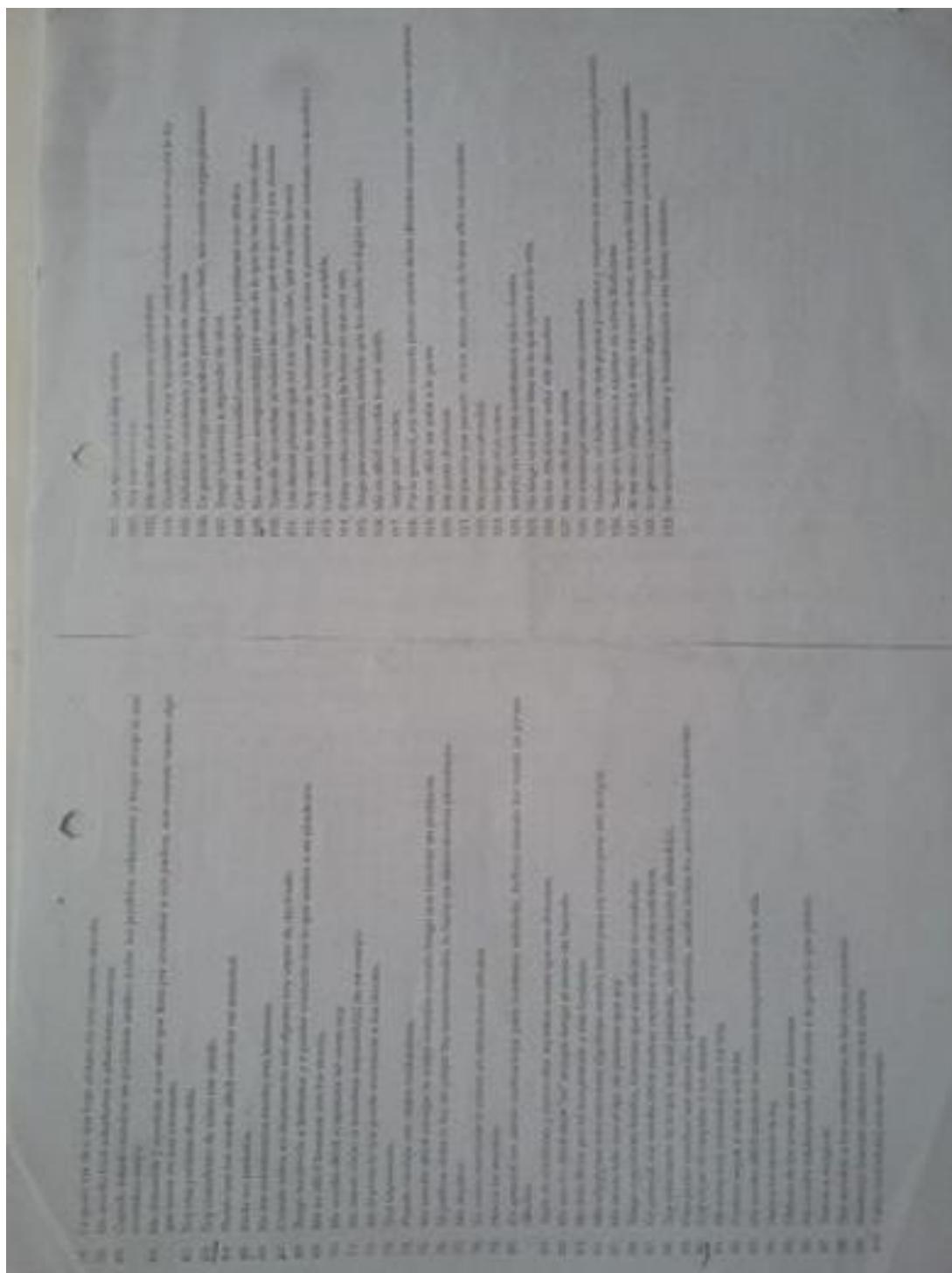
Apellidos y Nombres:				
Edad:	Sexo:	M	F	
Fecha:				
Institución:	Cargo:			

Instrucciones: a continuación, se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 a 5 (nunca – rara vez – a veces – a menudo – siempre) cuan frecuentemente se presenta en usted la conducta o actitud listada en el trato con su subalterno.

Con respecto a mis subalternos	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
	1	2	3	4	5
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evito involucrarme en su trabajo.					
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho “si funciona no lo arregles”					
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mi por su esfuerzo.					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo que obtendrán a cambio de su trabajo.					
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13. Me preocupo de formar a quienes lo necesitan.					
14. Centro mi atención en los casos en que no se consiguen alcanzar las metas esperadas.					

<i>Con respecto a mis subalternos</i>	Nunca 1	Rara vez 2	A veces 3	A menudo 4	Siempre 5
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación.					
17. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre lo que necesiten.					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Les doy charlas para motivarlos.					
20. Evito tomar decisiones.					
21. Cuento con su respeto.					
22. Potencio su motivación de éxito.					
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25. Los hago pensar sobre viejos problemas de manera nueva.					
26. Los dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
30. Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33. Tienen plena confianza en mí.					
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					





"Año de la consolidación del Mar de Gras"



MINISTERIO DE DEFENSA
EJERCITO DEL PERU
III DIVISION DE EJERCITO
COMANDANCIA GENERAL

Arequipa, 17 de Agosto del 2015

O/M N° 048 - 2016/ III DE/DEBIEN/02.25

Sefor:

Asunto: Facilidades de ingreso a instalaciones para realización de encuesta sobre Liderazgo.

Ref.: Carta del 04 Ago 16.

Por especial encargo del Sr. Gral Div. Cmdte Gral de la III DE, tengo el honor/ agrado de dirigirme a Ud. en relación al documento de la referencia, para manifestarle que las Sras. Aimee Ortega Terán identificada con DNI N° 72204034 y Luz Culipa Ramírez identificada con DNI N° 42676919, egresadas de la carrera profesional de Psicología de la Universidad Nacional de San Agustín, han solicitado el ingreso a la instalaciones de la guarnición Arequipa para la realización de:

- Un conversatorio con el Personal Militar de Oficiales, para evaluar su experiencia en liderazgo.
- Aplicar una encuesta al Personal Militar de Oficiales, sobre : "Técnicas de Evaluación Psicológica en los Ambitos Militares", relacionados a los temas de motivación, valores y liderazgo.

Por lo expuesto agradeceré se digne/sirva, disponer a quien corresponda, que previa coordinación, disponibilidad e identificación de las personas indicadas líneas arriba, puedan ingresar a las instalaciones bajo su mando, para realizar el trabajo solicitado.

Dios guarde a Ud.



MARCELO ALBERTO RAPAS, SECRETARIO TÉCNICO
DIVISIÓN DE EJERCITO
MAYOR EN JEFE DE ESTADO MAJOR DE LA DIVISIÓN DE EJERCITO

DISTRIBUCION:
SRA. MIN. COM.
SRA. MIN. AER.
SRA. MIN. MAR.
RBM 12
RBM 57
COP. CMDO
CDA. PMR 113
Anexo:

"Año del bicentenario del natalicio del Coronel Francisco Bolognesi Cervantes
Gran Mariscal del Perú"

VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO

DATOS GENERALES	
Apellido y nombre del experto	Torres José Luis H.
Cargo e institución donde labora	Decana - UNSA
Especialidad del experto	212 1521
Tiempo de experiencia Laboral	20 años
Nombre del instrumento	Cuestionario de estílos de liderazgo CEUD
Autor del instrumento	Alejandro Castro Solano

INDICADORES	CRITERIOS	Difícil 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Bueno 41 - 60%	Muy bueno 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
1. CLARIDAD	Está formulada con lenguaje sencillo.			X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observables.			X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología.			X		
4. ORGANIZACIÓN	Está en una organización lógica. Comprende los aspectos de claridad e calidad.			X		
5. SUFICIENCIA	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas.			X		
6. INTENCIONALIDAD	Basado en impresiones teóricas o criterios de la tecnología.			X		
7. CONSISTENCIA	Entre los indicadores, dimensiones y sus dimensiones.			X		
8. COHERENCIA	La pregunta responde al propósito del diagnóstico.			X		
9. METODOLOGIA				X		

OPINION DE APLICABILIDAD:

Instrumento aplicable para lo enunciado

PROMEDIO DE VALORACION:

Arequipa, 30 de setiembre del 2016

FIRMA

NOMBRE:

VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO

DATOS GENERALES	
Apellido y nombre del experto	Bouzaide Fauz Sandra María
Cargo e institución donde labora	Vicente Urioste
Especialidad del experto	Psicóloga Organizacional
Tiempo de experiencia Laboral	2.5 años
Nombre del instrumento	Cuestionario de estilos de liderazgo CELD
Autor del instrumento	Alejandro Castro Solano

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Bueno 41 - 60%	Muy bueno 61 - 80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulada con lenguaje apropiado			X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad o calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas			X		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos científicos de la tecnología				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			X		

OPINION DE APLICABILIDAD:

Muy favorable para su investigación
en el ámbito militar

PROMEDIO DE VALORACION:

--

Arequipa, ____ de setiembre del 2016

FIRMA

NOMBRE:

VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO

DATOS GENERALES	
Apellido y nombre del experto	Por Llegal Pinto-Vasquez
Cargo e institución donde labora	Docente
Especialidad del experto	T. Sociedad Social
Tiempo de experiencia Laboral	210 años
Nombre del instrumento	Cuestionario de estilos de liderazgo CELID
Autor del instrumento	Alejandro Castro Solano

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Bogado 21 - 40%	Bueno 41 - 60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado.					/
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado con conductas observables.					/
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología.					/
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					/
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad o calidad.					/
6. INTENCIONALIDAD	Adequado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas.					/
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos científicos de la tecnología.					/
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					/
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					/

OPINION DE APLICABILIDAD:

La aplicación es posible para la elaboración del Código de Justicia.

PROMEDIO DE VALORACION:

Al 100%

Arequipa, 26 de setiembre del 2016

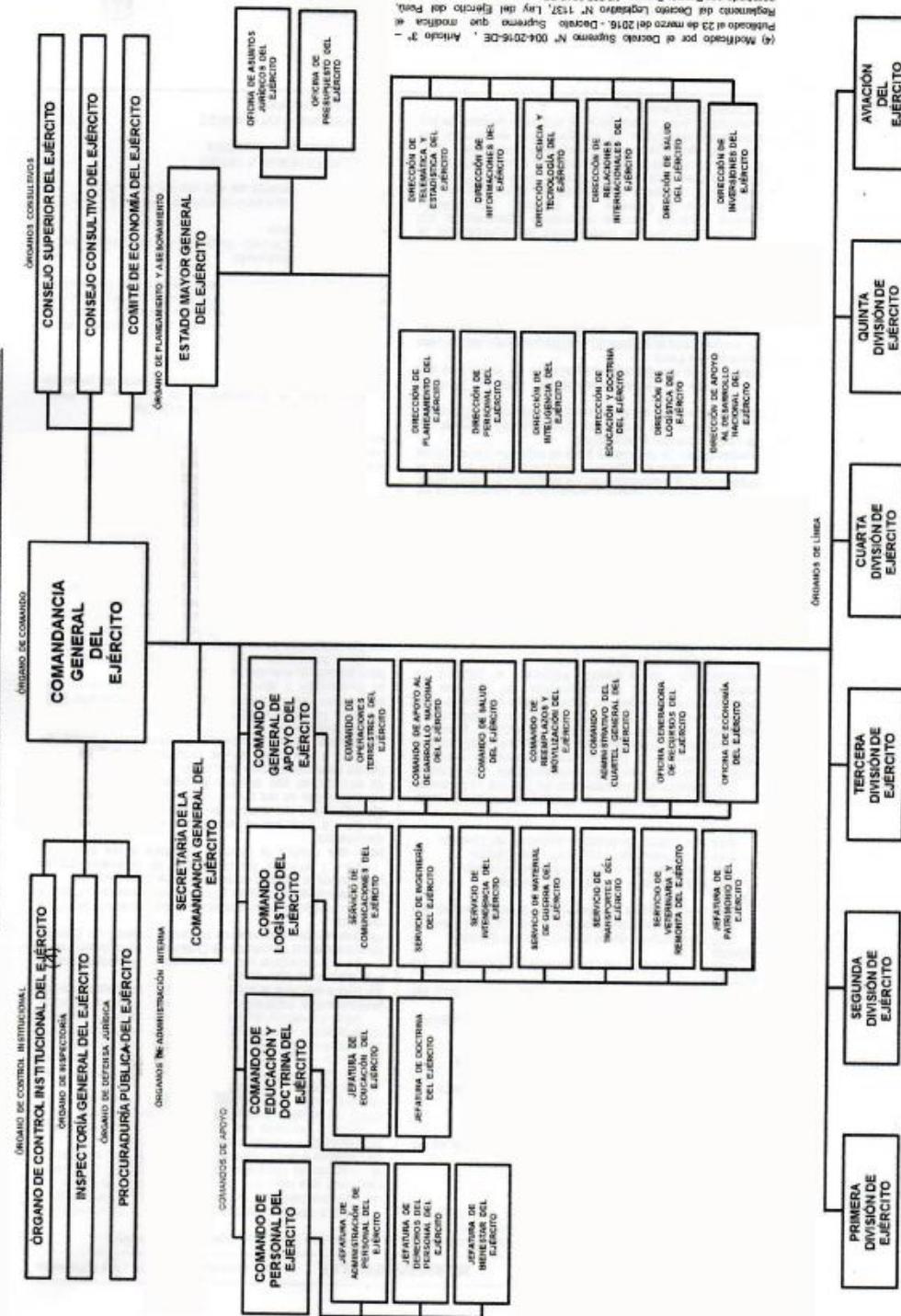
NOMBRE:

FIRMA

Peru Jorge Catrava

Anexo

ORGANIGRAMA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ



ANEXO II

Tablas de contingencia

Tabla de contingencia Grado militar * Recompensa contingente

Cargo	Capitán	Recuento	Recompensa contingente			Total	
			Bajo	Medio	Alto		
Cargo	Capitán	Recuento	9	14	3	26	
		% dentro de Cargo	34,6%	53,8%	11,5%	100,0%	
Comandante	Comandante	Recuento	3	3	1	7	
		% dentro de Cargo	42,9%	42,9%	14,3%	100,0%	
Mayor	Mayor	Recuento	8	10	4	22	
		% dentro de Cargo	36,4%	45,5%	18,2%	100,0%	
Subteniente	Subteniente	Recuento	28	52	38	118	
		% dentro de Cargo	23,7%	44,1%	32,2%	100,0%	
Teniente	Teniente	Recuento	9	19	5	33	
		% dentro de Cargo	27,3%	57,6%	15,2%	100,0%	
Total		Recuento	57	98	51	206	
		% dentro de Cargo	27,7%	47,6%	24,8%	100,0%	

Tabla de contingencia Grado militar * Dirección por excepción

		Dirección por excepción				Total
Cargo	Capitán	Recuento	Bajo	Medio	Alto	
		% dentro de Cargo	19,2%	57,7%	23,1%	100,0%
Comandante	Recuento		1	5	1	7
	% dentro de Cargo		14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
Mayor	Recuento		10	9	3	22
	% dentro de Cargo		45,5%	40,9%	13,6%	100,0%
Subteniente	Recuento		39	52	27	118
	% dentro de Cargo		33,1%	44,1%	22,9%	100,0%
Teniente	Recuento		9	14	10	33
	% dentro de Cargo		27,3%	42,4%	30,3%	100,0%
Total		Recuento	64	95	47	206
		% dentro de Cargo	31,1%	46,1%	22,8%	100,0%

Tabla de contingencia Años de servicio * Recompensa contingente

			Recompensa contingente				Total	
			Bajo	Medio	Alto			
Años de servicio	1 a 10 años	Recuento	36	73	42	151		
		% dentro de Años de servicio	23,8%	48,3%	27,8%	100,0%		
	11 a 20 años	Recuento	9	9	7	25		
		% dentro de Años de servicio	36,0%	36,0%	28,0%	100,0%		
	21 a 30 años	Recuento	11	13	2	26		
		% dentro de Años de servicio	42,3%	50,0%	7,7%	100,0%		
	31 a más años	Recuento	1	3	0	4		
		% dentro de Años de servicio	25,0%	75,0%	,0%	100,0%		
Total		Recuento	57	98	51	206		
		% dentro de Años de servicio	27,7%	47,6%	24,8%	100,0%		

Tabla de contingencia Años de servicio * Dirección por excepción

Años de servicio	1 a 10 años	Dirección por excepción				Total
		Bajo	Medio	Alto		
	Recuento	46	67	38	151	
	% dentro de Años de servicio	30,5%	44,4%	25,2%	100,0%	
	11 a 20 años	7	13	5	25	
	Recuento	28,0%	52,0%	20,0%	100,0%	
	% dentro de Años de servicio					
	21 a 30 años	10	13	3	26	
	Recuento	38,5%	50,0%	11,5%	100,0%	
	% dentro de Años de servicio					
	31 a más años	1	2	1	4	
	Recuento	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%	
	% dentro de Años de servicio					
Total	Recuento	64	95	47	206	
	% dentro de Años de servicio	31,1%	46,1%	22,8%	100,0%	

Correlaciones

		Intrapersonal	Interpersonal	Adaptabilidad	Manejo de estrés	Impresión positiva	Cociente emocional total
Carisma	Correlación de Pearson	,144*	,207**	,115	,138*	,177*	,168*
	Sig. (bilateral)	,039	,003	,101	,047	,011	,016
	N	206	206	206	206	206	206
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	,232**	,237**	,203**	,229**	,286**	,259**
	Sig. (bilateral)	,001	,001	,003	,001	,000	,000
	N	206	206	206	206	206	206
Inspiración	Correlación de Pearson	,151*	,139*	,129	,176*	,190**	,181**
	Sig. (bilateral)	,030	,046	,065	,012	,006	,009
	N	206	206	206	206	206	206
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	,210**	,230**	,179**	,213**	,260**	,240**
	Sig. (bilateral)	,002	,001	,010	,002	,000	,000
	N	206	206	206	206	206	206
Recompensa contingente	Correlación de Pearson	,042	,064	,083	,043	,071	,069
	Sig. (bilateral)	,545	,363	,237	,536	,308	,321
	N	206	206	206	206	206	206
Dirección por excepción	Correlación de Pearson	,031	,018	,020	-,004	,041	,023
	Sig. (bilateral)	,662	,796	,780	,959	,563	,740
	N	206	206	206	206	206	206
Liderazgo transaccional	Correlación de Pearson	,045	,050	,063	,024	,069	,057
	Sig. (bilateral)	,523	,474	,370	,728	,327	,417
	N	206	206	206	206	206	206
Liderazgo laissez faire	Correlación de Pearson	-,074	-,031	-,013	-,076	-,103	-,060
	Sig. (bilateral)	,292	,653	,849	,278	,141	,390
	N	206	206	206	206	206	206

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

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Hallamos una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional ($r= 0.240; p<0.05$) y sus indicadores de carisma ($r= 0.168; p<0.05$), educación intelectual ($r= 0.259; p<0.05$) e inspiración ($r=$

0.181; $p<0.05$) con la inteligencia emocional de los miembros de las fuerzas armadas evaluados, siendo la relación en todos los casos directa, lo que nos indica que mayores características de liderazgo transformacional se presentan junto con una mayor inteligencia emocional. Cabe resaltar que las dimensiones de la inteligencia emocional también tienen relaciones directas y significativas con este tipo de liderazgo.

Por otro lado, no hallamos relación significativa alguna entre el liderazgo transaccional ni el liderazgo laissez faire con la inteligencia emocional ($p>0.05$).

CASO I

ANAMNESIS

I. DATOS DE FILIACIÓN

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| • Nombre y apellidos | : Silveria C. M |
| • Edad | : 23 años |
| • Fecha de nacimiento | : 02/10 /1992 |
| • Lugar de nacimiento | : Canas – Cuzco |
| • Sexo | : Femenino |
| • Grado de Instrucción | : Secundaria incompleta |
| • Procedencia | : Cuzco |
| • Religión | : Católica |
| • Informantes | : Paciente |
| • Lugar de evaluación | : Consultorio de psicología |
| • Fecha de entrevista | : 02 de octubre |
| • Nombre del entrevistador | : Ortega Terán Aimeé |

II. MOTIVO DE CONSULTA

La paciente refiere que tiene problemas con su pareja discuten y pelean con mucha frecuencia, y no puede dormir, está asustada porque se escapó de su casa después de hacer la denuncia por maltrato físico y psicológico por parte de su conviviente.

III. PROBLEMA ACTUAL

Silveria ,para poder terminar la secundaria asistía a clases en la nocturna en un colegio por el distrito de Tiabaya ,su pareja tenía un auto en el que hacia taxi, la recogerla siempre y la espiaba de lejos, la paciente conversaba con compañeros de clases a la hora de salida y él, le reclamaba que estaba coqueteando siempre, fue justo el, primero de octubre por la noche que él llega ebrio a casa y la golpea tan solo porque ella le reclama que no traía dinero para cubrir sus necesidades en el hogar y para sus bebes que ya no tenían comida, ni leche, debido al reclamo el muy enfurecido la empuja al suelo la golpea y patea en todo el rostro espalda y abdomen, es así como ella al día siguiente recurre a realizar la denuncia en la comisaría y al CEM donde, ahí la asistenta social la ayuda y hace huir del hogar y la traen al albergue CASA DE LA MUJER mientras salgan sus medidas de protección .

IV. ANTECEDENTES PERSONALES

- Etapa Pre natal:**

La paciente refiere que esta etapa mientras estaba en el vientre de su madre, fue normal sin peligro y controlado, sin complicaciones aparentes, no habiendo ningún accidente hasta su término.

- Etapa Natal:**

El parto fue eutóxico o normal. La evaluada refiere no tener conocimiento de alguna complicación al nacer.

- Desarrollo psicomotor**

La evaluada refiere a ver gateado, aunque no especifica que edad tenía, y camina antes del año, siendo la madre y los abuelos maternos quienes se responsabilizaron de todos estos aprendizajes. Así mismo refiere no tener problemas en cuanto a su coordinación motora en su niñez.

- Lenguaje**

No presenta dificultades para hablar, siendo su primera palabra “papa”. Solo domina un idioma, el castellano.

- Etapa Pre-Escolar y Escolar**

La evaluada afirma no haber tenido dificultades al momento de ingresar al jardín, sus primeras reacciones fueron de confianza hacia las maestras. No presenta dificultades para leer, aunque su rendimiento escolar era normal, afirma tener amigos de ambos sexos, teniendo buena empatía con la mayoría de sus compañeros de colegio, siempre fue muy sociable.

- Antecedentes patológicos**

La evaluada refiere no haber sufrido de enfermedades durante su desarrollo, tales como asma, enuresis, ecopresis, onicofagia, náuseas o vómitos recurrentes, desmayos, cefaleas, así como anorexia o bulimia o algún trastorno neurológico. Además afirma haber recibido controles médicos anuales.

V. HISTORIA FAMILIAR

La relación con sus padres, así como con sus abuelos y tíos afirma llevarse muy bien igualmente con sus hermanos. La comunicación se ve un poco limitada, por el hecho de que ella ya no vive con ellos y es independiente, pero siempre se comunica con ellos, refiere que su madre también sufrió de violencia física por parte de su padre pero ella no decía nada , una de sus 3 hermanas sufre violencia por parte de su pareja por el cual la paciente dice que es una maldición que se arrastra en la familia y ella quiere cortar eso porque no desea que sus tres hijas mujeres sufran igual que ella.

En la historia familiar de Silveria, nos refiere que las peleas y conflictos con su pareja se dan desde que ella se entera que esta embarazada de su primera hija , indicando que la causa principal es la falta de respeto de este, él trabajaba fuera de la ciudad su trato siempre fue bueno , ellos ya conviven siete años, ella lo conoce a él cuando ella tenía 16 años, el la enamora y de un día para otro ya tenían una relación porque él vivía en la casa que ella se alquiló un cuarto, él era el hijo de la dueña. Deciden convivir pensando que los incidentes que ocurrieron al inicio pasarían , pero no fue así ellos se fueron a vivir a la ciudad de Cuzco ahí ellos pusieron un negocio una tienda de abarrotes pero les marchaba mal hasta que cambiaron y ella con lo que vendía y tras buscar un trabajo junto su platita y se compró un carrito para vender palomitas de maíz, ahí le iba muy bien hasta que su pareja le dijo que se irían a la ciudad de Arequipa porque en Cusco ya no tenía trabajo, le dijo que vendiera todo de un día para otro, muy apresuradamente, así fue como llegaron a Arequipa sin tener un hogar y dinero hasta que la paciente queda embarazada de su segunda hija, es ahí donde el agresor ya la golpeaba ella tomo la decisión de dejarlo e irse dónde su madre que vive en Chuquibamba pero el agresor le pedía disculpas y le rogaba par a que ella no se vaya con sus hijas, pero no fue así, las cosas empeoraron porque él era demasiado celoso la controlaba al más mínimo movimiento que ella realizaba. Hasta hace dos años que ella llega a tener a su tercera hijita, el cambio en él era diferente, colérico , aburrido; la paciente informa que se llega a enterar que él tenía una amante pero a ella ya no le importaba lo único que quería era irse lejos con sus hijas y salir a delante, por más que se lo encaro, él le dijo que ya no la quería y si quería irse que se vaya .

Silveria desde la vez primera en que su conviviente la agrede físicamente ella recurre a realizar la denuncia y la policía cita al agresor y él no se

presenta, rogando a Silveria que retire la denuncia, esto ocurrió dos veces y la policía no hizo nada, hasta esta última denuncia .

La noche del primero de octubre él llega ebrio a casa y la golpea tan solo porque ella le reclama que no traía dinero a su hogar para los alimentos de sus hijas, el enfurecido la empuja al suelo la golpea y patea en todo el rostro espalda y abdomen , es así como ella al día siguiente recurre a realizar la denuncia a la comisaría y al CEM donde ahí la asistenta social la ayuda y hacen huir del hogar y la traen al albergue CASA D E LA MUJER mientras saque sus medidas de protección .

VI. HISTORIA SOCIO-ECONOMICA

Actualmente vivía en Tiabaya en una casa que alquilaron con su pareja. La paciente refiere que antes de quedar en estado ella trabajaba en distintos lugares pero dejó de hacerlo por cuidar su embarazo, y su pareja fue el que quedo con la responsabilidad de mantener el hogar.

VII. RESUMEN

La evaluada refiere no tener conocimiento de alguna complicación al nacer afirma no haber tenido dificultades al momento de ingresar al jardín, sus primeras reacciones fueron de confianza hacia las maestras. No presento dificultades para leer, aunque su rendimiento escolar era normal, En cuanto a su sociabilidad, la evaluada afirma tener amigos de ambos sexos, llevando se bien con la mayoría de sus compañeros de colegio, siempre fue muy sociable. Se llevó bien con todos los profesores. Refiere no haber sufrido de enfermedades durante su desarrollo, pero si refiere que ocurrieron antecedentes de violencia por parte de sus parejas a su madre y hermana.

Silveria ,para poder terminar la secundaria asistía a clases en la nocturna en un colegio por el distrito de Tiabaya ,su pareja tenía un auto en el que hacia taxi, la recogerla siempre y la espiaba de lejos , que la paciente conversaba con compañeros de clases y él le reclamaba que estaba coqueteando siempre , fue justo el , primero de octubre por la noche que él llega ebrio a casa y la golpea tan solo porque ella le reclama que no traía dinero para cubrir sus necesidades en el hogar y para sus bebes que ya no tenían comida, ni leche, debido al reclamo el muy enfurecido la empuja al suelo la golpea y patea en todo el rostro espalda y abdomen, es así como ella al día siguiente recurre a realizar la denuncia en la comisaría y al CEM donde ahí la asistenta social la ayuda y hacen huir

del hogar y la traen al albergue CASA DE LA MUJER mientras salgan sus medidas de protección .

Aimee Marjorie Ortega Terán
Bachiller en Psicología

EXAMEN MENTAL

1. DATOS GENERALES:

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| • Nombre y apellidos | : Silveria C. M |
| • Edad | : 23 años |
| • Fecha de nacimiento | : 02/10 /1992 |
| • Lugar de nacimiento | : Canas – Cuzco |
| • Sexo | : Femenino |
| • Grado de Instrucción | : Secundaria incompleta |
| • Procedencia | : Cuzco |
| • Religión | : Católica |
| • Informantes | : Paciente |
| • Lugar de evaluación | : Consultorio de psicología |
| • Fecha de consulta | : 03 de octubre |
| • Examinado por | : Ortega Terán Aimeé |

2. ACTITUD PORTE Y COMPORTAMIENTO

Silveria es una mujer de estatura promedio, contextura delgada, tez trigueña, cabello oscuro y largo, ojos cafés y grandes, nariz pequeña, aparenta su edad cronológica real.

Su expresión facial está relacionada con su estado de ánimo, se muestra un poco nerviosa y tímida, el tono de su voz es muy bajo y dudoso, su postura es encorvada.

Durante la entrevista se mostró sumisa, esquivaba la mirada, y con poco ánimo y sus manos las mantenía unidas entre las piernas.

3. CONCIENCIA , ATENCION Y ORIENTACION

La paciente tiene una adecuada atención, ya que comprende los procedimientos del examen y por tanto sus respuestas son coherentes.

Su estado de alerta es adecuado, se encuentran lucida, orientada en el tiempo, espacio y persona y nos refiere adecuadamente sus datos personales y familiares .

4. LENGUAJE

Su lenguaje es comprensible y pronunciación son bien articulados, presenta una misma tonalidad en la conversación , acompañado de frases y gestos , utiliza un vocabulario adecuado y pasivo , el contenido de sus oraciones es coherente y su conversación siempre está dirigida

a un objetivo, su lenguaje comprensivo se encuentra intacto pues comprende todas las indicaciones y órdenes dadas por el evaluador .

5. PENSAMIENTO

La paciente presenta un buen nivel de análisis y abstracción, resuelve preguntas de relaciones adecuadas, en cuanto a la formación de juicios y raciocinio, se observa un adecuado razonamiento.

6. PERCEPCION

La paciente reconoce correctamente los estímulos externos, discriminándolos adecuadamente, diferencia las distancias tamaños y formas.

7. MEMORIA

La paciente presenta una memoria adecuada ya que manifiesta ordenadamente y acertadamente su nombre, su edad aspectos personales.

Su memoria reciente es óptima ya que puede y logra retener y recordar información nueva y evoca a acontecimientos que se suscitaron en el momento.

8. FUNCIONES INTELECTUALES

Posee conocimientos generales , acorde a su grado de instrucción , posee la suficiente capacidad para realizar operaciones aritméticas , tiene un adecuado pensamiento abstracto , ya que logra interpretar los refranes que se le indica .

9. ESTADO DE ANIMO Y AFECTOS

Su expresión facial denota cansancio, la paciente manifiesta tristeza poca energía y el tono de su voz es un poco bajo.

Pues existe concordancia entre el estado afectivo que el paciente informa y el que se observa.

10. CONCIENCIA DE LA ENFERMEDAD

La paciente si tiene conciencia del problema y sucesos ocurridos.

INFORME PSICOMETRICO

1. DATOS GENERALES:

- Nombre y apellidos : Silveria C. M
- Edad : 23 años
- Fecha de nacimiento : 02/10 /1992
- Lugar de nacimiento : Canas – Cuzco
- Sexo : Femenino
- Grado de Instrucción : Secundaria incompleta
- Procedencia : Cuzco
- Religión : Católica
- Informantes : Paciente
- Lugar de evaluación : Consultorio de psicología
- Fecha de consulta : 04 de octubre
- Examinado por : Ortega Terán Aimeé

2. OBSERVACIONES GENERALES :

La paciente realizo las pruebas de manera adecuada, se mostró colaboradora, esquivaba la mirada ,empezó un poco tensa y ansiosa pero conforme fueron transcurriendo las preguntas fue adquiriendo mucha confianza .

3. MOTIVO DE LA EVALUACIÓN :

La paciente refiere que tiene problemas con su pareja discuten y pelean con mucha frecuencia, y no puede dormir, está asustada porque se escapó de su casa después de hacer la denuncia por maltrato físico y psicológico por parte de su conviviente.

4. TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS :

- Test de la figura humana de Karen Machover
- Inventario Clinico Multiaxial de Millon – III “ MMI – III”
- EPQ-R Cuestionario Revisado de Personalidad de Eysenck
- Entrevista
- Observación

5. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

- Test de la Figura Humana de Karen Machover

La percepción de sí misma es autodesvalorativa debido a que emocionalmente y físicamente siente que es una persona que vale poco, además de presentar sentimientos de dependencia .

Presenta algunos rasgos de infantilidad e inmadurez emocional debido a que desde niña tuvo que afrontar varios problemas para salir adelante, por lo que sus sentimientos actuales se tornan superficiales, afectando un poco su desenvolvimiento con las personas.

- Inventario Clinico Multiaxial de Millon III (MCMI –III)

Análisis cualitativo

De acuerdo a la evaluación, alcanzo puntajes mayores a la normativa 60 en la escala de patrones de personalidad (depresivo 64, antisocial 66); escala de síndromes clínicos (somatomorfo 72, distimia 85, transtorno de estrés postraumático 72); escala de síndromes severos (transtorno de pensamiento 75, depresión mayor 85).

Presenta una alteración en sus emociones, de forma mínima, debido a esto presenta un control en demasía de sus anhelos de sus afectos y sus impulsos para poder evitar y prevenir que se repita alguna situación que le cause angustia y dolor, por lo cual se suele comportar hiper vigilante respecto a las demás personas.

Su comportamiento suele presentarse de forma errática, ya que suele pasar de sentimientos de enfado a los de culpabilidad y vergüenza, mostrando así una ambivalencia de sus sentimientos. Además para integrar su dolor y angustia recuerdan activa y repetidamente sus percances pasados y transforman otras circunstancias afortunadas en resultados potencialmente más afortunados. También presenta una baja autoestima debido a que ella asumió el rol de víctima en su relación de pareja, desvalorándose, ocasionando que Silveria se sienta una persona inútil y sin merecer que le pasen cosas buenas, sus ideas delirantes son lo que predominan su estado de ánimo , debido a que su pareja por celos irracionales que presenta, haciendo que Silveria se sienta amenazada e intimidada, para que ella tome la decisión de retomar su relación con él para que este no le quite ninguna de sus hijas .

Análisis cuantitativo

**Escalas Clínicas de los
Patrones de Personalidad**

1 Trastorno Esquizoide EZQ.	14	3	0	17	93	60
2A. Trastorno Evitativo EV	8	5	0	13	80	46
2B. Trastorno Depresivo DPS	14	4		18	98	64
3 Trastorno Dependiente DPD	8	5	1	14	84	51
4 Trastorno Histriónico HIS	10		2	12	55	22
5 Trastorno Narcisista NAR	10	5	5	20	90	57
6A Trastorno Antisocial ANT	10	8	1	19	99	66
6B Trastorno Sadista SAD	12	9		21	54	55
7 Trastorno Compulsivo OC	10		4	14	56	23
8A Trastorno Negativista NEG	14	2		16	81	48
8B Trastorno Masoquista MAS	8	4		12	89	56

**Patología de
Personalidad Severa**

S Trastorno Esquizotípico EZT	0	0	0	0	0
C Trastorno Límite LIM	0	0	0	0	0
P Trastorno Paranoide	2	0	2	30	30

Escalas Síndromes Clínicos

A-Ansiedad ANS	4	1	5	60	68
H-Somatomorfo SOM	6	5	11	72	72
N- Bipolar -Maníaco	6	6	12	75	60
D-Distimia	DIS	12	5	17	85
B-Dependencia Alcohol OH	6	4	0	10	75
T-Dependencia Drogas DX	8	6	14	91	42
R-Trast EstrésPos TrumaTSPT	6	8	14	72	72
					0

Escalas Síndromes Severos

SS Trast del Pensamiento	8	8	16	74	74
CC Depresión Mayor	8	6	14	85	85
PP Trastorno delirante	8	8	16	115	56

- EPQ-R Cuestionario Revisado de Personalidad de Eysenck

La evaluada alcanzo una puntuación de 64 en la dimensión de E (emotividad), manifestándose con ansiedad, preocupación, tendencia a cambios de humor bruscos, se siente deprimida, mostrando dificultades para dormir, presenta trastornos psicosomáticos ,es muy emotivo ,reacciona de forma excesiva a todo tipo de estímulos y cuenta con dificultades para volver a su nivel emocional normal después de cada experiencia de nivel emotivo .

INFORME PSICOLÓGICO

I. DATOS GENERALES:

- Nombre y apellidos : Silveria C. M
- Edad : 23 años
- Fecha de nacimiento : 02/10 /1992
- Lugar de nacimiento : Canas – Cuzco
- Sexo : Femenino
- Grado de Instrucción : Secundaria incompleta
- Procedencia : Cuzco
- Religión : Católica
- Informantes : Paciente
- Lugar de evaluación : Consultorio de psicología
- Fecha de consulta : 05 de octubre
- Examinado por : Ortega Terán Aimeé

II. MOTIVO DE CONSULTA

La paciente refiere que tiene problemas con su pareja discuten y pelean con mucha frecuencia, y no puede dormir, está asustada porque se escapó de su casa después de hacer la denuncia por maltrato físico y psicológico por parte de su conviviente.

III. ANTECEDENTES PERSONALES Y FAMILIARES

La evaluada refiere no tener conocimiento de alguna complicación al nacer afirma no haber tenido dificultades al momento de ingresar al jardín, sus primeras reacciones fueron de confianza hacia las maestras. No presento dificultades para leer, aunque su rendimiento escolar era normal, En cuanto a su sociabilidad, la evaluada afirma tener amigos de ambos sexos, llevando se bien con la mayoría de sus compañeros de colegio, siempre fue muy sociable. Se llevó bien con todos los profesores. Refiere no haber sufrido de enfermedades durante su desarrollo, pero si refiere que ocurrieron antecedentes de violencia por parte de sus parejas a su madre y hermana .

La relación con sus padres, así como con sus abuelos y tíos afirma llevarse muy bien igualmente con sus hermanos. La comunicación se ve un poco limitada, por el hecho de que ella ya no vive con ellos y es

independiente, pero siempre se comunica con ellos, refiere que su madre también sufrió de violencia física por parte de su padre pero ella no decía nada , una de sus 3 hermanas sufre violencia por parte de su pareja por el cual la paciente dice que es una maldición que se arrastra en la familia y ella quiere cortar eso porque no desea que sus tres hijas mujeres sufran igual que ella.

En la historia familiar de Silveria, nos refiere que las peleas y conflictos con su pareja se dan desde que ella se entera que esta embarazada de su primera hija , indicando que la causa principal es la falta de respeto de este, él trabajaba fuera de la ciudad su trato siempre fue bueno , ellos ya conviven siete años, ella lo conoce a él cuando ella tenía 16 años, la enamora y de un día para otro ya tenían una relación porque él vivía en la casa que ella se alquiló un cuarto, él era el hijo de la dueña. Deciden convivir pensando que los incidentes que ocurrieron al inicio pasarían , pero no fue así ellos se fueron a vivir a la ciudad de Cuzco ahí ellos pusieron un negocio una tienda de abarrotes pero les marchaba mal hasta que cambiaron y ella con lo que vendía y tras buscar un trabajo junto su platita y se compró un carrito para vender palomitas de maíz, ahí le iba muy bien hasta que su pareja le dijo que se irían a la ciudad de Arequipa porque en Cusco ya no tenía trabajo, le dijo que vendiera todo de un día para otro, muy apresuradamente, así fue como llegaron a Arequipa sin tener un hogar y dinero hasta que la paciente queda embarazada de su segunda hija, es ahí donde el agresor ya la golpeaba ella tomo la decisión de dejarlo e irse dónde su madre que vive en Chuquibamba pero el agresor le pedía disculpas y le rogaba par a que ella no se vaya con sus hijas, pero no fue así, las cosas empeoraron porque él era demasiado celoso la controlaba al más mínimo movimiento que ella realizaba. Hasta hace dos años que ella llega a tener a su tercera hijita, el cambio en él era diferente, colérico , aburrido; la paciente informa que se llega a enterar que él tenía una amante pero a ella ya no le importaba lo único que quería era irse lejos con sus hijas y salir a delante, por más que se lo encaro, él le dijo que ya no la quería y si quería irse que se vaya .

Silveria desde la vez primera en que su conviviente la agrede físicamente ella recurre a realizar la denuncia y la policía cita al agresor y él no se presenta, rogando a Silveria que retire la denuncia, esto ocurrió dos veces y la policía no hizo nada, hasta esta última denuncia .

La noche del primero de octubre él llega ebrio a casa y la golpea tan solo porque ella le reclama que no traía dinero a su hogar para los alimentos de sus hijas, el enfurecido la empuja al suelo la golpea y patea en todo el

rostro espalda y abdomen , es así como ella al día siguiente recurre a realizar la denuncia a la comisaria y al CEM donde ahí la asistenta social la ayuda .

IV. OBSERVACIONES GENERALES DE LA CONDUCTA

La paciente realizo las pruebas de manera colaboradora , esquivaba la mirada, empezó un poco tensa y ansiosa pero conforme fueron transcurriendo las preguntas fue adquiriendo mucha confianza .

Silveria, es de estatura promedio, contextura delgada, tez trigueña. tiene el cabello oscuro y largo, sus ojos cafés y grandes , nariz pequeña , aparenta su edad cronológica real , su expresión facial está relacionada con su estado de ánimo , se muestra un poco nerviosa y tímida, el tono de su voz es muy bajo y dudoso , su postura es encorvada .

Durante la entrevista se mostró sumisa, esquivaba la mirada, y con ánimo bajo y sus manos las mantenía unidas entre las piernas.

La paciente tiene una adecuada atención, ya que comprende los procedimientos del examen y por tanto sus respuestas son coherentes. Su estado de alerta es adecuado, orientada en el tiempo, espacio y persona, refiere adecuadamente sus datos personales y familiares .

V. TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Test de la figura humana de Karen Machover
- Inventario Clinico Multiaxial de Millon – III “ MMI – III”
- EPQ-R Cuestionario Revisado de Personalidad de Eysenck.
- Entrevista
- Observación

VI. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

De acuerdo a la observación , entrevista y evaluaciones aplicadas Silveria presenta una percepción de sí misma auto desvalorativa debido a que emocionalmente y físicamente siente que es una persona que vale poco, además de presentar sentimientos de dependencia .

Presenta algunos rasgos de infantilidad e inmadurez emocional debido a que desde niña tuvo que afrontar varios problemas para salir adelante, por lo que sus sentimientos actuales se tornan superficiales, afectando un poco su desenvolvimiento con las personas.

Presenta una alteración en sus emociones, ya que estas se presentan de forma mínima, debido a esto presenta un control en demasía de sus anhelos de sus afectos y sus impulsos para poder evitar y prevenir que se repita alguna situación que el cauce angustia y dolor , por lo cual se suele comportar hiper vigilante respecto a las demás personas.

Su comportamiento suele presentarse de forma errática, ya que suele pasar de sentimientos de enfado a los de culpabilidad y vergüenza, mostrando así una ambivalencia de sus sentimientos. Además para integrar su dolor y angustia recuerdan activa y repetidamente sus percances pasados y transforman otras circunstancias afortunadas en resultados potencialmente más afortunados. También presenta una baja autoestima debido a que ella asumió el rol de víctima en su relación de pareja, siendo esta la que ejecutaba actos desvalorativos hacia ella, ocasionando que Silveria se sienta una persona inútil y sin merecer que le pasen cosas buenas, sus ideas delirantes son lo que predominan su estado de ánimo, debido a que su pareja por celos iracionales que presenta trata de que la evaluada se sienta amenazada e intimidada para que ella tome la decisión de retomar su relación con él para que este no le quite ninguna de sus hijas .

VII. DIAGNOSTICO

En base a los actos de violencia ocurridos y los resultados, Silveria presenta la disminución de la atención y concentración, pérdida de la confianza en sí mismo y sentimientos de inferioridad, ideas de culpa, trastornos de sueño, pérdida del apetito, una pérdida de la capacidad de interesarse y disfrutar de las cosas, una disminución de su vitalidad que lleva a una reducción de su nivel de actividad entre los síntomas "somáticos" son: pérdida del interés o de la capacidad de disfrutar de actividades que anteriormente eran placenteras, pérdida de reactividad emocional a acontecimientos y circunstancias ambientales placenteras. Tendencia a la introversión, tiene ira reprimida y acrece de asertividad, así mismo se llega a la conclusión que presenta un Episodio Depresivo Moderado F32.1.

VIII. PRONOSTICO

El pronóstico de la paciente es favorable, debido a que tiene el apoyo del centro y el interés propio encontrándose dispuesta a realizar la terapia .

IX. RECOMENDACIONES

1. Realizar un plan psicoterapéutico para tratar su trastorno de sueño y depresión.
2. Realizar terapia individual para recuperar ayudar en su autoestima, valoración , superación y la recuperación de la confianza en sí mismo y sentimientos de inferioridad.
3. Realizar apoyo en su planificación y perspectiva al futuro.

Aimee M. Ortega Terán
Bachiller en Psicología

PLAN PSICOTERAPEUTICO

I. DATOS GENERALES:

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| • Nombre y apellidos | : Silveria C. M |
| • Edad | : 23 años |
| • Fecha de nacimiento | : 02/10 /1992 |
| • Lugar de nacimiento | : Canas – Cuzco |
| • Sexo | : Femenino |
| • Grado de Instrucción | : Secundaria incompleta |
| • Procedencia | : Cuzco |
| • Religión | : Católica |
| • Informantes | : Paciente |
| • Lugar de evaluación | : Consultorio de psicología |
| • Fecha de consulta | : 06 de octubre |
| • Examinado por | : Ortega Terán Aimeé |

II. DIAGNOSTICO

En base a los actos de violencia ocurridos y los resultados, Silveria presenta la disminución de la atención y concentración, pérdida de la confianza en sí mismo y sentimientos de inferioridad, ideas de culpa, trastornos de sueño, pérdida del apetito depresivo, una pérdida de la capacidad de interesarse y disfrutar de las cosas, una disminución de su vitalidad que lleva a una reducción de su nivel de actividad entre los síntomas "somáticos", pérdida del interés o de la capacidad de disfrutar de actividades que anteriormente eran placenteras, pérdida de reactividad emocional a acontecimientos y circunstancias ambientales placenteras. Tendencia a la introversión, tiene ira reprimida y acrece de assertividad, así mismo se llega a la conclusión que la paciente presenta un Episodio Depresivo Moderado F32.1.

III. OBJETIVO GENERAL

Mejorar el estado emocional de Silveria mediante el cambio de pensamientos, comportamiento y actitudes para enfrentar el problema el cual es el que impide su óptima salud mental.

IV. DESCRIPCION DEL PLAN PSICOTERAPEUTICO

El plan psicoterapéutico se llevara a cabo en 5 sesiones en las que se trabajara técnicas de relajación para sus trastornos de sueño, fortalecer su autoestima , además de controlar sus sentimientos de angustia y preocupación debido a los problemas que experimento.

V. TIEMPO DE DURACION

El plan psicoterapéutico se llevó a cabo en 4 semanas, trabajando con la pacientes cuatro días por semana.

VI. DESARROLLO DE LAS TÉCNICAS PSICOTERAPEUTICAS

SESION 1: RELAJACIÓN

DIA 1:INTRODUCCIÓN DEL METODO DESCRIPCION

OBJETIVO: lograr que la paciente, aprenda las técnicas y pasas de relajación para que pueda perder sus problemas de sueño ,aliviando sus preocupaciones y problemas .

DURACION : 40 MINUTOS

DESARROLLO :

Condiciones ideales para la presentación de la relajación progresiva son, entre otras, las siguientes:

- Una habitación tranquila.
- Un lugar para tenderse.

Una habitación mediana, una alfombra pequeña almohada para la cabeza. La mejor posición es estar recostado; sin embargo, es posible aprender la relajación progresiva en posición de sentado.

Saber cómo reposar el cuerpo permite usar la energía corporal con mayor eficacia. También puede ayudar a protegernos contra las enfermedades. Este es un método de relajación en el que intervienen los músculos. Creando y liberando tensión, aprenderemos a percibir sutiles sensaciones en los músculos, a reconocer diferentes niveles de tensión y a liberarla. Se cree que la tensión muscular va estrechamente asociada con nuestro estado mental: se cree que los músculos que se hallan innecesariamente tensos reflejan su tensión en la mente. Si esta tensión muscular puede liberarse, nos sentiremos mentalmente más tranquilos.

tensos reflejan su tensión en la mente. Si esta tensión muscular puede liberarse, nos sentiremos mentalmente más tranquilos.

Nuestros órganos internos se beneficiarán también por cuanto el ritmo cardíaco y la tensión arterial disminuirán mientras estemos relajados, cuanto más se practica, mayor dominio se consigue sobre la misma y más beneficioso en su efecto, en este caso, la relajación.

Entonces, se muestra la acción muscular que hay que enseñar, después de lo cual a los participantes se les pide que se tiendan boca arriba, con los brazos descansando a cada lado del cuerpo, sin cruzar las piernas. Para empezar, los ojos están abiertos, pero al cabo de tres o cuatro minutos, a los participantes se les pide que los cierren y que pasen unos pocos minutos calmando tranquilamente sus nervios .

DIA 2: RESPIRACIÓN ,FLEXION DE PARTES DEL CUERPO POSTURA, LAS MUÑECAS , BRAZOS , PIERNAS , TRONCO , CUELLO

DURACION : 45 MINUTOS

DESARROLLO:

- RESPIRACION :**

La respiración diafragmática lenta es una técnica de control de la ansiedad muy utilizada desde la antigüedad.

- Respiración diafragmática: se pone una mano en el pecho y otra sobre el estómago , para asegurarte de que llevadas el aire a la parte de debajo de los pulmones , sin mover el pecho .
- Tomar el aire , lentamente , lo llevas a la parte de debajo de tus pulmones , hinchando un poco el estómago y barriga , sin mover el pecho.
- Retienes un momento el aire en esa posición.
- Sueltas el aire , lentamente , hundiendo un poco el estómago y barriga ; sin mover el pecho .

Procura mantenerte relajada y relájate un poco más al soltar el aire .

- 2ºaprender a hacerla más lenta: tomar aire, tal como se indica, lentamente y contando del 1 al 5 retenerlo y contando de 1 al 3 para soltarlo.
- Soltarlo lentamente, mientras cuentas del 1 al 5.

Una vez aprendida la técnica no será necesario que cuentes mentalmente ya que bastara con hacer respiración diafragmática lenta .

- MUSCULO, ESQUELETICO :**

Brazos

- a. Muñeca extendida (mano flexionada hacia atrás)

- b. Muñeca flexionada (mano doblada hacia delante)
- c. Simplemente relajarse Flexionar (doblar) el codo
- d. Extender el codo (enderezar el brazo)
- e. Simplemente relajarse Poner rígido todo el brazo

Piernas

- a. Dorsoflexión del pie (pie doblado hacia arriba por la articulación del tobillo)
- b. Flexión plantar (pie flexionado hacia abajo por la articulación del tobillo)
- c. Rodilla extendida (enderezada) a partir de una postura flexionada
- d. Flexionar (doblar) la rodilla arrastrado el pie por el suelo Simplemente relajarse
- e. Flexión de las caderas (presionar los muslos hacia abajo contra el suelo)
- f. Simplemente relajarse
- g. Poner rígida toda la pierna

Tronco

- a. Abdomen contraído (apretado hacia a dentro)
- b. Columna vertebral extendida (arquear ligeramente la espalda)
- c. Simplemente relajarse
- d. Observar la acción de la respiración
- e. Llevar los hombros hacia atrás
- f. Simplemente relajarse
- g. Flexionar las articulaciones de los hombros (llevar el brazo flexionado a través del pecho)
- h. Repetir con el otro brazo
- i. Simplemente relajarse levantar (encoger) los hombros.

Cuello

- a. Simplemente relajarse
- b. Doblar la cabeza hacia la derecha
- c. Doblar la cabeza hacia la izquierda

Área del ojo

- a. Levantar las cejas
- b. Fruncir el entrecejo
- c. Simplemente relajarse
- d. Cerrar los ojos con fuerza
- e. Mirar hacia la izquierda con los ojos cerrados
- f. Mirar hacia la derecha con los ojos cerrados
- g. Mirar hacia arriba con los ojos cerrados
- h. Mirar hacia abajo con los ojos cerrados
- i. Mirar hacia delante con los ojos cerrados

DIA 3 : IMAGINACION VOZ , PENSAMIENTO

TIEMPO: 45 MINUOS

DESARROLLO

Imaginación visual

- Imagine un bolígrafo moviéndose despacio y luego de prisa , imagine un tren pasando , una persona que pasa caminando . relaje los ojos .
- Imagine un bolígrafo volando y quieto
- Imagine una bola rodando
- Relaje los ojos
- Imagine un caballo pasando , una bobina de algodón .
- Relaje los ojos .

Imaginación de la mandíbula de la voz auditiva

- cierre las mandíbulas finamente
- abra las mandíbulas
- simplemente relájese
- enseñe los dientes
- ponga mala cara
- apreté la lengua contra los dientes
- lleve la lengua hacia atrás
- cuente en voz alta hasta 10
- cuente hasta 10 en un tono la mitad de alto que antes
- cuente en voz baja hasta 10
- cuente hasta 10 haciendo menos ruido que su respiración
- simplemente relájese imagine que está contando
- Imagine que está recitando el alfabeto
- Imaginese diciendo: su nombre tres veces , su domicilio tres veces .

MATERIALES : silla , ambiente amplio

SESION 2 : “ME EXPRESO SIN MIEDO”

TERAPIA DE LA ALMOHADA

OBJETIVO: Exprese todo lo que tiene guardado ,libere ese temor y lo que no llego a expresar .

DURACION : 45 MINUTOS.

DESARROLLO:

Después de la relajación que se hizo con al paciente ya sabiendo paso a paso como se debe hacer correctamente procedemos a iniciar el afrontamiento de la realidad. lo queara la paciente e s imaginar agarrando la almohada con los ojos cerrados, que esta con su agresor y le dirá todo lo que no pudo decirle y se contuvo , reprimió en el tiempo que vivió con él , y que duro el problema , esto es como un juego de roles.

A través de las indicaciones ira poco a poco recordando cada episodio y ella enfrentara sin miedo cada situación, diciendo y enfrentando . si ella desea golpear la almohada lo podrá hacer sin temor ,si desea llorar que llore , así ella descargara todo lo reprimido . la paciente tiene que expresar todo lo positivo y negativo .

Al terminararemos nuevamente los ejercicios de relajación, respiración par que mantenga una paz interior .

MATERIALES : almohada , silla

SESION 3: PERDIENDO EL TEMOR

OBJETIVO: Resolver problemas

DURACION: 40 MINUTOS

DESARROLLO:

A al paciente se le presentara ejemplos con problemas de la vida diaria , y también relatos de sucesos ocurridos , luego se le procederá a que la paciente de una solución a esos problemas claro imaginando que fueran problemas que le ocurren a ella ,tendrá que dar solución a cada problema visto y escuchado y ahí se verá si ella puede enfrentar la situación , si ella no puede sola se le ayudara y dará pautas ideas de lo que podrá hacer corrigiendo cada parte si está bien o mal de lo que cree solucionar .

Debe aprender a que palabras usar como reaccionar, logrando que use de una manera inteligente la situación y la controle para que así, si en un futuro próximo ella pensara regresar con el agresor sepa defenderse y no ser manipulada ya teniendo un conocimiento .

SESION 4: HABILIDADES SOCIALES – AUTOESTIMA

OBJETIVO : Aprenda avalorarse

DURACION :40 MINUTOS

DESARROLLO: “ACEPTÁNDOME”

Duración:

- 40 minutos.

Materiales

- Lapiceros
- Hojas Bond

Se iniciara la sesión presentando la siguiente situación: Rosa es una señorita de 20 años, desde niña siempre se avergonzaba de su peso corporal, ella se miraba en el espejo y decía: "estoy gorda que vergüenza que se siento, escucho que mis amigos se burlan de mí, ya no voy a comer para que se burlen ", además de esto rosa no quería salir de su casa, pensaba que le iban a molestar, no participa en fiestas y cada vez más se alejaba de sus amistades.

- Se realizara las siguientes preguntas: ¿Qué hemos observado en esta narración? ¿Por qué creen que Rosa pensaría de esta manera? ¿Qué pensará rosa acerca de su cuerpo? Luego esto se le preguntará: ¿Cómo se sentiría una persona que no se acepta físicamente tal como es?
- Se dialogara sobre la importancia nuestro cuerpo.
- Luego se le dará ejemplos de personajes célebres, donde resaltara diciendo que a pesar de tener características físicas limitantes a ellos no le impidieron lograr sus metas.
- Se reforzará la importancia de aceptarnos tal como somos, decirles que nuestro cuerpo es único que pueden existir aspectos que nos desagraden pero ello no significa que debamos sentirnos inferiores y avergonzarnos.
- Finalmente se pedirá a la paciente que se ponga de pie para desarrollar la cartilla valorando nuestro cuerpo con los ojos cerrados. Terminando la lectura se les pide abrir los ojos y que intercambiemos abrazos .

DIA 2: “CONOCIÉNDONOS”

Se utilizará sus habilidades para cambiar aspectos negativos de su comportamiento.

1. Duración:

- 40 minutos.

2. Materiales

- Lapiceros
- Hojas Bond

2. Desarrollo:

- Se iniciara la sesión narrando la siguiente situación: “Carlos estaba reflexionando sobre su comportamiento, ya que su padre la noche pasada le había llamado la atención, recordaba que su padre le había dicho que era un irresponsable, impuntual, y violento con su hermano menor. Así mismo Carlos reconocía que era resentido, y celoso. En ese instante ingresa su madre y le ve llorando a Carlos, al preguntarle, él le cuenta que su padre le había llamado la atención, su madre luego de calmarlo, le dice, “Es importante que te des cuenta que también tienes muchas virtudes entre ellas que eres comprensivo, inteligente y cariñoso”.
- Se procederá a hacerle a la paciente las siguientes preguntas: ¿Que observamos en esta situación? ¿En qué otras circunstancias las personas pueden evaluar sus virtudes y defectos? ¿Qué sucedió para que Carlos pensara sobre sus defectos y virtudes? Luego se hará la siguiente pregunta: ¿Qué sentirá una persona cuando evalúa su comportamiento?
- Luego de conversar se explicará la importancia de reconocer las características positivas y negativas de nuestra conducta.
- Solicitar a la paciente los ejemplos de características negativas y positivas, para luego reforzar con el siguiente ejemplo: “características negativa es cuando un joven se define como irrespetuoso, violento, mientras que una características positivas es cuando se define como solidario, trabajador , estudiioso, etc.
- Se realizará la siguiente pregunta: ¿Cómo se podría cambiar esta característica para que sea positiva? ¿Qué pasos podrían dar?
- Finalizar la sesión si ha comprendido y q exprese un comentario.

SESION 5: PROYECTO DE VIDA

OBJETIVO: Proyecto de planes a un futuro próximo

DURACION : 40 MINUTOS

DESARROLLO:

I. Dinámica de Animación: Un juego motriz (sin materiales)

III. Se le indica el objetivo del ejercicio a continuación, y le solicita a la paciente que sigan las instrucciones que se dará verbalmente.

Se le pedirá a la paciente :

- 1- Cierre por un momento los ojos y, mientras, presta atención a su respiración, cuenten hasta diez y al contar tome todo el aire que pueda;
- 2- Retenga el aire mientras cuenta hasta diez.
- 3- Exhale el aire mientras cuenta hasta diez.
- 4- Quédese sin aire y cuente hasta diez.
- 5- Repita el ejercicio anterior cinco veces.

- 6- Recuerde un momento en que le hubiera gustado haber actuado de diferente manera.
- 7- Recuerde lo que vio, escuchó y sintió.
- 8- Pregúntese: ¿Qué podría haber hecho que fuera diferente?.
- 9- Imagine una escena en su mente de lo que hubiera pasado si lo hubiera hecho en forma diferente.
- 10- Ahora visualice su imagen en la escena.
- 11- Pregúntense: ¿Esta alternativa me hace sentir bien?.
- 12- Pueden crear en su cerebro más alternativas y seguir el mismo procedimiento.
- 13- Escoja la alternativa más adecuada y tu cerebro encontrara las acciones que la hagan realidad.
- 14- Ahora, ubíquese nuevamente en el aquí y el ahora, abra lentamente los ojos.

DIA 2: LÍNEA DE LA VIDA ¿CÓMO PODRÍA SER DIFERENTE?

Objetivo: lograr que la paciente piense más profundamente en algunos de sus deseos y aspiraciones y lo que está haciendo para lograrlos.

Tiempo: Duración 50 a 60 Minutos.

Materiales:

- Hojas de colores (para que puedan escribir)
- Lapiceros para cada participante.

II. Instrucciones del ejercicio:

Después de explicarle lo que significa la línea de tiempo, se le dirá un mensaje y dice lo siguiente :

Tiene usted una enfermedad terminal y el tiempo de vida que le queda es poco Entonces se le dice...

"Su médico le ha mandado enviado información confidencial, con respecto a su salud y al tiempo de vida que le queda, usted está convencida de que el diagnóstico es correcto. Describa cómo cambiaría su vida esta noticia".

Se da tiempo para que piense y escriba sobre lo anterior

Luego se le menciona lo siguiente:

"Si usted desea cambiar su vida en esa dirección, ¿Qué la detiene para hacerlo ahora mismo?".

- Se realiza un conversatorio sobre el tema , intercambio de ideas y soluciones

La Ruta de mi Futuro

Objetivo: Estimular la superación personal de cada participante.

Tiempo: Duración 40 a 50 Minutos.

Materiales:

- Un ambiente amplio y bien iluminado acondicionado para poder trabajar.
- Varios periódicos o revistas viejas.
- Tijera
- Lapiceros o lápices.
- Cinta adhesiva

Procedimiento:

Se le indica a la paciente que deberá imaginar un viaje que inicia en el momento actual y termina en el tiempo futuro, y de acuerdo al mismo, deberán recortar todas las cosas que le gustaría ir encontrando en el camino.

Después se le pide a la paciente que se coloque físicamente en la parte del ambiente que más le agrade.

Una vez que se ubique físicamente en el lugar seleccionado se le indica que inicie su viaje y que allí deberá pegar la palabra, frase o figura que mejor describa el momento actual.

Terminada la actividad anterior, se les explica que ya se podrá a mover en el ambiente .Al final se comenta la experiencia vivida.

LOGROS OBTENIDOS

1. Se trato el trastorno de sueño y depresión de la paciente.
2. La paciente se proyectó, planifico al futuro.
3. Recupero su confianza, valoración e interés a sus actividades.
4. Aprendió a controlar su, ira, control de sus emociones.
5. Concebir el sueño y poder relajarse, la paciente menciona que realiza este ejercicio antes de dormir y al despertarse.

HOJA DE RESPUESTAS EPQ - R

Nombres y Apellidos: Silvano C. M
 Fecha de Nacimiento: 02/10/1992
 Fecha de Evaluación:
 Grado de Instrucción: Colegio - (Propio)
 Edad: 23 años
 Estado Civil: Soltero
 Ocupación: Estudiante
 Evaluador:

**MARQUE CON ASPA LA RESPUESTA SI; NO
QUE MEJOR LE DESCRIBA A UD. Y A SU MANERA DE SER**

Si	No												
1	X	13	X	25	X	37	X	49	X	61	X	73	X
2	X	14	X	26	X	38	X	50	X	62	X	74	X
3	X	15	X	27	X	39	X	51	X	63	X	75	X
4	X	16	X	28	X	40	X	52	X	64	X	76	X
5	X	17	X	29	X	41	X	53	X	65	X	77	X
6	X	18	X	30	X	42	X	54	X	66	X	78	X
7	X	19	X	31	X	43	X	55	X	67	X	79	X
8	X	20	X	32	X	44	X	56	X	68	X	80	X
9	X	21	X	33	X	45	X	57	X	69	X	81	X
10	X	22	X	34	X	46	X	58	X	70	X	82	X
11	X	23	X	35	X	47	X	59	X	71	X	83	X
12	X	24	X	36	X	48	X	60	X	72	X		

PERFIL

PD	E	N	P	L
T	6	22	7	7
T	29	64	39	48

INSTRUCCIONES PARA RELLENAR EL PERFIL

Marque la puntuación T correspondiente a cada escala
y luego una los puntos de las escalas E, N, y P

BALENO XI - MUJERES (21-30 años)

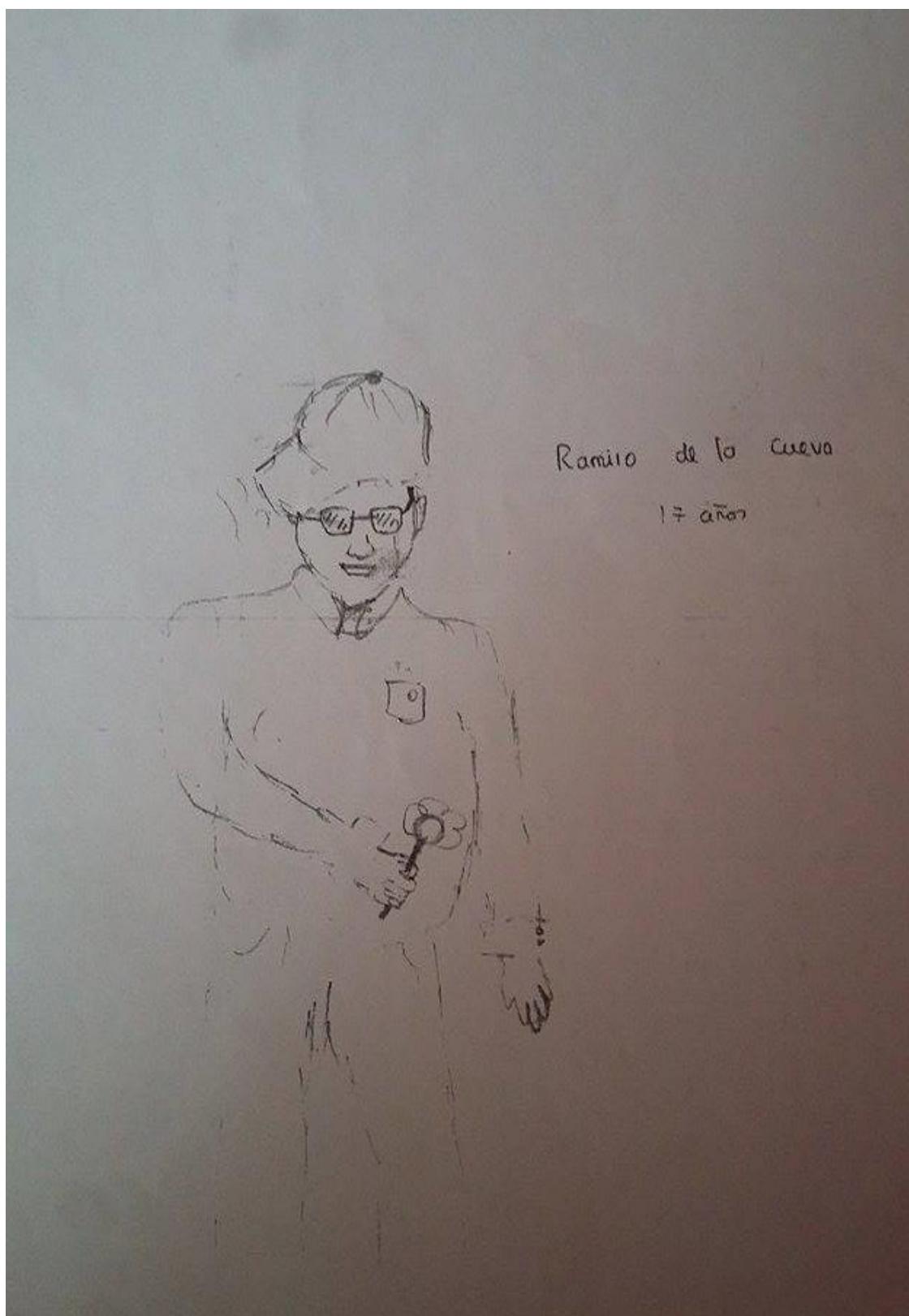
Dimensiones	PD	T	Puntuaciones Bajas Characterizan A una persona como...	30 40 50 60 70				Puntuaciones Altas Characterizan A una persona como...	E	N	P	L
				0	0	0	0					
Extraversión	6	27	Reservada, discreta, socialmente inhibida	0	0	0	0	0	Socable, activa, animada	E	BA	
Emotividad (Neuroticismo)	22	61	Relajada, poco preocupada y estable	0	0	0	0	0	Aprensiva, ansiosa y con humor desprimido	N	AL	
Dureza (Psicoticismo)	3	19	Altruista, empática y convencional	0	0	0	0	0	Impulsiva, creativa y poco socializada	P	PA	
Escala L	7	19	Sincera, inconformista	0	0	0	0	0	Poco sincera, conformista	L	GO-HO VAL	
				30	40	50	60	70				

E_{PQ}_{ER} ysenck

Por favor, conteste cada pregunta en la hoja de respuestas, poniendo un aspa (X) sobre SI o el NO.

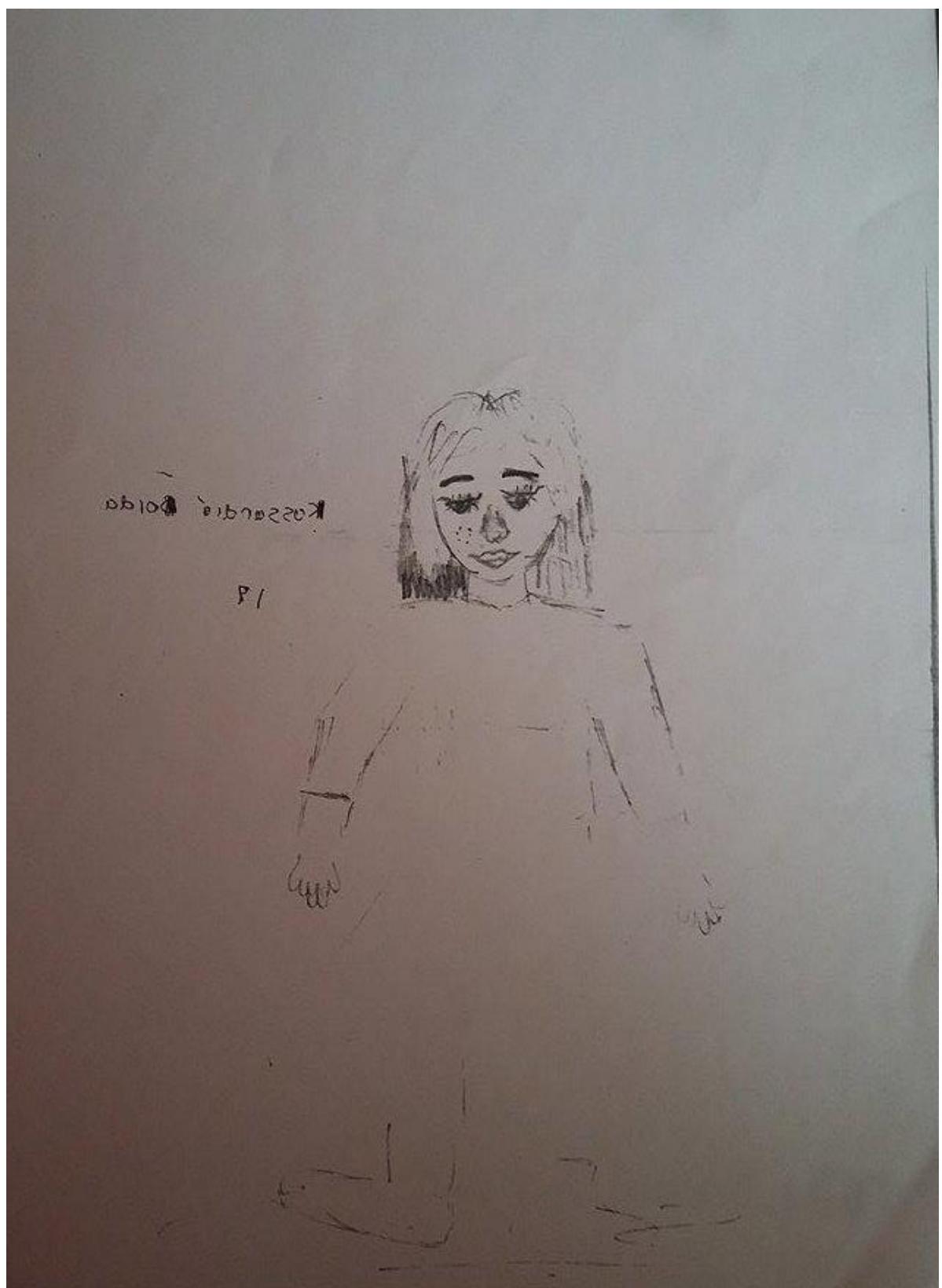
No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa. Trabaje rápidamente y no piense demasiado en el significado exacto de las mismas.

1. ¿Suele pensar las cosas antes de hacerlas?
2. ¿Su estado de ánimo sufre altibajos con frecuencia?
3. ¿Es una persona conversadora?
4. ¿Se siente a veces desdichado sin motivo?
5. ¿Alguna vez ha querido llevarse más de lo que le correspondía en un reparto?
6. ¿Es usted una persona más bien animada o vital?
7. ¿Si usted asegura que hará una cosa, ¿siempre mantiene su promesa. Sin importarle las molestias que ello le pueda ocasionar?
8. ¿Es una persona irritable?
9. ¿Le tiene sin cuidado lo que piensan los demás?
10. ¿Alguna vez ha culpado a alguien por algo que había hecho usted?
11. ¿Son todos sus hábitos buenos y deseables?
12. ¿Tiende a mantenerse apartado/a en las situaciones sociales?
13. A menudo, ¿se siente harto/a?
14. ¿Ha cogido alguna vez alguna cosa (aunque no fuese más que un alfiler o un botón) que perteneciese a otra persona?
- 15. Para usted, ¿los límites entre lo que está bien y lo que está mal son menos claros que para la mayoría de la gente?
16. ¿Le gusta salir a menudo?
17. ¿Es mejor actuar como uno quiera que seguir las normas sociales?
18. ¿Tiene a menudo sentimientos de culpabilidad?
19. ¿Diría de sí mismo que es una persona nerviosa?
20. ¿Es usted una persona sufridora?
21. ¿Alguna vez ha roto o perdido algo que perteneciese a otra persona? —
22. ¿Generalmente toma la iniciativa al hacer nuevas amistades?
23. ¿Los deseos personales están por encima de las normas sociales?
- 24. ¿Diría de sí mismo que es una persona tensa o muy nerviosa?
25. ¿Por lo general, ¿suele estar callado/a cuando está con otras personas?
26. ¿Cree que el matrimonio está anticuado y debería abolirse?
27. ¿Puede animar fácilmente una fiesta aburrida?
28. ¿Le gusta contar chistes e historias divertidas, a sus amigos?
29. ¿La mayoría de las cosas le son indiferentes?
30. ¿De niño, fue alguna vez descarado con sus padres?
31. ¿Le gusta mezclarse con la gente? —
32. ¿Se siente a menudo apático/a y cansado/a sin motivo?
33. ¿Ha hecho alguna vez trampas en el juego?
34. ¿A menudo toma decisiones sin pararse a reflexionar?
35. ¿A menudo siente que la vida es muy monótona?
36. ¿Alguna vez se ha aprovechado de alguien?
37. ¿Cree que la gente pierde el tiempo al proteger su futuro con ahorros y seguros?
38. ¿Evadiría impuestos si estuviera seguro de que nunca sería descubierto?



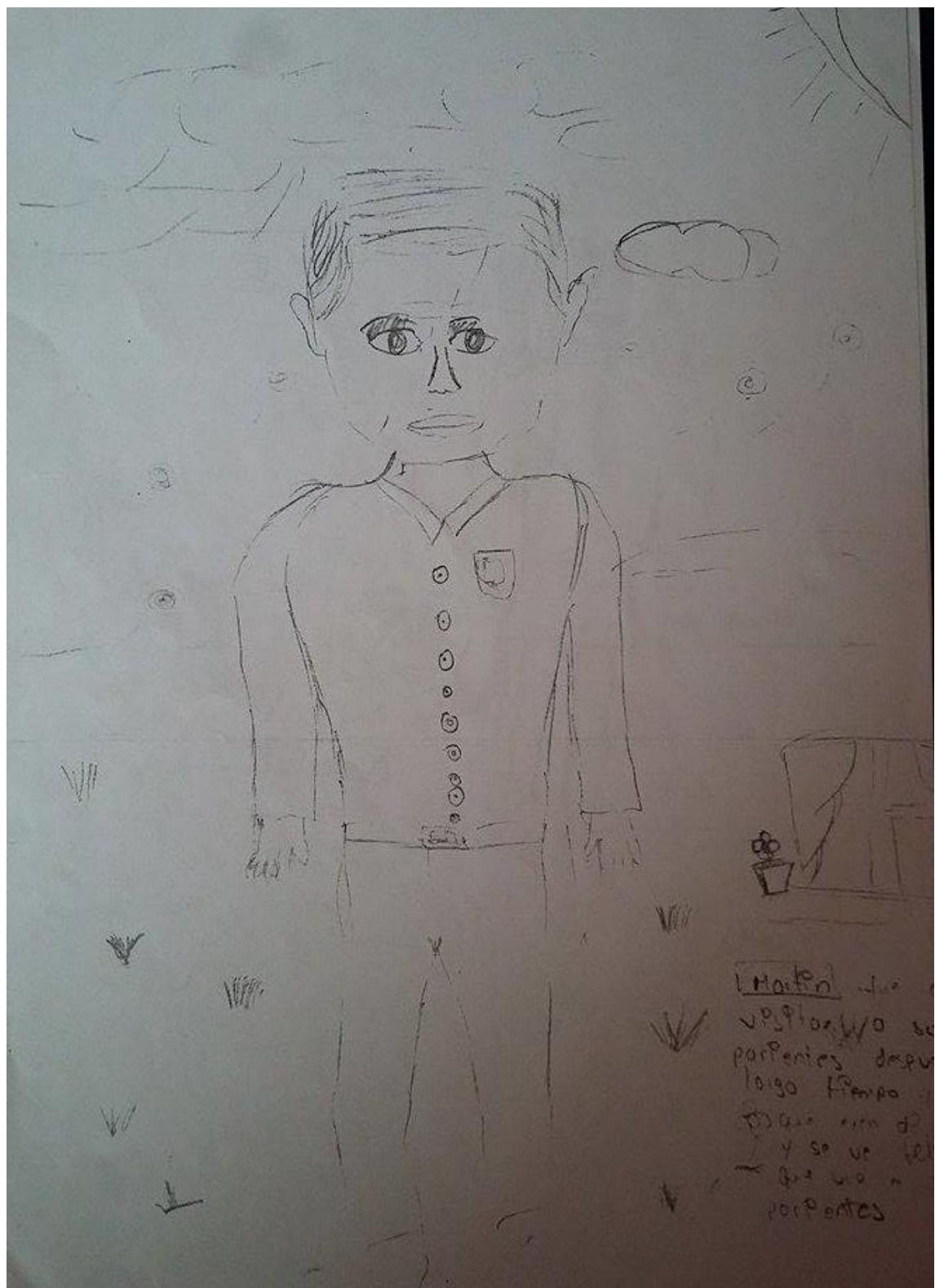
Ramiro de la Cueva

17 años





NaterPolar es feliz vive en
un lugar alejado de la
ciudad vive junto con sus
padres y sus abuelos



Martín

Vestido de
perteneces despu
largo tiempo
de que naci
y se ve
que no n
pertenece

CASO II

ANAMNESIS

I. DATOS DE FILIACIÓN

Nombres y Apellidos	: Lizeth
Edad	: 27 años
Fecha de Nacimiento	: 20 de febrero de 1989
Lugar de Nacimiento	: Arequipa
Grado de Instrucción	: Superior incompleta
Estado Civil	: Soltera
Procedencia	: Arequipa
Ocupación	: Ninguna
Religión	: Católica
Informantes	: la paciente y la hermana mayor
Lugar de Evaluación	: Servicio de Psicología de Microred E. Misti
Fecha de Evaluación	: 29 de junio, 04 y 08 de julio del 2016
Examinadora	: Luz Zenaida Cutipa Ramírez

II. MOTIVO DE CONSULTA

Paciente asiste a consulta solicitando ayuda, ya que desde que murió su padre su vida está empeorando.

III. HISTORIA DE LA ENFERMEDAD ACTUAL

TIEMPO	: 4 meses
FORMA DE INICIO	: Súbita
CURSO	: Progresivo

SINTOMAS PRINCIPALES: fatigabilidad, pérdida de interés, sentimientos de culpa, pérdida de peso, dificultad para desarrollar actividades laborales y sociales.

RELATO :

Paciente asiste a consulta solicitando ayuda, ya que desde que murió su padre su vida está empeorando. En el mes de febrero muere el padre de Lizeth cuando ella vivía con su madre; fue su hermana quien la llama por teléfono para que se apersonara a la comisaría de Yanahuara indicándole que su padre había sufrido un accidente, “si fuera un accidente, me diría que vaya al hospital” pensaba camino a la comisaría, refiere además que pensaba que era una confusión, “alguien pudo robar sus documentos”. Fue hasta el velorio, cuando recién pudo ver a su padre.

Luego del entierro, sin darse cuenta ya se había quedado varios días con sus hermanos, cuando regreso a casa de su mamá habían robado sus cosas, pues el día que su hermana la llama salió apurada y no aseguro la puerta, luego de este suceso, sus hermanos le piden que vuelva a casa y ella decide volver.

Al regresar con sus hermanos, se siente triste al recordar momentos que pasó con su padre, recuerda también que su padre quería que ella regresara a casa. Empieza a faltar al trabajo de manera esporádica.

Durante días se preguntó por qué pasaron, así las cosas, se siente cansada la mayor parte del tiempo, con de pérdida de apetito y pérdida de peso, asiste al trabajo con poco ánimo, algunos días llora, recibiendo el consuelo de sus compañeros.

En el mes de mayo, deja de trabajar por sentirse incómoda con su jefe y compañeros, además de sentirse inútil por faltar varios días. Quedándose en casa. Desde entonces ha dejado de frecuentar amistades.

Lizeth llora al sentir que no puede hacer bien las cosas, recibiendo el consuelo de su hermana cuando ella se encuentra en casa. Dejó de comunicarse con su madre, sintiendo culpa, por haber decidido ir a vivir con ella, quien no mantenía una buena relación con su padre, en la

IV. ANTECEDENTES PERSONALES

PERIODO DE DESARROLLO

A. ETAPA PRE NATAL Y NATAL

Su madre quedó embarazada a la edad de 23 años, parto eutócico, sin complicaciones.

B. ETAPA POST NATAL

Lizeth recibe lactancia materna y todas sus vacunas. No refiere datos relacionados al desarrollo psicomotor.

RASGOS NEUROPÁTICOS

Lizeth desde niña se sintió discriminada por su color de piel, recibiendo comentarios racistas en la escuela, evitando contarle a su padre por miedo a generar problemas; sus padres deciden separarse cuando ella tenía 8 años, sintió que no debía preguntar por qué se fue su mamá, abocándose a cuidar a su hermano menor por indicación de su padre quien se dedicaba a trabajar.

C. ETAPA ESCOLAR

Ingresa a la primaria a la edad de 6 años, le gustaba ir al colegio, sin embargo, durante el último año, empieza a recibir comentarios discriminatorios por su color de piel por parte de algunos compañeros, decide no decirle a su padre para evitar problemas. Culmina de manera satisfactoria el nivel primario.

Ingresa a la secundaria a la edad de 12 años, cambia de centro educativo, evitando dar mucha confianza a sus compañeros por miedo a ser discriminada por su color de piel. Culmina de manera satisfactoria el nivel secundario.

A la edad de 18 inicia estudios de enfermería técnica en el instituto María Montessori, estudiando solo tres semestres, retirándose por dificultades económicas.

D. DESARROLLO Y FUNCION SEXUAL

Lizeth recibe información acerca de la sexualidad a la edad de 9 años cursando cuarto grado, por parte de su profesora. Inicio su pubertad a la edad de 12 años, presentando una actitud tranquila frente a los cambios físicos propios de su edad, en casa no tuvo la confianza para hablar de eso. A los 14 años tiene su menarquía, recibiendo orientación de su hermana, acerca de los cuidados de higiene durante estos días.

A la edad de 15 años recuerda haber tenido una conversación con su padre, “yo imagino que me quería hablar de eso, pero no podía, así que lo hizo a su manera”, “me indicó que podía tener amigos y que en algún momento tendría una pareja con quien formaría una familia” indicándole también que debía ser una buena madre y no abandonar a sus hijos como lo hizo su madre.

Indica que en el trabajo le gustaba alguien, con quien sale un par de veces sin llegar a concretar nada, refiere no haber tenido relaciones sexuales.

E. HISTORIA DE LA RECREACIÓN Y DE LA VIDA

Lizeth durante su infancia comparte juegos en casa con sus hermanos, en la primaria compartía el recreo con sus compañeras de clase, durante el último año, recibe comentarios discriminatorios por parte de algunos compañeros, en secundaria prefiere ser más selectiva con sus amistades.

F. ACTIVIDAD LABORAL

Comienza a trabajar a la edad de 20 años cuidando a un adulto mayor durante las noches, trabaja durante un año con esta familia, dejando este trabajo por considerarlo cansado por el horario. Posteriormente empieza a trabajar en una óptica, dejando de trabajar en este lugar por que decide ir a vivir con su mamá, siendo la distancia al trabajo una dificultad. Mientras vive con su madre se dedicó a trabajar en una librería, siendo este su último trabajo.

G. RELIGIÓN

Profesa la religión católica por tradición familiar, creyendo en los principios de la misma, acudía de manera esporádica a misa, siendo la última vez, la misa de su padre.

H. HÁBITOS E INFLUENCIAS NOCIVAS

ALIMENTACIÓN

Consumo 2 comidas diarias que ella prepara, pero no suele terminar sus alimentos indicando no sentir hambre, refiere también que desde la muerte de su padre ha bajado de peso.

SUEÑO

Se siente cansada la mayor parte del tiempo, puede dormir durante el día o la tarde, sobretodo cuando se encuentra sola en casa.

ALCOHOL

Refiere no consumir bebidas alcohólicas.

V. ANTECEDENTES MÓRBIDOS PERSONALES

A. ENFERMEDADES Y ACCIDENTES

Lizeth indica haber enfermado de resfriados y tos de manera esporádica, sin presentar complicaciones. Refiere no haber sufrido ningún accidente.

B. PERSONALIDAD PREMÓRBIDA

Lizeth en la escuela se sintió discriminada por su color de piel por parte de algunos compañeros, recibiendo diversas verbalizaciones, generando sentimientos de inferioridad. Tras la separación de sus padres, evitaba generar más problemas, decidiendo no decir nada al respecto de los problemas que tenía en la escuela.

Después de la muerte de su padre, se pregunta por qué pasaron, así las cosas, se siente cansada la mayor parte del tiempo, con pérdida de apetito y pérdida de peso; deja de trabajar por sentirse inútil, quedándose en casa.

VI. ANTECEDENTES FAMILIARES

A. COMPOSICIÓN FAMILIAR

Lizeth tiene cuatro hermanos, dos hermanos por parte de madre de un primer compromiso con quienes no se comunica, una tercera hermana de 29 años y su hermano menor de 21 años. No vive con su madre, quien tiene otro compromiso y su padre falleció en el mes de febrero a la edad de 55 años.

B. DINÁMICA FAMILIAR

Su padre era una persona alegre, disfrutaba jugar con él cuando estaba en casa, aunque pasaba la mayor parte del tiempo fuera por su trabajo. Tenía trabajos esporádicos como albañil, gasfitero y pintor; su madre se dedicaba a cuidar de ella y sus hermanos, cuando ella tenía 8 años sus padres deciden separarse, llevándose la madre, solo a sus hijos del primer compromiso, a pesar de esto no siente cólera por su mamá. A los 23 años decide ir a vivir con ella, “creo que en ese tiempo que vivimos juntas me dio todo el cariño que no recibí de ella en su ausencia”. Su madre es una mujer alegre, tiene muchas amistades y le gustaba cocinar para ella y sus hermanos, hijos del primer compromiso, quienes venían de visita de manera esporádica. A los 25 años su madre conversa con Lizeth y le indica que irá a vivir con un nuevo compromiso, y que ahora ella podría quedarse en esa casa alquilada, “le dije que ya, no había problema, además es su vida”. Luego de la muerte de su padre Lizeth perdió la comunicación con su madre.

Lizeth vive con su hermano menor, su hermana los visita cada vez que se encuentra en Arequipa, ya que viaja de manera constante por motivos de trabajo. Su hermano menor trabaja en un grifo haciendo guardias nocturnas o diurnas, por lo que cuando él está en casa, se encuentra descansando.

Lizeth refiere haber compartido juegos con sus hermanos de niños, al separarse sus padres hasta el día de hoy, no conversaron acerca de cómo se sintieron.

C. CONDICIÓN SOCIOECONÓMICA

Lizeth tiene un nivel socioeconómico medio, su casa es de material noble, cuenta con todos los servicios sanitarios básicos, agua, luz y desagüe y se encuentra ubicada en un área urbana.

RESUMEN

Lizeth de 27 años es la cuarta hermana por parte de madre y segunda por parte de padre. No presentó complicaciones durante el embarazo, de parto eutócico. Lizeth recibe lactancia materna y todas sus vacunas. No refiere

datos relacionados al desarrollo psicomotor. A la edad de 6 años inicia el nivel primario, a la edad de 8 años sus padres deciden separarse, llevándose solo a sus dos hermanos mayores, hijos de un primer compromiso, quedándose a cargo del cuidado de su hermano menor por indicación de su padre quien era el único sustento económico de la casa; en el último año de primaria recibe comentarios discriminatorios por parte de algunos compañeros. Ingresa a la secundaria a la edad de 12 años, cambiándose de centro educativo, se adapta al nuevo entorno, evitando dar mucha confianza a sus compañeros por miedo a ser discriminada por su color de piel. A los 14 años tiene su menarquía, tiene una conversación con su padre a los 15 años acerca del enamoramiento y establecer una familia, indicándole que sea una buena madre y que no abandone a sus hijos. Comienza a trabajar a la edad de 20 años cuidando a un adulto mayor, posteriormente trabaja en una óptica y por último en una librería.

A los 23 años decide vivir con su madre quien, a la edad de 25 años, su madre se va a vivir con un nuevo compromiso. A la edad de 26 años recibe una llamada por parte de su hermana, quien le pide apersonarse a la comisaría indicando que su padre sufrió un accidente, a quien no pudo ver hasta el velorio, luego del entierro regresa a vivir con sus hermanos.

Al regresar con sus hermanos, se siente triste al recordar momentos que pasó con su padre, recuerda también que su padre quería que ella regresara a casa. Empieza a faltar al trabajo de manera esporádica.

Se siente cansada la mayor parte del tiempo, acompañada de pérdida de apetito y pérdida de peso, asiste al trabajo con poco ánimo, algunos días llora, recibiendo el consuelo de sus compañeros.

En el mes de mayo, deja de trabajar por sentirse incómoda con su jefe y compañeros, además de sentirse inútil por faltar varios días. Quedándose en casa. Desde entonces ha dejado de frecuentar amistades.

Lizeth siente que no puede hacer bien las cosas, por lo que llora, recibiendo el consuelo de su hermana cuando ella se encuentra en casa. Deja de comunicarse con su madre, sintiendo culpa, por haber decidido

irse a vivir con su ella, quien no mantenía una buena relación con su padre.

En la actualidad Lizeth prefiere quedarse en casa, se siente cansada la mayor parte del tiempo, ayuda en la limpieza, preparación de alimentos y cuidando a sus dos mascotas.

Arequipa, 25 de octubre del 2016

EXAMEN MENTAL

I. DATOS DE FILIACIÓN

Nombres y Apellidos : Lizeth
Edad : 27 años
Fecha de Nacimiento : 20 de febrero de 1989
Lugar de Nacimiento : Arequipa
Grado de Instrucción : Superior incompleta
Estado Civil : Soltera
Procedencia : Arequipa
Ocupación : Ninguna
Religión : Católica
Informantes : la paciente y la hermana mayor
Lugar de Evaluación : Servicio de Psicología de Microred E. Misti
Fecha de Evaluación : 29 de junio, 04 y 08 de julio del 2016
Examinadora : Luz Zenaida Cutipa Ramírez

II. ACTITUD, PORTE Y COMPORTAMIENTO

Lizeth de 27 años aparenta la edad referida, es de contextura delgada, de estatura promedio, postura encorvada, hombros caídos y marcha lenta, de tez trigueña, cabello negro largo y ojos pardos. Al momento de la evaluación se presenta con vestimenta, aseo y arreglo personal adecuado. Con tono de voz adecuado, de habla pausada.

Al iniciar la entrevista muestra dificultad para expresarse, pero a medida que la evaluación proseguía, colaboró mostrándose asequible a brindar información, prestando atención y concentración durante el desarrollo de la entrevista, respondiendo a las preguntas de forma adecuada, siguiendo una ilación en su relato.

Durante su relato mostró tristeza, por momentos rompiendo en llanto al recordar la muerte de su padre, preguntándose “porque”, logrando calmarse, continuando con el relato.

III. CONCIENCIA, ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN

CONCIENCIA

Al ingresar al consultorio observa su entorno, orientando su atención a la entrevista a la hora de sentarse.

ATENCIÓN

Durante la entrevista, muestra fluctuaciones en su estado de atención, sin embargo, responde a las preguntas que se le realiza.

ORIENTACIÓN

Se encuentra orientada en tiempo, lugar, espacio y persona. Respondiendo a preguntas como el año, lugar, estación, mes, día del mes, país, provincia, lugar de la evaluación.

IV. LENGUAJE

Durante la entrevista Lizeth emplea un lenguaje coherente, pausado, con retardo asociado a su estado de ánimo y estructurado sin alteración. Así mismo se observa una adecuada comprensión del lenguaje, ya que responde adecuadamente a las preguntas que se le formulan.

V. PENSAMIENTO

En cuanto al curso del pensamiento, no muestra ninguna alteración, en cuanto al contenido, presenta pensamientos de culpabilidad por haber decidido ir a vivir con su mamá, sentimientos de minusvalía personal, relacionados a la pérdida de trabajo, perdiendo el interés por actividades que antes disfrutaba. Ausencia de pensamiento suicida.

VI. PERCEPCIÓN

No presenta alteraciones anormales en su percepción durante la entrevista.

VII. MEMORIA

Su memoria remota esta conservada pues recuerda hechos significativos de su niñez. Su memoria reciente esta conservada ya que recuerda de manera ordenada los sucesos relacionados con la pérdida de su padre. Su memoria inmediata se encuentra conservada.

VIII. FUNCIONAMIENTO INTELECTUAL

Posee una capacidad adecuada de conocimientos, presentando conservada su capacidad de abstracción y conocimiento general.

IX. ESTADO DE ÁNIMO Y AFECTOS

Manifiesta un estado de ánimo constante depresivo, relacionada a la tristeza que siente por la pérdida de su padre, manifiesta sus sentimientos a través del llanto cuando relata recuerdos de la infancia, manifestando sentimientos de culpa por haber decidido ir a vivir con su mamá. Se siente inútil refiriéndose al trabajo, además de haber perdido el interés por cosas que antes disfrutaba como salir con sus amistades.

X. GRADO DE COMPRENSIÓN DEL PROBLEMA

Lizeth es consciente de la situación por la que atraviesa, manifestando que, la muerte de su padre, ha interferido en sus actividades personales, laborales y sociales. Reconoce no haber hecho nada para cambiar su situación y que solo está empeorando.

XI. RESÚMEN

Lizeth de 27 años aparenta la edad referida, de contextura delgada, y estatura promedio, postura encorvada, hombros caídos y marcha lenta, de tez trigueña, cabello negro largo y ojos pardos. Se presentó con alineo adecuado en su aseo y vestimenta a la entrevista.

Responde a la entrevista con tono de voz adecuado y habla pausada, a inicios muestra dificultad para expresarse, pero a medida que avanza la entrevista, colabora, mostrándose asequible a brindar información, respondiendo a las preguntas de forma adecuada, siguiendo una ilación en su relato.

Presenta fluctuaciones en su estado atencional, se encuentra, orientada en tiempo, lugar, espacio y persona. Emplea un lenguaje coherente y pausado, asociado a su estado de ánimo y estructurado sin alteración, asimismo se observa una adecuada comprensión del lenguaje.

El curso del pensamiento, no muestra alteración, en cuanto al contenido, presenta pensamientos de culpabilidad por haber decidido ir a vivir con su mamá, pensamientos de minusvalía personal, relacionados a la pérdida de trabajo, perdiendo el interés por actividades que antes disfrutaba. Ausencia de pensamiento suicida.

No presenta alteraciones en su estado de percepción. Su memoria remota, reciente e inmediata se encuentran conservadas, al igual que su capacidad intelectual.

Manifiesta un estado de ánimo constante depresivo, relacionada a la tristeza por la pérdida de su padre, manifestando sentimientos de culpa por haber decidido ir a vivir con su mamá. Expresa haber perdido el interés por salir con sus amistades.

Lizeth es consciente de la situación por la que atraviesa, manifestando que, la muerte de su padre, ha interferido en sus actividades personales, laborales y sociales. Reconoce no haber hecho nada para cambiar su situación y que solo está empeorando.

Arequipa, 25 de octubre del 2016

INFORME PSICOMÉTRICO

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos	: Lizeth
Edad	: 27 años
Fecha de Nacimiento	: 20 de febrero de 1989
Lugar de Nacimiento	: Arequipa
Grado de Instrucción	: Superior incompleta
Estado Civil	: Soltera
Procedencia	: Arequipa
Ocupación	: Ninguna
Religión	: Católica
Informantes	: la paciente y la hermana mayor
Lugar de Evaluación	: Servicio de Psicología de Microred E. Misti
Fecha de Evaluación	: 12 y 18 de julio del 2016
Examinadora	: Luz Zenaida Cutipa Ramírez

II. OBSERVACIONES CONDUCTUALES

Paciente con un tono de voz adecuado, de habla pausada, orientado en tiempo, lugar, espacio y persona, con aseo y arreglo personal adecuado. Con fluctuaciones en su estado de atención, no obstante, logra responder a las preguntas que se le realiza.

Durante la evaluación muestra un estado de ánimo depresivo, perceptible en su rostro y a través del llanto, logrando calmarse para continuar con el relato, expresando tristeza, sentimientos de culpa e inutilidad.

III. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

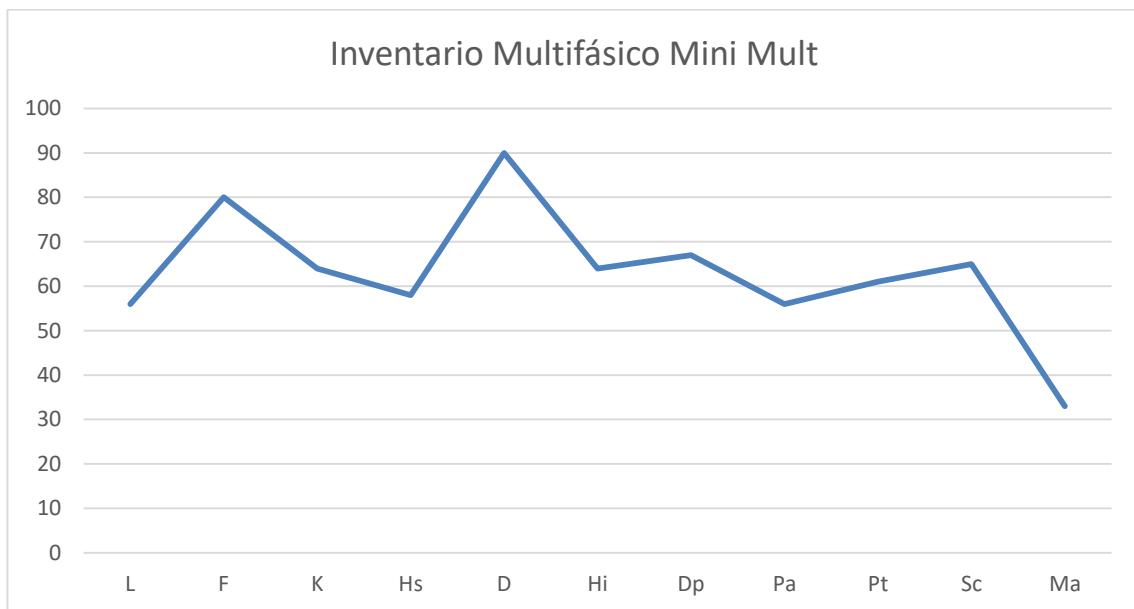
- Inventario multifásico de la personalidad (MMPI) Mini Mult
- Escala de depresión de Beck
- Test proyectivo de Karen Machover

IV. RESULTADOS

ÁREA DE PERSONALIDAD

- **INVENTARIO MULTIFÁSICO DE LA PERSONALIDAD MINI MULT**

A. Análisis cuantitativo



B. Análisis cualitativo

De acuerdo a la evaluación, alcanzó los mayores puntajes en las escalas de D (94) depresión y Dp (88) desviación psicopática; presentando rasgos de personalidad, manifiestos en comportamientos tales como, sentimientos de inseguridad, minusvalía personal, sensación de abatimiento y culpabilidad; con sentimientos de pesimismo hacia las propias actividades, capacidades y metas, con actitud autocrítica, derrotista y aprensiva, con notable reducción de la energía, falta de motivación y pérdida general de interés y de compromiso, pudiendo abandonar cualquier tarea por obstáculos que se le presentan, tiene dificultades para mantenerse en la consecución de la misma meta por un tiempo prolongado.

- **TEST PROYECTIVO DE KAREN MACHOVER**

De acuerdo a la evaluación proyectiva de la personalidad, es inmadura emocionalmente, con rasgos de inseguridad e inferioridad, con sentimientos de dependencia, es posible que posea agresividad reprimida; con estado de alerta, sintiendo miedo, prefiriendo evadir los problemas.

AREA EMOCIONAL

- **ESCALA DE DEPRESIÓN DE BECK**

La evaluada alcanzó una puntuación de 28, puntaje que corresponde a una depresión moderada. Manifestando sentirse triste, no tener satisfacción en nada, haber perdido el interés por otras personas, tener más dificultad para tomar decisiones que antes, sentirse cansada sin hacer nada, sentir que su apetito no es tan bueno como antes, habiendo bajado de peso. Indica no tener pensamientos suicidas.

Arequipa, 25 de octubre del 2016

Luz Zenaida Cutipa Ramírez
Bachiller en Psicología

INFORME PSICOLÓGICO

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos : Lizeth
Edad : 27 años
Fecha de Nacimiento : 20 de febrero de 1989
Lugar de Nacimiento : Arequipa
Grado de Instrucción : Superior incompleta
Estado Civil : Soltera
Procedencia : Arequipa
Ocupación : Ninguna
Religión : Católica
Informantes : la paciente y la hermana mayor
Lugar de Evaluación : Servicio de Psicología de Microred E. Misti
Fecha de Evaluación : 22 de julio del 2016
Examinadora : Luz Zenaida Cutipa Ramírez

II. MOTIVO DE CONSULTA

Paciente asiste a consulta solicitando ayuda, ya que desde que murió su padre su vida está empeorando.

III. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Observación
- Entrevista
- Inventory multifásico de la personalidad (MMPI) Mini Mult
- Escala de depresión de Beck
- Test proyectivo de Karen Machover

IV. ANTECEDENTES PERSONALES Y FAMILIARES

Lizeth de 27 años es la cuarta hermana por parte de madre y segunda por parte de padre. No presentó complicaciones durante el embarazo, de parto eutócico. Recibió lactancia y todas sus vacunas. No refiere datos relacionados al desarrollo psicomotor. A los 6 años inicia el nivel

primario, a la edad de 8 años sus padres deciden separarse, llevándose la madre, solo a sus dos hermanos mayores, hijos de un primer compromiso, quedándose a cargo del cuidado de su hermano menor por indicación de su padre quien era el único sustento económico de la casa; en el último año de primaria recibe comentarios discriminatorios por parte de algunos compañeros. Ingresa a la secundaria a los 12 años, cambiándose de centro educativo, se adapta al nuevo entorno, evitando dar mucha confianza a sus compañeros por miedo a ser discriminada por su color de piel. A los 14 años tiene su menarquía, tiene una conversación con su padre a los 15 años acerca del enamoramiento y establecer una familia, indicándole que sea una buena madre y que no abandone a sus hijos. A los 18 años inicia estudios de enfermería técnica, que abandona por falta de recursos económicos. Comienza a trabajar a la edad de 20 años cuidando a un adulto mayor, posteriormente trabaja en una óptica y por último en una librería.

A los 23 años decide irse a vivir con su madre, a la edad de 25 años, su madre se va a vivir con un nuevo compromiso. A la edad de 26 años recibe una llamada por parte de su hermana, quien le pide apersonarse a la comisaría indicando que su padre sufrió un accidente, a quien no pudo ver hasta el velorio, luego del entierro regresa a vivir con sus hermanos.

Al regresar con sus hermanos, se siente triste al recordar momentos que pasó con su padre, recuerda también que su padre quería que ella regresara a casa. Empieza a faltar al trabajo de manera esporádica.

Se siente cansada la mayor parte del tiempo, acompañada de pérdida de apetito y pérdida de peso, asiste al trabajo con poco ánimo, algunos días llora, recibiendo el consuelo de sus compañeros.

En el mes de mayo, deja de trabajar por sentirse incómoda con su jefe y compañeros, además de sentirse inútil por faltar varios días. Quedándose en casa. Desde entonces ha dejado de frequentar amistades.

Lizeth siente que no puede hacer bien las cosas, por lo que llora, recibiendo el consuelo de su hermana cuando ella se encuentra en casa. Deja de comunicarse con su madre, sintiendo culpa, por haber decidido irse a vivir con ella, quien no mantenía una buena relación con su padre. En la actualidad Lizeth prefiere quedarse en casa, se siente cansada la mayor parte del tiempo, ayuda en la limpieza, preparación de alimentos y cuidando a sus dos mascotas.

V. OBSERVACIONES GENERALES DE LA CONDUCTA

Lizeth aparenta la edad referida, de contextura delgada, y estatura promedio, postura encorvada y marcha lenta, de térs trigueña, cabello negro largo y ojos pardos. Se presentó con alineo adecuado en su aseo y vestimenta a la entrevista.

Responde a la entrevista con tono de voz adecuado y habla pausada, a inicios muestra dificultad para expresarse, pero a medida que avanza la entrevista, colabora, mostrándose asequible a brindar información, respondiendo a las preguntas de forma adecuada, siguiendo una ilación en su relato.

Presenta fluctuaciones en su estado atencional, se encuentra, orientada en tiempo, lugar, espacio y persona. Emplea un lenguaje coherente y pausado, asociado a su estado de ánimo depresivo y estructurado sin alteración, asimismo se observa una adecuada comprensión del lenguaje.

En cuanto al curso del pensamiento, no muestra alteración, en cuanto al contenido, presenta pensamientos de culpabilidad por haber decidido ir a vivir con su mamá, pensamientos de minusvalía personal, relacionados a la pérdida de trabajo, perdiendo el interés por actividades que antes disfrutaba. Ausencia de pensamiento suicida.

No presenta alteraciones en su estado de percepción. Su memoria remota, reciente e inmediata se encuentran conservadas, al igual que su capacidad intelectual.

Manifiesta un estado de ánimo constante depresivo, relacionada a la tristeza por la pérdida de su padre, manifestando sentimientos de culpa por haber decidido ir a vivir con su mamá. Expresa haber perdido el interés por cosas que antes disfrutaba como salir con sus amistades.

Lizeth es consciente de la situación por la que atraviesa, manifestando que, la muerte de su padre, ha interferido en sus actividades personales, laborales y sociales. Reconoce no haber hecho nada para cambiar su situación y que solo está empeorando.

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Lizeth presenta rasgos de personalidad manifiestos en comportamientos como, sentimientos de inseguridad, dependencia, abatimiento, culpabilidad y minusvalía personal; por sus sentimientos de inferioridad, puede ser desconfiada frente a un entorno nuevo.

con notable reducción de la energía y motivación, además de pesimismo hacia las propias actividades, capacidades y metas, que puede llevarla a evitar responsabilidades y compromisos, pudiendo abandonar cualquier tarea por los obstáculos que se le presentan, además puede tener dificultades para mantenerse en la consecución de la misma meta por un tiempo prolongado.

Rasgos que se acentúan tras la pérdida de su padre, manifestados en su ánimo depresivo, acompañado de llanto, sentimiento de incapacidad para afrontar los problemas, desánimo respecto del futuro, cansancio, pérdida de apetito, peso e interés por actividades que antes disfrutaba, afectando su vida laboral y social.

VII. DIAGNÓSTICO PRESUNTIVO

Lizeth manifiesta un estado de ánimo depresivo, con sentimientos de culpabilidad, minusvalía e inutilidad, fatigabilidad, pérdida de apetito, de peso e interés en actividades que antes disfrutaba, además de sentimientos de incapacidad para afrontar los problemas y desánimo respecto del futuro.

Situación que enfrenta tras la muerte de su padre hace 4 meses, afectando su vida social y laboral. Dada la descripción anterior, se presume que Lizeth atraviesa por un F43.2 trastorno de adaptación relacionado al proceso de duelo.

VIII. PRONÓSTICO

Favorable a condición de que Lizeth es consciente del proceso por el que atraviesa, hallándose dispuesta a seguir un proceso de duelo saludable.

IX. RECOMENDACIONES

La paciente debe seguir un plan de intervención psicoterapéutico para llevar su proceso de duelo.

Arequipa, 25 de octubre del 2016

Luz Zenaida Cutipa Ramírez
Bachiller en Psicología

PLAN PSICOTERAPÉUTICO

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos : Lizeth
Edad : 27 años
Fecha de Nacimiento : 20 de febrero de 1989
Lugar de Nacimiento : Arequipa
Grado de Instrucción : Superior incompleta
Estado Civil : Soltera
Procedencia : Arequipa
Ocupación : Ninguna
Religión : Católica
Informantes : la paciente y la hermana mayor
Lugar de Evaluación : Servicio de Psicología de Microred E. Misti
Fechas de intervención : agosto y setiembre del 2016
Examinadora : Luz Zenaida Cutipa Ramírez

II. DIAGNÓSTICO PSICOLÓGICO

Lizeth manifiesta un estado de ánimo depresivo, con sentimientos de culpabilidad, minusvalía e inutilidad, fatigabilidad, pérdida de apetito, de peso e interés en actividades que antes disfrutaba, además de sentimientos de incapacidad para afrontar los problemas y desánimo respecto del futuro.

Situación que enfrenta tras la muerte de su padre hace 4 meses, dada la descripción anterior, se presume que Lizeth atraviesa por un F43.2 trastorno de adaptación relacionado al proceso de duelo.

III. OBJETIVOS GENERALES

- Ayudar a la paciente a llevar un proceso de duelo de manera saludable.

IV. ACCIONES PSICOTERAPÉUTICAS

- Ayudar a Lizeth a llevar su proceso de duelo, de manera saludable.
- Mejorar el autoestima, seguridad y confianza en sí misma y en los demás.

- Establecimiento de metas y planes.
- Las técnicas empleadas tienen una orientación Gestalt.

V. TIEMPO DE EJECUCIÓN

SESION	TÉCNICA	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN
PRIMERA	Información y compromiso con el plan psicoterapéutico.	Informar de la duración de las sesiones y sesiones por semana.	se logra el compromiso de Lizeth de participar en las sesiones una vez por semana.
	Aceptación de la pérdida.	Afrontar la realidad de que nuestro querido ha muerto y por lo tanto no volverá.	Se lleva a cabo pidiéndole a Lizeth que en referencia a la muerte de su padre, pueda recordar las circunstancias que rodearon su muerte, como era la relación con su padre, cuáles eran sus virtudes, que le molestaba de su padre, como murió, donde estaba ella en el momento de su muerte, como fue el funeral y el entierro.
SEGUNDA	Silla vacía	Lograr que la paciente exprese todos sus sentimientos y emociones reprimidas hacia su padre.	Mediante la imaginería se le pone en el contexto, la otra persona se encuentra frente a ella. Atravesando las siguientes fases: Fase de preparación Fase de imaginación Fase de recuerdo Fase de expresión emocional Fase de intercambio

			Fase del darse cuenta Fase final.
TERCERA	Adaptación a nuevo entorno	Adaptación a una nueva vida cotidiana.	<p>En esta sesión se buscó hacer entender a Lizeth, que su padre desarrollaba roles, asumía responsabilidades y daba significado a algunas partes de su “yo”.</p> <p>En esta sesión reconstruimos con Lizeth los roles que su padre desempeñaba y lo que significaba en la vida de ella, para pasar a reconstruirlas en ella, así ella ahora sume las responsabilidades y roles que antes no desempeñaba.</p> <p>Permitiendo que se adapte a una nueva vida y una nueva imagen de ella misma.</p>
CUARTA	Recolocar a su padre.	Buscar un sitio o “lugar simbólico” para recolocar emocional y cognitivamente a su padre.	<p>Se le explicó a Lizeth que para proseguir con su vida sintiéndose, buscaremos un “lugar simbólico”. Se le indicó que no se trata de renunciar a él, sino de encontrar un lugar en nuestra vida para él y que nos permita seguir viviendo. Lizeth prefirió colocar una foto en un lugar de su casa, donde ella pueda recurrir y de esta manera continuar unidos de manera</p>

			simbólica. Se mantiene la idea de que nuestro ser querido ha fallecido pero el vínculo que tenía permanece vivo, siendo diferente ahora después de su muerte.
QUINTA	"El espejo"	Lograr la aceptación de Lizeth para mejorar su autoestima.	Para esta sesión se empleó un espejo y se le pidió a Lizeth que, de pie, pueda decir que ve en la imagen y que quisiera ver.
SEXTA	Retomando la vida	Restructurar el estilo de vida de Lizeth.	En esta sesión se conversó con Lizeth para que recordara metas que ella quería cumplir, ya sean personales, de trabajo, sociales, para empezar una nueva etapa en su vida. Se conversó con Lizeth, llegando a las siguientes conclusiones: Es necesario que busque un trabajo que le brinde satisfacción. Se comprometió a volver a contactar a sus amistades.

VI. TIEMPO DE EJECUCIÓN

Las sesiones realizadas se llevaron a cabo una vez por semana durante 2 meses, empleando 45 minutos por cada sesión.

VII. LOGROS OBTENIDOS

- Aceptación de la pérdida de manera saludable.
- Interés por encontrar un nuevo trabajo.
- Predisposición a establecer mejores relaciones interpersonales.

Arequipa, 25 de octubre del 2016

Luz Zenaida Cutipa Ramírez
Bachiller en Psicología

INVENTARIO MULTIFACETADO DE PERSONALIDAD (MMPI)

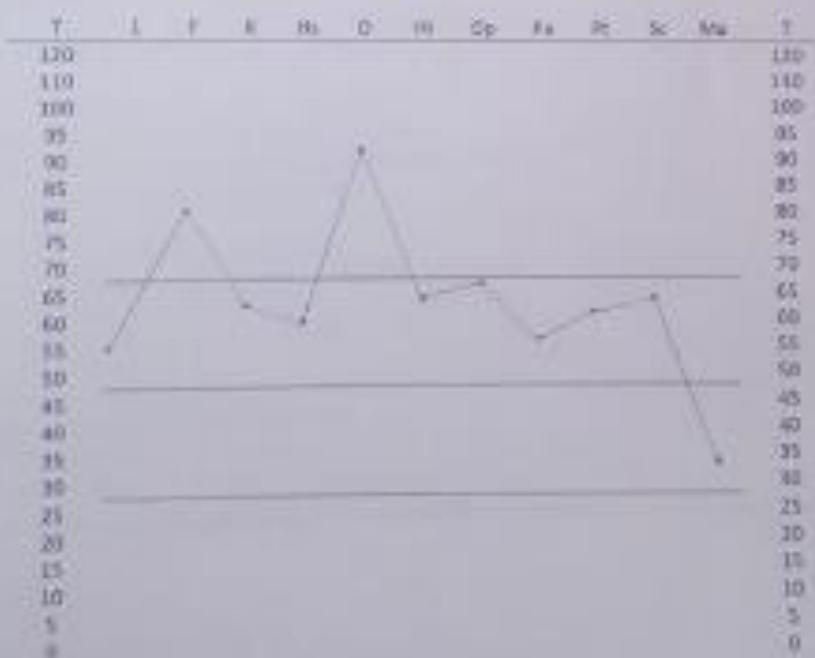
MMPI-MULTI

NOMBRE Y APELLIDO:
ESTERIO OVALLE
DIRECCION: *Av. Presidente Balmaceda 1200*

EDAD: 27 años
GRADO DE ESTUDIOS: *Op. Administrativa*
FECHA DE NACIMIENTO: *22-07-1971*

1	V	(1)	13	V	(1)	25	V	(1)	37	V	(1)	49	V	(1)	61	V	(1)
2	(V)	(1)	14	V	(1)	26	V	(1)	38	V	(1)	50	V	(1)	62	(V)	(1)
3	V	(1)	15	(V)	(1)	27	(V)	(1)	39	V	(F)	51	V	(1)	63	(V)	(1)
4	V	(1)	16	V	(1)	28	V	(1)	40	V	(1)	52	V	(1)	64	V	(1)
5	(V)	(1)	17	(V)	(1)	29	(V)	(1)	41	V	(1)	53	V	(1)	65	V	(1)
6	(V)	(1)	18	(V)	(1)	30	V	(1)	42	(V)	(1)	54	V	(1)	66	V	(1)
7	V	(1)	19	V	(1)	31	(V)	(1)	43	(V)	(1)	55	(V)	(1)	67	(V)	(1)
8	V	(1)	20	V	(1)	32	V	(1)	44	V	(1)	56	(V)	(1)	68	V	(1)
9	V	(1)	21	V	(1)	33	(V)	(1)	45	(V)	(1)	57	V	(1)	69	(V)	(1)
10	V	(1)	22	(V)	(1)	34	(V)	(1)	46	(V)	(1)	58	V	(1)	70	(V)	(1)
11	V	(1)	23	(V)	(1)	35	(V)	(1)	47	(V)	(1)	59	(V)	(1)	71	(V)	(1)
12	(V)	(1)	24	(V)	(1)	36	(V)	(1)	48	V	(F)	60	V	(F)			

	I	F	E	Hs	D	M	Sp	Fa	Re	St	Sc	Mn	T
Puntaje efectivo:	2	7	0	0	15	11	9	5	41	6	0		424
puntaje mío:	6	5	0	15	40	39	25	10	25	24	3		
efecto:													
estd. corregido:	5	10	90	11	70	69	52	10	37	55	6		
puntaje T:	55	30	44	59	90	84	63	56	61	65	53		



Identificación **José**Fecha **11/06/07**

En este cuestionario aparecen varios grupos de afirmaciones. Por favor, lea con atención cada uno. A continuación, señale cuál de las afirmaciones de cada grupo describe mejor cómo se ha sentido durante esta última semana, incluido el día de hoy. Si dentro de un mismo grupo, hay más de una afirmación que considere aplicable o sea caso, marquela también. Asegúrese de leer todas las afirmaciones dentro de cada grupo antes de efectuar la elección.

1. No me siento triste.
 Me siento triste.
 Me siento triste continuamente y no puedo dejar de estarlo.
 Me siento tan triste o tan desgraciado que no puedo soportarlo.
2. No me siento especialmente desanimado respecto al futuro.
 Me siento desanimado respecto al futuro.
 Siento que no tengo que esperar nada.
 Siento que el futuro es desesperanzador y las cosas no mejorarán.
3. No me siento fracasado.
 Creo que he fracasado más que la mayoría de las personas.
 Cuanto miro hacia atrás, sólo veo fracaso tras fracaso.
 Me siento una persona totalmente fracasada.
4. Las cosas me satisfacen tanto como antes.
 No disfruto de las cosas tanto como antes.
 Ya no obtengo una satisfacción auténtica de las cosas.
 Estoy insatisfecho o aburrido de todo.
5. No me siento especialmente culpable.
 Me siento culpable en bastantes ocasiones.
 Me siento culpable en la mayoría de las ocasiones.
 Me siento culpable constantemente.
6. No creo que esté siendo castigado.
 Me siento como si fuese a ser castigado.
 Espero ser castigado.
 Siento que estoy siendo castigado.
7. No estoy decepcionado de mí mismo.
 Estoy decepcionado de mí mismo.
 Me da vergüenza de mí mismo.
 Me deseo.

Identificación:

Laura

Fecha:

18 julio

8. No me culpo por que evitare otra.
 Me autoacriticó por mis debilidades o por mis errores.
 Continuamente me culpo por mis faltas.
 Me culpo por todo lo malo que sucede.
9. No tengo ningún pensamiento de suicidio.
 A veces pienso en suicidarme, pero no lo cometería.
 Desearía suicidarme.
 Me suicidaría si revisase la oportunidad.
10. No lloro más de lo que sélo.
 Algo lloro más que antes.
 Lloro continuamente.
 A veces era capaz de llorar, pero ahora no puedo, incluso aunque quiera.
11. No estoy más irritado de lo normal en mí.
 Me molesto o irrito más frecuentemente que antes.
 Me siento irritado continuamente.
 No me irrito absolutamente más por las cosas que antes solían irritarme.
12. No he perdido el interés por los demás.
 Estoy menos interesado en los demás que antes.
 He perdido la mayor parte de mi interés por los demás.
 He perdido todo el interés por los demás.
13. Tengo decisiones más o menos conscientes hechas.
 Hago buenas decisiones más que antes.
 Tomar decisiones me resulta mucho más difícil que antes.
 Ya me es imposible tomar decisiones.
14. No creo tener peor aspecto que antes.
 Me fijo que ahora parezco más viejo o poco atractivo.
 Creo que se han producido cambios permanentes en mi aspecto que me hacen parecer poco atractivo.
 Creo que tengo un aspecto terrible.

Identificación: 1101

Fecha: 18 julio 2004

15. Trabajo igual que antes.
 Me cuesta un esfuerzo extra para querer hacer algo.
 Tareas que obligan más esfuerzo para hacer algo.
 No puedo hacer nada sin absolutamente.
16. Hacemos las cosas como siempre.
 No hacemos las cosas como antes.
 Me despierto una o dos horas antes de lo habitual y me resulta difícil volver a dormir.
 Me despierto varias horas antes de lo habitual y no puedo volverme a dormir.
17. No duermo bien cansado de la noche.
 Me durmo más fácilmente que antes.
 Me cuesta un esfuerzo llegar a cualquier cosa.
 Estoy demasiado cansado para hacer nada.
18. Mi apetito no ha disminuido.
 No tengo un buen apetito como antes.
 Ahora tengo mucho menor apetito.
 He perdido completamente el apetito.
19. Últimamente he perdido poco peso o no he perdido nada.
 He perdido más de 2 kilos y medio.
 He perdido más de 4 kilos.
 He perdido más de 7 kilos.

Estoy a dieta para adelgazar: SI NO

20. No estoy preocupado por mi salud más de lo normal.
 Estoy preocupado por problemas físicos como dolores, enfermedades, malestar de estómago o estrés mentales.
 Estoy preocupado por mis problemas físicos y me resulta difícil pensar en algo más.
 Estoy tan preocupado por mis problemas físicos que soy incapaz de pensar en nada más.
21. No he observado ningún cambio reciente en mi interés por el sexo.
 Estoy menos interesado por el sexo que antes.
 Estoy mucho menos interesado por el sexo.
 He perdido totalmente mi interés por el sexo.

TOTAL:

28



