

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES INDUSTRIALES Y CIENCIAS DE**

**LA COMUNICACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**



**“RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL**

**EN EMPRESA DEL RUBRO HOTELERO - AREQUIPA 2018”**

**TESIS PRESENTADA POR LAS BACHILLERES:**

- Norma Aragon Hurtado
- Maria Alejandra Rodriguez Apaza

**Para optar por el TÍTULO PROFESIONAL DE**

**PSICÓLOGAS**

**ASESOR: Dra. Sandra Bouroncle Faux**

**AREQUIPA – PERÚ**

**2019**

## DEDICATORIA

*A mis padres Hugo y Norma por mi educación y formación en valores, por el amor infinito que me han dado y toda su entrega. A mis hermanos Alfredo, Hugo y Laura por su protección y apoyo incondicional. A mi mejor amigo y compañero de vida Jorge y a Cayetana por ser la luz de mi vida, con amor y cariño.*

***Norma***

*A Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres Doris y Gonzalo, motores que me impulsaron a ser más perseverante cada día; es por ellos que soy lo que soy ahora. Con amor.*

***María Alejandra***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por acompañarnos todos los días.

A nuestra asesora Sandra Bouroncle Faux por la confianza y el apoyo brindado durante este proyecto.

A nuestros padres, que siempre los hemos sentido presentes en nuestras vidas y sabemos que están orgullosos de las personas en que nos hemos convertido.

Al Hotel Casa Andina, a todo el equipo de colaboradores que nos brindaron su apoyo para la realización de nuestra investigación.

## **PRESENTACIÓN**

**Señor Rector de la Universidad Nacional de San Agustín**

**Señor Decano de la Facultad de Psicología, RRII y Ciencias de la Comunicación**

**Señor Director de la Escuela Profesional de Psicología**

**Señor Presidente del Jurado Dictaminador**

**Señores Catedráticos Miembros del Jurado Dictaminador**

Tenemos el honor de dirigirnos a ustedes con el propósito de poner a vuestra consideración el trabajo de tesis titulado **“Relación entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en empresa del rubro hotelero - Arequipa 2018”**, el mismo que tras su revisión y dictamen favorable, nos permitirá optar el título profesional de Psicólogos.

Esperamos que la presente investigación contribuya al conocimiento de las implicancias del clima organizacional y el desempeño laboral en las organizaciones y que sirva de motivación para futuras investigaciones en el campo de la Psicología Organizacional especialmente en el rubro hotelero.

Arequipa, julio del 2019

Bachilleres:

**NORMA ARAGON HURTADO**

**MARIA ALEJANDRA RODRIGUEZ APAZA**

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Relación entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en empresa del rubro hotelero - Arequipa 2018”, tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal que labora en los hoteles Casa Andina Arequipa. La investigación es de tipo no experimental, de corte transversal usando un diseño descriptivo – correlacional. La muestra de la presente investigación es no probabilística, intencionada, la cual estuvo conformada por 118 trabajadores de Casa Andina Hoteles, los cuales se encuentran en el rango de edad de 25 y 50 años. La recolección de información se realizó mediante los instrumentos: Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma (1999) y el Cuestionario de Desempeño Laboral de hoteles Casa Andina, los cuales se aplicaron en las mismas instalaciones de la empresa. El estudio nos permitió llegar a la conclusión que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal que labora en los hoteles Casa Andina Arequipa.

Así mismo los resultados sugieren que la mayoría del personal evaluado percibe como favorable su clima laboral, y éstos a su vez están asociados a puntajes altos en el desempeño laboral. Se encontraron también diferencias en cuanto sexo, donde las mujeres asociaron la comunicación al buen desempeño y los varones, al buen clima laboral junto a sus dimensiones de realización personal, involucramiento laboral, supervisión y comunicación.

Finalmente, el presente estudio es el primero en su tipo en la organización, por lo tanto, puede convertirse en un referente para el área de recursos humanos. Por consiguiente resaltamos el aporte de nuestra investigación ya que sirve como base para futuros estudios en el ámbito de la Psicología Organizacional.

**Palabras Clave:** Clima organizacional, desempeño laboral, Psicología Organizacional

## ABSTRACT

The present research entitled “Relationship between Organizational Climate and Labor Performance at a hotelery section company - Arequipa 2018”, had as main objective to determine the relationship between the organizational climate and work performance in the personnel working in the Casa Andina Arequipa hotels. The research is non-experimental, cross-sectional using a descriptive - correlational design. The sample of the present investigation is non-probabilistic, intentional, which was conformed by 118 workers of Casa Andina Hotels, which are in the age range of 25 and 50 years. The information was collected through the instruments: CL-SPC Labor Climate Scale of Sonia Palma (1999) and the Casa Andina Hotel Labor Performance Questionnaire, which were applied in the same facilities of the company. The study allowed us to conclude that there is a relationship between the organizational climate and the work performance of the staff working in the Casa Andina Arequipa hotels.

Likewise, the results suggest that the majority of the personnel evaluated perceive their work environment as favorable, and these in turn are associated with high scores in the work performance. Differences were also found in terms of sex, where women associated communication with good performance and men, with a good working environment along with their dimensions of personal fulfillment, work involvement, supervision and communication.

Finally, the present study is the first of its kind in the organization; therefore, it can become a benchmark for the area of human resources. Therefore, we highlight the contribution of our research as it serves as the basis for future studies in the field of Organizational Psychology.

**Keywords:** Organizational climate, work performance, Organizational Psychology.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÍNDICE.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	ix

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
3. HIPÓTESIS .....	6
A. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....	6
B. HIPÓTESIS NULA .....	6
4. OBJETIVOS.....	7
A. OBJETIVO GENERAL.....	7
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
5. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
6. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....	12
7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	13
8. VARIABLES E INDICADORES .....	14
9. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	14
A. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
B. DESEMPEÑO LABORAL.....	15
C. EVALUACIÓN POR RENDIMIENTO.....	15

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

1. HOTEL CASA ANDINA.....	16
A. HISTORIA.....	16
B. CULTURA CASA ANDINA .....	17
2. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	17
A. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	22
B. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23

C. FORMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	26
D. INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	28
E. CONSECUENCIAS DEL CLIMA LABORAL .....	31
F. DESEMPEÑO LABORAL .....	32
G. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	35

### CAPITULO III

#### MARCO METODOLOGICO

1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	56
2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	57
A. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN .....	58
3. INSTRUMENTOS .....	58
A. ESCALA: CLIMA LABORAL CL-SPC .....	58
B. CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL .....	61
4. PROCEDIMIENTOS .....	63

### CAPITULO IV

RESULTADOS .....	65
------------------	----

### CAPITULO V

DISCUSION .....	99
CONCLUSIONES .....	106
RECOMENDACIONES .....	108
REFERENCIAS .....	110
ANEXOS .....	116
CASOS CLINICOS .....	132
INFORME PSICOMÉTRICO .....	142



## INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Frecuencia absoluta y relativa de la dimensión Realización Personal de las unidades orgánicas de Casa Andina Hoteles Arequipa.....	66
TABLA N° 2: Frecuencia absoluta y relativa de la dimensión Involucramiento Laboral de las unidades orgánicas de Hoteles Casa Andina Arequipa. ....	68
TABLA N° 3: Frecuencia absoluta y relativa de la dimensión Supervisión de las unidades orgánicas de Casa Andina Hoteles Arequipa. ....	70
TABLA N° 4: Frecuencia absoluta y relativa de la dimensión Comunicación de las unidades orgánicas de Casa Andina Hoteles Arequipa. ....	72
TABLA N° 5: Frecuencia absoluta y relativa de la dimensión Condiciones Laborales de las unidades orgánicas de Casa Andina Hoteles Arequipa.....	74
TABLA N° 6: Frecuencia absoluta y relativa de la dimensión general de Clima Laboral de las unidades orgánicas de Casa Andina Hoteles Arequipa. ....	76
TABLA N° 7: Frecuencia absoluta y relativa de la evaluación del desempeño laboral del personal que labora en las unidades orgánicas de Casa Andina Hoteles Arequipa.....	78
Tabla N° 8: Prueba de normalidad .....	80
TABLA N° 9: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral en el personal que labora en Casa Andina Hoteles Arequipa. ....	81
TABLA N° 10: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo al sexo femenino .....	83
TABLA N° 11: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo con sexo masculino .....	85
TABLA N° 12: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a tiempo laborando en la empresa (1 a 2 años).....	87
TABLA N° 13: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a tiempo laborando en la empresa (3 a 7 años).....	89
TABLA N° 14: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a tiempo laborando en la empresa (8 a más años) .....	91
TABLA N° 15: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a la edad (20- 30 años).....	93
TABLA N° 16: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a edad (31- 40 años).....	95
TABLA N° 17: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a edad (41 años a más).....	97

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCION**

Actualmente en las organizaciones se habla de altos estándares de calidad, donde la productividad y el manejo del capital humano se han convertido en factor clave para alcanzar dicho propósito. En ese contexto, toda organización que busque altos estándares debe de poseer un propósito, una estructura y una colectividad de personas; estos tres elementos, al interrelacionarse entre sí, tomarían la denominación de: estructura organizacional, concepto que vendría a integrar todos los procesos que se dan dentro de la misma organización, y que incluyen las conductas de los grupos e individuos que laboran en ella. La interacción de estos componentes producirían patrones de relaciones variadas y específicas que encajarían en lo que se ha denominado Clima Organizacional (Caligiore y Díaz, 2003)

El clima organizacional es un elemento de múltiples dimensiones que pueden subdividirse en diversas estructuras organizacionales, como son, el tamaño de la

organización, las formas de comunicación, los estilos de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos configuran un clima particular con sus propias características, y que en cierto modo configuraría la personalidad de una empresa y que influiría en cierta medida en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003).

En la misma línea, la literatura especializada indica que, el comportamiento de un trabajador dentro de una organización, dependerá íntegramente de las percepciones que este tenga de los factores organizacionales existentes, y estas percepciones dependerían, a su vez, de las actividades, interacciones y experiencias que cada trabajador posee en su relación con la organización; por tanto, la evaluación del desempeño laboral se constituiría como un proceso útil en toda organización para alcanzar los altos estándares que busca cualquier empresa.

Para Chiavenato (2000), el desempeño, es el comportamiento que emplea el trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, está se convierte en la estrategia individual para lograr estos objetivos. Otros autores consideran ciertas características individuales, como las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar el desempeño del trabajador.

En Arequipa, la creciente competitividad de la industria hotelera ha ocasionado que numerosas empresas estén buscando nuevas estrategias que les permitan obtener ventajas competitivas, y considerando que tanto los productos y servicios de un hotel son fácilmente imitables por los competidores, los atributos no tangibles, como un personal motivado, capacitado y satisfecho se ha tornado de suma importancia para lograr la lealtad del cliente.

En ese contexto, la Psicología brinda una amplia y variada literatura especializada en los términos de clima organizacional y desempeño laboral, los cuales han sido aplicados

a diversos ámbitos en los que ha actuado la psicología organizacional; sin embargo, vale mencionar que, aún son escasas las investigaciones centradas en las aplicaciones de estos conceptos a los establecimientos hoteleros. Siendo que, en la actualidad, el turismo en la ciudad de Arequipa se ha tornado una de las principales actividades económicas de la región, los establecimientos hoteleros han logrado ocupar un lugar destacado dentro de la actividad turística, por tanto es de suma importancia emplear los conceptos presentados por la psicología en beneficio de las empresas hoteleras buscando analizar el factor humano, permitiendo el logro de altos estándares de calidad, asegurando un componente de esencial importancia en la línea de éxito de las organizaciones que pertenecen a este sector.

Este trabajo presenta los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del estudio, donde se abordan los aspectos metodológicos como: Planteamiento del problema, Objetivos, Hipótesis, Justificación, Antecedentes, Limitaciones del Estudio, Definición de términos y Variables e Indicadores.

En el Capítulo II se abordan los aspectos teóricos relacionados al Clima Organizacional y al Desempeño Laboral.

En el Capítulo III se aborda el Marco Metodológico, en donde se desarrollan el Tipo y diseño de la investigación, sujetos, materiales e instrumentos que se usaron y el procedimiento que se siguió durante la investigación.

En el Capítulo IV mostramos los Resultados, donde se presenta la estadística descriptiva en base a frecuencias y porcentajes, luego se realiza la prueba de normalidad de nuestras variables por medio de la prueba Kolmogorov-Smirnov y la estadística inferencial a través de las correlaciones.

En el Capítulo V se presentan la discusión, conclusiones y recomendaciones de esta Tesis.

El presente trabajo busca, en primer lugar contribuir de manera significativa al análisis de la percepción de los de los trabajadores al laborar en una empresa caracterizada por los altos estándares de calidad y en un segundo hallar posibles deficiencias que podrían ser tomadas en cuenta para proponer futuras alternativas de mejora que fomenten un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Quintero, Africano y Faría (2008), mencionan que hoy en día las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan, debido a los procesos de cambios y a las nuevas tecnologías que surgen en el mercado, que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos. Todas las organizaciones tienen un propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variados y específicos que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional (Caligiore y Díaz, 2003 citado por Quintero, Africano y Faría 2008).

La literatura indica que un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa, alcanzando la optimización y/o el fortalecimiento del funcionamiento de los procesos y de los resultados de las organizaciones (Arizmendi, 2015).

En tal sentido, se podría afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización; determinando en gran medida, la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña, ejerciendo influencia directa en la conducta y en el comportamiento de los trabajadores.

Milkovich y Boudrem (2002, citado por Chiang y San Martín, 2015) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo.

Chiavenato (2003), expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. Ginebra comenta que los recursos humanos son el principal activo de la empresa; esto también, se puede deber a que todo tipo de organización está compuesta por personas y sin ellas no podrían existir.

Es por ello que en el presente trabajo se detalla todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral del personal que labora en el hotel Casa Andina - Arequipa, con la finalidad de que en un primer momento, se analice la percepción de los trabajadores al laborar en una empresa caracterizada por los altos estándares de calidad y en un segundo hallar posibles deficiencias que podrían ser tomadas en cuenta para proponer futuras alternativas de mejora que fomenten un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Por los motivos expuestos, la pregunta que guiará nuestra investigación es: ¿Existe relación entre Clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del hotel Casa Andina Arequipa?

## **3. HIPÓTESIS**

### **A. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

Existe relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del hotel Casa Andina Arequipa.

### **B. HIPÓTESIS NULA**

No existe relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del hotel Casa Andina Arequipa.

#### **4. OBJETIVOS**

##### **A. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación que existe entre el Clima organizacional y el desempeño laboral en el personal que labora en Casa Andina Hoteles Arequipa.

##### **B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual del Clima organizacional percibido por el personal que labora en las distintas unidades orgánicas (Premium, Select, Standard) de Casa Andina Hoteles Arequipa.
- Evaluar el desempeño laboral del personal que trabaja en las distintas unidades orgánicas (Premium, Select, Standard) de Casa Andina Hoteles Arequipa.
- Determinar la relación que existe entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo con sexo, edad y tiempo laborando en la empresa.

#### **5. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la búsqueda realizada, que incluía el abordaje de las variables estudiadas, es decir el clima institucional y desempeño laboral, no se encontró antecedentes de dicho levantamiento en empresas hoteleras; sin embargo, este tipo de trabajos es ampliamente abordado en instituciones de distintos rubros, como son las educativas, financieras y de servicios. A continuación serán presentadas:

##### **A nivel Nacional**

Pérez (2012). En su tesis “Relación entre clima institucional y desempeño profesional en instituciones educativas de la Red N° 1 Pachacútec – Ventanilla” de la Universidad San Ignacio de Loyola de la Facultad de Educación tuvo como propósito establecer la relación entre el clima institucional y desempeño profesional en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacútec Ventanilla. La muestra estuvo conformada por 100



profesionales de las instituciones educativas de la Red 1. El tipo de estudio es correlacional. Se encontró correlación media entre el clima institucional y desempeño profesional, encontrándose además correlación media en todas las dimensiones del clima institucional con el desempeño profesional. El estudio concluye en que existe correlación positiva entre el clima institucional y el desempeño profesional en las instituciones educativas de la red 1 Pachacútec de Ventanilla.

Hannco (2011), realizó el proyecto de inversión pública “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño docente de la Institución Educativa Público N° 70394 del Distrito de Pucara-Lampa-Puno 2011”, que trata sobre la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Docente, cuya finalidad es determinar la relación que existe entre estas dos variables. Este tipo de estudio que se aplicó fue descriptivo y correlacional. Para ello se trabajó con una población de 19 docentes de acuerdo al cuadro de asignación de personal del Ministerio de Educación. Asimismo, para recabar la información se utilizó cuestionarios y ficha de observación. Se determinó que el Clima Organizacional se relaciona directamente con el desempeño del docente en la Institución Educativa Pública N° 70394 del distrito de Pucara-Lampa, Puno, 2011.

Cuba et al. (2012), realizaron el trabajo de grado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Empleados de la Entidad Financiera CREAR Arequipa Sede Central Primer Semestre Periodo 2012” de la Universidad Nacional de San Agustín de la Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación. El objetivo fue determinar si el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los empleados. El universo estuvo conformado por todos los trabajadores (79 personas), se utilizó la técnica de la encuesta. El principal instrumento de recolección de los datos que fue aplicado a los servidores toma en cuenta el cuestionario denominado Escala EDCO y Escala de Likert, la primera encuesta contiene preguntas sobre clima organizacional y el

otro está basado en el desempeño laboral. Se concluye que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores de la Entidad Financiera CREAM Arequipa Sede Central, lo cual quedo demostrado con el 93.3% de los servidores que manifiestan que el clima organizacional es promedio y a su vez tienen un muy buen desempeño laboral. Al revisar el p valor se observa que este es de 0.001, es decir es menor a 0.05, lo cual significa que existe relación entre ambas variables. Esto comprueba la hipótesis, siendo factible elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional.

Valdivia (2014) en su tesis: “El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa Danper- Trujillo S.A.”. Realizada en la Universidad Nacional de Trujillo. Indica que dicha investigación tiene como objetivo demostrar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la empresa Danper. Asimismo, la investigación contempló como muestra 117 colaboradores, a los cuales se les aplicó un cuestionario, siendo este el principal instrumento para la recolección de datos, los cuales ayudaron para el desarrollo de la investigación. Teniendo en conclusión que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral del personal. La motivación, confortabilidad, auto realización profesional, seguridad personal, y la fomentación de desarrollo son las dimensiones más resaltantes y las que influyen directamente en el desempeño laboral. La motivación es un factor importante para el desempeño de los trabajadores, y la comunicación que se maneja en la empresa es la adecuada, permitiendo que haya más compañerismo entre los trabajadores y una relación amena.

### **A nivel Internacional**

Marroquín et al. (2011)., realizaron el trabajo de grado titulado “El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger

King” de Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias Psicológicas, se investigó el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en la cadena de restaurantes “Burger King”, en los restaurantes seleccionados por la Gerencia General de esta empresa de restaurantes de comida rápida, en el periodo comprendido del mes de Junio a Julio del 2010. En esta investigación se realizó la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, en los restaurantes de Burger King. A nivel general los trabajadores de los restaurantes investigados respondieron que disfrutaban la labor que realizan en su trabajo, la mayoría respondió que está a gusto en su puesto de trabajo, esto indica que realmente el clima organizacional es bastante favorable para la organización en las tareas o labores asignadas a cada uno de los trabajadores, las cuales son desarrolladas en una dinámica estable y con responsabilidades definidas. A través del cuestionario realizado a los trabajadores de los restaurantes, a la mayoría de los trabajadores les agrada trabajar con sus compañeros, esto indica que existe un buen clima organizacional y un adecuado relacionamiento interpersonal entre los trabajadores, por ende, una satisfacción en su desempeño laboral que es estable. Las tareas ejecutadas por los colaboradores son hechas con la importancia que éstas merecen, esto indica un positivo desempeño laboral en la organización y un desenvolvimiento primordial en las funciones que se desarrollan. Dentro de la guía de observación, se pudo visualizar que la mayoría de los trabajadores de los restaurantes de Burger King realizan sus funciones con el grado de libertad según su desempeño laboral, denotando entre ellos relaciones interpersonales, compromiso, responsabilidad en todos los procedimientos y de esta manera se evaluó el cumplimiento de los objetivos en la realización de sus labores cotidianas. Con los resultados de esta investigación se determina que la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King se cumple satisfactoriamente.

Luengo (2013) realizó el trabajo de grado “Clima organizacional y desempeño laboral del profesional en Centros de Educación Inicial” de la Universidad de Zulia Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación. El propósito de esta investigación fue analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Profesionales en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por 49 sujetos, 5 directores y 44 profesionales siendo considerada como muestra su totalidad. Fue validado por cinco (05) expertos y sometido a la prueba de Alpha de Cronbach para obtener la confiabilidad, cuyo resultado fue de 0.87, en ambos casos, indicando que el instrumento es altamente confiable. Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los profesionales quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral, manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa.

Uría (2011), en su tesis de título en Ingeniera de Empresas, titulada “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato”, en la ciudad de Ambato, Ecuador, Universidad Técnica de Ambato, en un tipo de investigación descriptiva correlacional, estudio realizado con una muestra de 36 trabajadores de Ándelas Cía. Ltda., se llegó a las siguientes conclusiones: Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al

clima organizacional existente en Ándelas Cía. Ltda., el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohié en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario. Existe desmotivación en los trabajadores por falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos. Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene en un estilo jerarquizado, lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores. No fomentan trabajo en equipo, lo cual ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, todo esto incide finalmente en la falta de compromiso organizacional. Los directivos señalan que la evaluación de desempeño laboral según competencias, de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales. Es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual y coadyuven al incremento del desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda.

## **6. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Casa Andina ha sido elegida en 2008, 2009, 2010, 2011, 2013, 2015, 2017 y 2018 dentro del Top 30 de "Great Place to Work", en 2009 fue reconocida por el Latin American Travel Association, como la mejor Cadena Hotelera en América Latina; posee la certificación HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) - SGS en todos los hoteles de la marca Premium, siendo considerada esta misma línea de hoteles Casa Andina Premium Arequipa, como el Hotel Nro 1 del destino, según la prestigiosa revista de viajes National Geographic Traveler. Y los últimos años, esta empresa, a nivel nacional se ha convertido en la cadena hotelera más importante del país; contando actualmente con un portafolio de 29 hoteles ubicados en 18 de los principales destinos del circuito turístico del Perú.

Por tanto, el presente tema de estudios, surgió ante la curiosidad de conocer cómo perciben los trabajadores su experiencia de laborar en esta empresa, en relación al clima organizacional y al desempeño laboral y qué factores en relación a los recursos humanos son claves para lograr los altos estándares de calidad que caracterizan la organización.

Este estudio pretende ser un referente en el tema de recursos humanos en el área hotelera, ya que la información obtenida de una empresa como lo es Casa Andina permitirá establecer parámetros de trabajo que podrán ser comparados e imitados por otras empresas del mismo rubro, permitiendo la mejora en las distintas áreas evaluadas en este trabajo.

Además a nivel de la misma empresa, los resultados del presente trabajo, pueden constituirse como una herramienta para la toma de decisiones ante posibles modificaciones internas, que aseguren una mayor calidad y eficiencia del personal que trabaja directamente con los clientes, así como del personal administrativo.

Finalmente, estudios de este tipo permitirán posicionar aún más a la psicología organizacional como un eje fundamental dentro de la estructura de una organización, ya que, valiéndose de la ciencia psicológica, permite estudiar, abordar y proponer futuras alternativas de mejora en distintos ambientes laborales, tanto a nivel institucional como a nivel de trabajadores, como es el caso del rubro hotelero.

## **7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

- Una de las limitaciones del estudio es que las coordinaciones y el trabajo de recolección de información se realizará dependiendo del horario programado para cada trabajador, lo que posiblemente afecte el llenado de los instrumentos; cuando por ejemplo los trabajadores los respondan luego de una jornada de trabajo agotadora.

- Los trabajadores encuestados, si bien participarán de manera voluntaria, tal vez no respondan de manera sincera.
- Se asume que, pese a las explicaciones con respecto a las inquietudes de los participantes hacia la investigación, algunos trabajadores crearán expectativas negativas sobre la evaluación.

## 8. VARIABLES E INDICADORES

### 9. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Variables		Escalas	Niveles
<b>A</b>	<b>Escala: Clima Laboral CL-SPC</b>	Autorrealización	Muy Favorable
		Involucramiento Laboral	Favorable
		Supervisión	Media
		Comunicación	Desfavorable
		Condiciones Laborales	Muy Desfavorable
<b>B</b>	<b>Desempeño Laboral</b>	Orientado hacia el cliente	A- Referente
		Integridad	B- Sobresaliente
		Trabajo Colaborativo	C- Demuestra
		Innovación	D- Demuestra
		Agilidad del aprendizaje	parcialmente
		O. Resultados y ejecución impecable	E- No demuestra

#### A. CLIMA ORGANIZACIONAL

Gaspar (2011, p.235), señala que el clima organizacional conlleva a la unión de varios aspectos, entre ellas el liderazgo, las creencias, la comunicación, etc. Por otra parte, también se conoce que es el conjunto de normas, valores y formas de pensar conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan el diario vivir de los colaboradores dentro de la organización. La buena comunicación tiene que ir de la

mano con el clima organizacional, ya que permitirá tener una buena relación entre los integrantes de una organización. Para poder elevar el grado de satisfacción en el trabajo, y por lo tanto su calidad y con ello mejorar el clima organizacional, se debe considerar la buena relación que debe existir entre los integrantes.

## **B. DESEMPEÑO LABORAL**

Chiavenato (2000, p. 59), la estimación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor diseña la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Pernía y Carrera (2014, p.35) señala que es el rendimiento laboral y la actuación que muestra el trabajador al ejecutar sus actividades y funciones principales que atribuyen su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual favorece demostrar su profesionalidad.

## **C. EVALUACIÓN POR RENDIMIENTO**

La evaluación del rendimiento es en sí misma, un compromiso entre empleado y organización. Si el empleado desarrolla sus conocimientos y competencias en la búsqueda de los mejores resultados, la organización, como contrapartida, le aportará reconocimiento, oportunidades de formación y desarrollo e incentivos. Por ello parece necesario que el empleado participe en el proceso de evaluación para que el sistema de evaluación sea realmente efectivo (Roberts, 2002).





## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. HOTEL CASA ANDINA**

Es una cadena hotelera peruana fundada en febrero de 2003, enfocada en brindar servicios de calidad a huéspedes tanto extranjeros como nacionales. Tienen tres tipos de hoteles, con atributos diferentes, considerando las necesidades y preferencias de los diferentes visitantes. La empresa actualmente, cuenta con un equipo de más de 1000 colaboradores a nivel nacional

##### **A. HISTORIA**

El primer hotel en la cadena Casa Andina, fue el Hotel Casa Andina Classic Miraflores San Antonio, ubicado en la ciudad de Lima, abrió sus puertas en abril de 2003. Luego siguieron hoteles en Cusco y otros destinos del sur de Perú bajo la marca Classic. En el 2004 inicia funciones la marca Private Collection, con el hotel de Valle Sagrado, Cusco. En el 2012 se instala la marca Select orientada al segmento corporativo, con un hotel en Miraflores.

En julio del 2016, inició la renovación de la marca de esta cadena hotelera y en abril del 2017, se lanzan las 3 marcas: Standard que reemplazaba a Classic, Select se mantiene y Premium reemplazando a Private Collection.

Actualmente cuentan con un portafolio de 29 hoteles bajo las 3 marcas: Premium, Select y Standard; distribuidos en las ciudades de Tumbes, Piura, Talara, Chiclayo, Trujillo, Lima, Chincha, Nasca, Arequipa, Colca, Tacna, Cusco, Valle Sagrado, Machu Picchu, Puno, Moquegua y Pucallpa.

## **B. CULTURA CASA ANDINA**

### **a. MISIÓN**

“Creamos experiencias auténticas que van más allá de lo que el viajero espera”

### **b. VISIÓN**

Ser la cadena hotelera peruana referente en el mundo gracias a nuestros colaboradores, excelencia en el servicio y resultados extraordinarios

### **c. VALORES**

- Integridad
- Atención al Detalle
- Vocación de Servicio
- Trabajo en equipo
- Espíritu de Superación

## **2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se planteó en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la teoría de los sistemas al estudio de las organizaciones. No es raro que esto haya sido así.

El concepto de clima nos permite ampliar las perspectivas de análisis considerando desde una visión parcializada y reduccionista hasta una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos complejos desde una cesión también compleja. La relación sistema ambiente, propio de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy (1984) y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta.

Esta proposición, la de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaban superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros. Las perspectivas de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico-social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Yourdon, 1989).

El Clima Organizacional o llamado también Clima Laboral, es uno de los conceptos que ha adquirido diferentes significados a lo largo de los años, se dice que es un grupo de características que logran definir a una organización como tal y que por ende la distingue de otra. Es por ello que, dicha particularidad crea permanencia relativa en el tiempo e influye en la conducta de las personas.

Realizando una revisión de conceptos históricos sobre este tema, podemos mencionar a Brunet (1999), Gallerman en el año de 1960 fue uno de los primeros en elaborar un concepto sobre este tema, llamándolo “personalidad” o “carácter” de la organización. Otros autores como Litwin & Stringer (1968) definen al clima organizacional como los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Campbell (1976) menciona otra definición clásica, considerando el clima organizacional como causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan dentro de las organizaciones, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.

Por otro lado, también podemos mencionar que el Clima organizacional es una variable multidimensional (Palma, 1999), lo que implicaría que su medición estaría establecida por diversos ámbitos; destacando entre ellos, la supervisión realizada por los jefes directos; la comunicación; las condiciones laborales; la autorrealización y el involucramiento laboral con los valores y estándares de la institución. Estas dimensiones pueden variar dependiendo de la relevancia que le asignen los trabajadores en cada organización. Vale mencionar que pese al gran desarrollo teórico sobre este tema, hasta el momento, no se ha llegado a un consenso general acerca de las múltiples dimensiones que constituyen el clima organizacional (Reinoso & Araneda, 2007).

Bustos y Miranda (2001) señalan que el concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se puede resaltar:

- Se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta; estas características pueden ser externas o internas. A la vez, percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último es lo que determinaría el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- Es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la

motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de un área a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- El clima influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución, por ejemplo: si una persona percibe hostil el clima de su organización, lo más probable es que tenga tendencia a comportarse defensivamente, aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen. Algunos sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionalmente, otros en cambio, puede ser que se sientan mal, insatisfechos con su sueldo actual, con su jefe o grupo, etc. y estas condiciones determinan el tipo de actitudes y comportamientos que adoptarán. El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales; determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc.
- La cultura organizacional está determinada por los miembros que componen la organización, entendiéndolo como patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Aquí el clima organizacional influye directamente, ya que las percepciones que los miembros

tienen respecto a su organización determinan las creencias, “mitos”, o conductas y valores que forman la cultura de la organización.

- El clima organizacional abarca percepciones y respuestas las cuales tienen su origen en una gran variedad de factores; tales como aquellos relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.), o aquellos factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).
- Para que una persona pueda desenvolverse en su trabajo debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal. Por esto se puede entender que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que va a tener una influencia en su comportamiento.
- Cuando los miembros de una organización perciben el clima organizacional como buen clima o un mal clima organizacional, las consecuencias para la organización se darán a un nivel positivo o negativo. Entre las consecuencias negativas, se puede señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. Entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, mayor compromiso, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

## **A. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Brunet (1999) clasifica los factores relacionados al clima organizacional desde tres enfoques los cuales son: Enfoque de factores psicológicos individuales, Enfoque de factores grupales y Enfoque de factores organizacionales.

### **a. ENFOQUE DE FACTORES PSICOLÓGICOS INDIVIDUALES.**

Schneider (1983 citado en Quispe, 2015) menciona tres procesos psicológicos del individuo que destacan dentro de la organización.

- La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros.
- Necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización.
- Construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización.

### **b. ENFOQUE DE FACTORES GRUPALES.**

Toro (2005) menciona que son tres factores: Espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos; los cuales van a generar un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

### **c. ENFOQUE DE FACTORES ORGANIZACIONALES**

Dentro de los factores que destacan algunos autores son: la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, Nivel jerárquico y su influencia en el cargo, Riesgos laborales

e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico, como indica Quispe (2015) estos factores afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa; considerando que cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas.

## **B. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **a. RELACIONES INTERPERSONALES:**

Fernández y Tejada (2009), indican que establecer un buen clima contribuirá de forma positiva a eliminar posibles roces y tensiones que se producen en todas las relaciones humanas, así como el poder, sirve para eliminar conflictos en la organización, las buenas relaciones contribuyen a evitar que dichos conflictos aparezcan ya que la base de las relaciones entre puestos está en las relaciones laborales y cuando una persona inicia la jornada laboral no deja fuera ninguno de los problemas, aspiraciones y frustraciones. Todo esto puede entenderse a través de las relaciones interpersonales junto con la personalidad de cada individuo, que se reflejan en el seno de la organización.

### **b. ESTILO DE DIRECCIÓN.**

En su libro *Primal Leadership* (2002), con Richard Boyatzis y Annie McKee, Goleman introduce los seis estilos de liderazgo. Para comprender correctamente estos seis estilos, es importante conocer el concepto de comunicación/interacción humana de la resonancia; según la opinión de Goleman, los buenos líderes son eficaces porque crean resonancia. La resonancia proviene de la palabra latina *resonare*: otra vez, crear el sonido.



Los líderes efectivos están sintonizados con las sensaciones de la gente y las mueven en una dirección emocional positiva. Hablan auténticamente sobre sus propios valores, dirección y prioridades y resuenan con las emociones de las personas que los rodean. Bajo la dirección de un líder eficaz, la gente siente un nivel mutuo de comodidad. Es así como la resonancia viene naturalmente a la gente que tiene un alto grado de Inteligencia Emocional (auto conciencia, administración de conciencia y relaciones sociales) pero implica también aspectos intelectuales.

**c. SENTIDO DE PERTENENCIA.**

El sentido de pertenencia se entiende cuando una persona se siente parte de un grupo, una sociedad o de una institución, el origen de este sentido se da en la familia, al ser este el primer grupo al que pertenecemos de acuerdo con el común de los casos. Se da una identidad y una seguridad, cuando es fiel al grupo y sigue sus normas, mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará más dispuesta a seguir normas de convivencia.

**d. RETRIBUCIÓN.**

La retribución total es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Incluye tres elementos: salario base, incentivos salariales y prestaciones o retribuciones indirectas. Urquijo y Bonilla (2008), indican que la finalidad de la función remunerativa no es más que la determinación de la justa y satisfactoria gratificación, debida al trabajador, por la labor cumplida en el desempeño de las actividades, tareas y funciones, exigidas por el puesto o cargo que se le asignó y por las estipulaciones contractuales (formalmente establecidas). Determinar esa justa

contraprestación no es fácil y deberá, por tanto, ajustarse a criterios objetivos, tanto por lo que se refiere a la valoración de los contenidos intrínsecos del puesto de trabajo como por la calidad del desempeño mismo, sin perder de vista el contexto socio-económico, político-legal y cultural en que se desenvuelve la empresa.

**e. ESTABILIDAD LABORAL.**

Osorio (2008), al hablar sobre estabilidad la define como el derecho que todo trabajador por cuenta ajena tiene a conservar el empleo, con la correlativa obligación patronal de mantenerle en el mismo, salvo que el trabajador cometa alguna falta o incurra en alguna causa justificada de despido legalmente determinada. En el caso de Robbins y Coulter (2005), indican que históricamente los empleados eran libres de irse de la organización cuando quisieran y los jefes tenían el derecho de despedirlos en cualquier momento, con causa o sin ella; sin embargo, las leyes laborales han puesto límites a lo que pueden hacer los empleadores. Se espera que los jefes se relacionen con los empleados siguiendo los principios de buena fe y trato justo.

**f. VALORES COLECTIVOS.**

Rodríguez (2008) indica que la empresa es una comunidad, y por lo tanto se esperan de ella los valores que se requieran para la comunidad humana, en cuanto a comunicación, equidad, honestidad, verdad, respeto, alegría, confianza, entre otros; en donde existe intenso y denso rejuego de valores de la empresa y de los individuos, en donde se presenta una triple realidad.

- Los valores de la empresa y de cada puesto de trabajo.
- Los de los individuos que la componen.

- Los de los que se relacionan con ella, clientes, proveedores y público en general.

Los valores colectivos son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos los que forman parte de la institución; pues constituyen el cimiento de la misma, generan beneficios propios y para quienes tienen contacto con la institución. Para la construcción es importante el trabajo en equipo y especificar los valores, que tienen y los que necesitan tener, para identificar y eliminar los antivalores.

### **C. FORMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Likert (2014) menciona que existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una Organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

Las Variables Causales son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables. Las Variables Intermediarias son las que reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Y por último las Variables Finales son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos

subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario que corresponde a un clima cerrado y a un sistema muy participativo, que corresponde a un clima abierto. (Likert, 2014)

A. Sistema autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza.

Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular.

Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados.

El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

B. Sistema Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son

también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También

en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación

que en el caso del Sistema autoritario. El tipo de relaciones característico de

este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero

concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites

de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa

en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y

la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados,

el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen

estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas

en la cumbre.

C. Sistema Consultivo. Este es un sistema organizacional en el que existe un

mucho mayor grado de centralización y delegación de las decisiones. Se

mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son

adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado

a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

D. Sistema Participativo. Este sistema se caracteriza por que el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización. El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc. (Likert, 1967)

## **D. INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL**

### **a. AUTORREALIZACIÓN O DESARROLLO PERSONAL**

Para Palma (2004) la autorrealización es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo

personal y profesional contingente a la tarea respecto a su futuro; por ejemplo: el trabajador puede aprender y desarrollarse para un progreso personal en la institución; teoría que respalda a Fernández (1999) ya que menciona el mismo sustento, afirmando que es una posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo, es decir, es la probabilidad percibida por los trabajadores, de que en una organización los trabajadores encontrarán apoyo y estímulos para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación.

**b. INVOLUCRAMIENTO LABORAL**

Según Palma (2004), define este indicador como la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización; no obstante, Ferreira (2006) dice que es el mayor compromiso con la organización, concluyendo que el compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma, esforzándose para su bienestar.

**c. SUPERVISIÓN**

Palma (2004) la define como las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario, por ejemplo el supervisor brinda apoyo a los trabajadores para superar obstáculos dentro de la organización y la evaluación que se hace a los trabajadores ayuda a mejorar la satisfacción y producción de los empleados. De tal manera Hodgetts y Altman (1985), en su libro de Comportamiento en las organizaciones afirman que los individuos que se

preocupan primero por sus empleados y después por la tarea a realizar parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centraban en la producción tenían un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo.

#### **d. COMUNICACIÓN**

Afirma Palma (2004) que la comunicación es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma, por ejemplo se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo y la organización fomenta y promueve la comunicación interna. Por ello, Hodgetts y Altman (1985) confirman que la comunicación es un elemento muy importante en las empresas, ya que como lo menciona Chiavenato (2000) “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”. El proceso de comunicación permite tener unida a la empresa en términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas. Igualmente Alves (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

**e. CONDICIONES LABORALES**

Para Palma (2004) las condiciones laborales son el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas por ejemplo la remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones, se dispone de tecnología que facilita el trabajo. Según, Schein (1996), las variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor contaminación, instalaciones, maquinas, etc., son variables que afectan el clima organizacional. Sin un empleado no logra desarrollar sus labores en un espacio adecuado, no rendirá como se espera en las tareas asignadas. Ésta variable deja percibir que los empleados presentan un nivel apropiado de confort dentro de la estructura laboral.

**E. CONSECUENCIAS DEL CLIMA LABORAL**

Palomino y Peña (2016) indican que los procesos tales como la comunicación, toma de decisión, solución de problemas, tratamiento de los conflictos, aprendizaje y motivación; se ven afectados por el clima organizacional, por lo tanto influyen en la eficiencia y el desempeño de los empleados, así como en la productividad de la organización como un todo, en su habilidad para innovar y en la satisfacción laboral y en el bienestar que gozan sus miembros. Por lo tanto el clima afecta como un todo al miembro de la organización, a través de la atmósfera psicológica general, que es relativamente estable en el tiempo. No son acontecimientos aislados los que producen una influencia prolongada en el comportamiento y sentimientos; es la exposición diaria a una atmósfera psicológica particular. (Palomino y Peña, 2016).



## **F. DESEMPEÑO LABORAL**

Ivancevich (2005) menciona que se puede describir en otros términos como calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado, pero todos ellos implican la misma definición entendiéndose como la actividad con la que determina el grado en que un empleado se desempeña bien.

Mientras que Aguirre (2000) la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, para así poder mejorar su rendimiento futuro. Además alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento:

- Continuo. Considera las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado, se realiza en un momento determinado con carácter anual.
- Sistemático. Sirve para garantizar la objetividad del proceso, es necesario que todo el personal conozca los criterios con antelación, además el procedimiento se recoge de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.
- Orgánico. Se aplica a toda la organización, sin determinar los departamentos.
- En cascada. Cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal actúa como evaluador y ha sido evaluado al mismo tiempo, por personas de la propia organización.

- De expresión de juicios. De forma rigurosa y constructiva, se ponen de manifiesto, los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones.
- En relación con el trabajo habitual. Se considera la importancia que la persona tiene para la organización en relación con el desempeño en su puesto actual.
- Histórico. Con el fin de mejorar el desempeño el evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, generalmente un año, por medio del reconocimiento y corrección de errores.
- Prospectivo. Se establece el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que son precisas tomar para ello.
- Integrador. Con este control del individuo se intenta descubrir lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarle a mejorar el desempeño futuro a fin de que cada vez se integre más a la organización.

#### **a. FACTORES DEL DESEMPEÑO**

Existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad. (Bain, 2003)

##### **Factores Internos**

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

- Factores Duros: La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.
- Factores Blandos: se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

### **Factores Externos**

Las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad, la competitividad, la inflación y el bienestar de la población.

- Ajustes estructurales: los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.
- Cambios económicos: el traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el

impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

- Cambios demográficos y sociales: dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- Recursos naturales: comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- Administración pública e infraestructura: comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

## **G. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según cita Louffat (2011) la evaluación del desempeño es el proceso técnico especializado que mide el aporte o la generación del valor del trabajador en el ejercicio de sus funciones. La forma de evaluar se da de manera integrada entre sus competencias de conocimientos, sus habilidades de aplicación práctica y las actitudes humanas basadas en valores. Como consecuencia de los aspectos anteriores se da la medición de la productividad y los resultados. Para darle mayor imparcialidad sus evaluadores serian diversos agentes interesados en su desempeño quienes pueden ser subordinados, sus colegas, sus clientes externos, etc.

Así también Arias y Heredia (2006) dice que la evaluación del desempeño pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal, además suele compararse a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización. La evaluación de desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente a la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto de trabajo.

Pedraza, Amaya y Conde (2010) sostienen que los sistemas de evaluación del desempeño o rendimiento laboral van a mantener y aumentar la productividad además de facilitar el avance de metas estratégicas, es por esto que son uno de los procesos más relevantes para gestionar adecuadamente el talento humano, desarrollar la efectividad y alcanzar el éxito organizacional. Por eso surge la necesidad que las organizaciones diseñen y apliquen sistemas de evaluación de desempeño del personal. Para conocer de manera oportuna los errores y las limitaciones de los trabajadores que impiden el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Huerta y Rodríguez (2006) señalan la importancia de determinar la selección de las personas que llevaran a cabo la evaluación del desempeño laboral, las cuales serán seleccionarán de acuerdo con las necesidades de la organización. Algunas posibilidades son: los gerentes o supervisores, el trabajador, los subordinados, los compañeros, los clientes y los equipos de trabajo, las cuales se pueden combinar para obtener una valoración más amplia y completa.

Pedraza, Amaya y Conde (2010) Menciona elementos que ayudaran a determinar la efectividad y eficiencia del trabajo de los empleados de acuerdo a los objetivos y la misión de la organización, tomando en consideración todos los niveles de actividad en la empresa los cuales incluyen el análisis de los puestos y

áreas de trabajo, la administración del ejercicio humano en las organizaciones y la evaluación del desempeño del personal a través de estándares objetivos previamente definidos y valorados.

La planificación institucional constituye fuente de información objetiva para la valoración del rendimiento, facilitando la consistencia entre el desempeño del servidor y el cumplimiento de objetivos y metas de la entidad. La gestión del rendimiento incluye a los directivos públicos, tengan o no la condición de confianza, a los servidores civiles de carrera y a los servidores de actividades complementarias. Se entiende como un ciclo integral, continuo y sistemático que, con carácter anual, se desarrolla en cada entidad mediante la planificación, el establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación.

Dessler (2001) conceptúa la evaluación del desempeño como “la evaluación a un empleado cotejando su trabajo, pasado o presente, con los parámetros o normas establecidas para su desempeño. Por tal motivo, la evaluación implica: plantear las normas del trabajo, valorar el real desempeño del trabajador en relación a esas normas y presentar nuevamente la información al trabajador con el objetivo de motivarlo para la modificación de las deficiencias de su desempeño”.

Por otro lado, Werther (2000) define la evaluación del desempeño como un proceso por medio del cual se estima o evalúa el rendimiento general del empleado.

Dessler, (2001) menciona que son tres las razones que se consideran para evaluar el desempeño; la primera se refiere a que las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos. La segunda, la evaluación permite la posibilidad de que el superior evalúe el

comportamiento laboral del subordinado. Esta actividad va facilitar que se elabore un plan que permita mejorar las deficiencias que se haya detectado en la evaluación; además, servirá para reforzar las conductas que han sido evaluadas como positivas. El tercer motivo hace referencia a que la evaluación es una parte del proceso que la empresa puede utilizar para planificar las carreras personales de cada individuo, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.

Dessler (2001) indica que dentro de los responsables que pueden desarrollar una evaluación de este tipo se encontrarían:

- Evaluación de los compañeros, La evaluación de un empleado hecha por sus compañeros de trabajo puede ser muy efectiva para predecir el éxito futuro de la administración. Un problema podría ser los convenios de ayuda mutua, porque todos los compañeros sencillamente se reunirían para darse calificaciones altas unos a otros.
- Autoestimaciones, hechas por el personal sobre su propio desempeño, el problema radica en que los empleados se califican más alto de lo que sus superiores podrían hacerlo.
- Supervisor Inmediato, es la persona que estaría y por lo general está en mejor posición para observar y evaluar el desempeño de un subordinado y es el responsable del desempeño de esa persona.
- Comités de Estimación, por lo general están compuestos por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores más.
- Evaluación por los subordinados, muchos lo llaman retroalimentación ascendente, aplica a toda la empresa y ayuda a alta gerencia a diagnosticar estilos para mejorar la administración de la organización.

- Retroalimentación de 360 grados, en este caso la información es recabada de toda la organización, por lo general este método se usa para la capacitación y el desarrollo.

El desempeño laboral se encuentra ligado a la productividad en el nivel del rendimiento de una organización, se encuentra basado en la cantidad y la calidad en el desarrollo de sus funciones. Una de las áreas más importantes en este proceso viene a ser el área de Recursos Humanos el cual cumplirá una función relevante en el desempeño laboral y la productividad de toda la empresa es se debe en gran parte en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

La productividad laboral es un objetivo y un indicador, es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto, atraer y retener el mejor talento disponible, lograr un índice de satisfacción laboral adecuado, estimular la iniciativa y emprendimiento de cada colaborador, liderar planes de sucesión para lograr la continuidad de los negocios, brindar formación de conocimientos y competencias para formar a futuros ejecutivos.

El resultado de un sistema inteligente que permite a los trabajadores, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa. La empresa debe estar atenta a operar tomando en cuenta aquellas oportunidades hacia afuera, pero al mismo tiempo representan competencias hacia



adentro. Siendo este un proceso total, sujeto a la administración y dirección y muy relacionada al tema de estrategias de desempeño laboral.

#### **a. ELEMENTOS DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Morales y Velandia (1999), describen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- Estándares de desempeño, la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen parámetros que permiten mediciones objetivas.
- Mediciones del desempeño, son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- Elementos subjetivos del calificador, las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia si el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos como los prejuicios personales, efecto de acontecimientos recientes, tendencia a la medición central, efecto de halo o aureola, interferencia de razones subconscientes, métodos para reducir las distorsiones.
- Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

#### **b. PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según Louffat (2012), hay etapas básicas de un proceso de evaluación del desempeño que son las siguientes:

En primer lugar es necesario establecer y definir indicadores ideales de desempeño el cual consiste en definir cuáles serán los factores, criterios o competencias a tener en cuenta para evaluar a todos los funcionarios de la

empresa. Luego en cada factor se describirán las graduaciones correspondientes de desempeño con las puntuaciones respectivas. Se debe medir el desempeño real del funcionario mediante la aplicación real de la evaluación de cada trabajador. Así, cada evaluador procede, en base a los indicadores previamente establecidos, a otorgar las graduaciones y puntajes correspondientes del trabajador en cada factor, obteniendo al final un puntaje total. Se debe tomar en cuenta el local de la evaluación y el momento adecuado para la evaluación de desempeño.

Luego se procede a comparar las notas obtenidas factor por factor y el total respectivo por parte de cada trabajador en relación a las notas mínimas aceptables establecidas para cada factor de evaluación y luego el total.

Es necesario establecer medidas correctivas o de premiación por el mérito en el desempeño de las funciones, por lo que una vez determinado el puntaje obtenido por cada evaluado se procede a complementar un análisis de los resultados. Finalmente la opinión es comunicada al trabajador en forma individual y es necesario indicarle de alguna premiación o recomendación de capacitación que mejore el desempeño. (Louffat, 2012).

Dessler (2001) propone los siguientes tres pasos:

- Definir el trabajo
- Evaluar el desempeño
- Presentar la información al empleado.

Según el autor, para llevar a cabo de manera adecuada el proceso de evaluación del desempeño, deben principalmente tener conocimiento tanto el evaluador como los subordinados de las obligaciones y normas de trabajo, pues una vez que la empresa las establece se comprenden también los objetivos que se quieren lograr, y al momento de realizar la evaluación tanto los evaluadores como sus evaluados

entienden sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas, y de esta manera es mucho más fácil alcanzar dichos objetivos.

Posteriormente, se procede a evaluar formalmente al subordinado y se conoce el rendimiento laboral del trabajador comparando el desempeño real con normas establecidas, que permitan realizar la revisión adecuada para la evaluación.

Una vez concluidas estas fases, el paso final es realizar un análisis de los resultados en conjunto con el empleado evaluado, a través de una retroalimentación, que consiste en darle a conocer la perspectiva que tiene el jefe y la organización sobre las actividades que desarrolla en la empresa, de esta manera el subordinado tiene la posibilidad de conocer su actuación en el pasado y su potencial en el futuro. Se deberá tener en cuenta planes de mejoramiento profesional que permitan al empleado corregir las fallas que posea en su actuación laboral. (Dessler, 2001).

### **c. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Werther, (2000). Lo clasifica de la siguiente manera: Los métodos de Evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido, su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar, entre ellas tenemos:

- Escalas de puntuación: El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado es una escala que vaya de bajo a alto.
- Listas de verificación: Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.

- Método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- Método de registro de acontecimientos notables: Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- Escalas de calificación conductual: Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- Método de verificación de campo: Un representante calificado del personal participa en la puntuación que concede los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- Método de evaluación en grupos: Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común con la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.
- Método de establecimiento de categorías: Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- Método de distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- Método de distribución de puntos: Se distribuye 100 puntos entre los subordinados de acuerdo con el desempeño individual que haya mostrado.

- Método de comparaciones pareadas: El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- Basados en el desempeño a Futuro, se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Estos métodos son:
  - Autoevaluaciones: El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
  - Administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
  - Evaluaciones psicológicas: Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- Métodos de los centros de evaluación: Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores

#### **d. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Chiavenato (2000) nos dice que se obtendrán beneficios a corto, mediano y largo plazo, siempre y cuando un programa de evaluación de desempeño este bien planeado, coordinado y desarrollado, En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Así mismo, puede mejorar la comunicación con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, se puede proponer mejores medidas y disposiciones orientadas a mejorar el

estándar de desempeño de sus subordinados y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

También, permitiría conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe. Otro punto a favor sería, dar a conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

Además nos comunica cuales son las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta. Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

También puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos. Esto permitiría dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

**e. CONFLICTOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Dessler (2001), menciona que “cuando la evaluación de desempeño falla, se da debido a razones comparables con estos tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado. Algunas fallan porque no se informa a los subordinados, por adelantado, exactamente qué se espera de ellos, en función de un buen desempeño. Otras fallan debido a problemas con las formas o los métodos que se usan para evaluar y otro de los problemas es a la sesión de entrevista para proporcionar retroalimentación al empleado; estos incluirán las discusiones y la mala comunicación”.

**f. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 90 °**

Se sabe que la evaluación del desempeño, es una herramienta administrativa para la gestión del recurso humano. Su aplicación servirá para que, a través de los canales regulares administrativos, las políticas y normativa interna, se tomen decisiones con fundamento técnico en cuanto a la rotación o movimientos de personal, sean estos dentro o fuera de un departamento o sección.

La evaluación del desempeño permitirá conocer tres componentes laborales del empleado:

- a) Desempeño de las funciones.
- b) Desarrollo conductual.
- c) Necesidades de capacitación o desarrollo continuo.

La evaluación del desempeño en base a la metodología de "90 grados", se basa en que, cada jefe evalúa a su subalterno inmediato. La evaluación del desempeño de 90 grados busca valorar las habilidades, actitudes y desempeño de trabajo que realizan los trabajadores.

La evaluación de habilidades y conducta se realiza diferenciadamente por niveles ocupacionales, según las siguientes categorías: Subgerencias y Unidades jefaturas, administrativos y operativos o de servicio.

Este tipo de evaluaciones permite informar al personal evaluado, sobre cómo está haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, promoviendo una retroalimentación de su desempeño. Descubrir las carencias y necesidades de formación continua (capacitación) que el personal pueda presentar, para considerarlo en el plan de capacitación anual.

Dentro de la metodología de evaluación, existe un procedimiento que se da mediante entrevista dirigida por el jefe inmediato de cada trabajador. Uno de los beneficios más resaltantes de este método es la retroalimentación, ya que se generan las condiciones adecuadas para indicarle al subalterno como ha sido su desempeño en el puesto de trabajo y como ello incide al logro de los objetivos del departamento, unidad o de la subgerencia, según sea el caso. Una vez se hayan explicado los objetivos de la evaluación de desempeño, se deberán valorar todos y cada uno de los factores de evaluación, teniendo cuidado de no dejarse llevar por posibles prejuicios del evaluado, sean negativos o positivos

#### **g. EVALUACIÓN 180°**

Según Alles, M. (2005) es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

#### **h. EVALUACIÓN 360°**

Según Alles, M. (2005) lo define como un esquema sofisticado que permite que el empleado sea evaluado por todo el entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.



## **i. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas y en el grado que son requeridas por el puesto. Cuando una empresa cuenta con definiciones de perfil por competencias se puede realizar la evaluación de desempeño por competencias. No alcanza con utilizar el término, se debe contar con un diccionario o catálogo de competencias y un diccionario o catálogo de comportamientos. (Alles, 2013).

Según Spencer y Spencer (1993) Competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Alles (2005) menciona por competencia que es la que hace referencia a características de personalidad, originadas por comportamientos que pueden generar un desempeño exitoso en el trabajo, en efecto generado por el talento que posea un colaborador para poder realizar sus actividades de manera efectiva.

### **Competencias Cardinales**

**A. Enfoque en el Cliente:** Alles, M. (2002) define que es la competencia que implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Niveles:

- a. Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes.

Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.

- b. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea.

Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.

- c. Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.

**B. Trabajo en Equipo:** Alles, M. (2002) es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo. En consecuencia, mencionar trabajo en equipo implica la existencia de un grupo de personas organizadas y coordinadas, donde cada una de ellas tienen determinadas responsabilidades y tareas asignadas, también habrá un líder

que será aceptado por todo el equipo, quien tendrá el rol de orientar, guiar o coordinar los esfuerzos del equipo hacia objetivos definidos.

Niveles:

- a. El trabajador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y porque sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.
- b. Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Con frecuencia antepone sus objetivos personales, pero si se ejerce alguna presión sobre él podría demostrar cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común.
- c. Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello o cuando ve que, de lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.

**C. Enfoque a Resultados:** Alles, M. (2002) es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando

y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

#### Niveles

- a. Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.
- b. Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.
- c. Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.

**D. Sentido de Pertenencia:** Alles (2005) sentido de pertinencia implica el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

#### Niveles:

- a. El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.
- b. Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.

- c. Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.

### **Competencias Específicas**

**A. Comunicación:** Alles, M. (2002) es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, expresar aspectos positivos. La habilidad del saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Niveles:

- a. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
- b. Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
- c. Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas en forma oral y/o escrita.

**B. Resolución de Problemas:** Alles, M. (2002) es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y

la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del clima.

Niveles:

- a. Identifica problemas propios de su ámbito personales y académicos, analizando las variables que lo componen para una mayor comprensión de ellos. Aplica variables establecidas para la resolución de problemas en contextos estructurados que pueden ser personales o del ámbito académico. Utiliza una secuencia lógica de pensamiento explicitando el proceso realizado para la identificación del problema y el método para su solución, reconociendo sus fortalezas y debilidades en este proceso.
- b. Utiliza la descripción de la realidad para la identificación de un problema ya sea en el ámbito académico o en el de su profesión, integrando las diversas variables de éste. Propone soluciones a problemas en el ámbito académico y de su profesión, integrando diversas variables. Evalúa su desempeño tanto en el proceso como en el resultado final de problemas que se presentan para su mejora.
- c. Resuelve problemas simultáneos y/o de carácter multidisciplinario, de manera individual o grupal, aportando soluciones creativas y aplicando diversos enfoques y métodos en el quehacer de su profesión.

**C. Organización y administración del tiempo:** Alles, M. (2002) es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Niveles:

- a. Establecer objetivos y prioridades, planificar y cumplir la planificación en el corto plazo.
- b. Definir y jerarquizar objetivos y planificar la actividad individual a medio y largo plazo.
- c. Establecer objetivos y prioridades, planificar y cumplir lo planificado en el tiempo compartido con otros.

**D. Pensamiento estratégico:** Alles, M. (2002) es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores, incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Niveles:

- a. A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización al identificar cual sería la mejor propuesta estratégica. Presenta alta capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.
- b. Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta oportunidades de hacer negocios y crear alianzas estratégicas siempre que sean de fácil acceso.

- c. Experimenta dificultad al tratar de percibir los cambios del entorno. No se encuentra en la capacidad de proponer acciones o programas para que la organización se adecue al medio.



### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLOGICO**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que la recolección de los datos obtenidos en la investigación constó de evaluaciones y encuestas aplicadas directamente al personal de los hoteles Casa Andina Arequipa

#### **1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo se trata de una investigación no experimental, de corte transversal; usando un diseño descriptivo - correlacional.

Las investigaciones de corte transversal se caracterizan porque, los datos recabados representan un momento en el tiempo de estudio. (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. 2010).

Es de tipo descriptivo ya que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. 2010). Este tipo de investigaciones describen tendencias de un grupo o población, en este caso, en un primer momento se buscará describir la situación actual del

Clima organizacional y del desempeño laboral de los trabajadores del hotel Casa Andina Arequipa.

Las investigaciones Correlacionales se caracterizan porque, asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. 2010). En este trabajo se relacionarán las variables de Clima organizacional y desempeño laboral para determinar si existe o no una correlación entre ellas.

## **2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de trabajadores de Casa Andina Hoteles a nivel nacional es de 1500, los cuales laboran en los 13 destinos turísticos en las ciudades de Tacna, Moquegua, Arequipa, Puno, Cusco, Lima, Nazca, Chinchá, Trujillo, Chiclayo, Tumbes, Piura y Pucallpa.

Por tanto, para la presente investigación, el muestreo utilizado será el no probabilístico, intencionado, para lo cual de todas las ciudades se seleccionó los hoteles de la Ciudad de Arequipa, tomando una muestra de 118 trabajadores de Casa Andina Hoteles, incluyendo, tanto administrativos como operativos (personal de atención al público), los cuales se encuentran en el rango de edad de 25 y 50 años y cuyas cantidades de acuerdo a las Unidades de negocios (sedes) en las que laboran son las siguientes:

**Cuadro N° 1**

### ***Distribución de trabajadores por sede***

<b>Unidad de negocios</b>	<b>Trabajadores</b>
Casa Andina Standard Arequipa	39
Casa Andina Premium Arequipa	38
Casa Andina Select Arequipa	41
<b>Total</b>	<b>118</b>

## **A. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN**

### **a. CRITERIOS DE INCLUSIÓN**

- Trabajador que lleven laborando en la institución por más de seis meses.
- Trabajador que desean participar en el estudio.

### **b. CRITERIOS DE EXCLUSIÓN**

- Trabajador que lleven laborando en la institución por menos de seis meses.
- Trabajador que no desean participar en el estudio.

## **3. INSTRUMENTOS**

### **A. ESCALA: CLIMA LABORAL CL-SPC**

La escala de Clima Laboral CL-SPC, cuya autora es Sonia Palma Carrillo (1999) fue elaborado en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Es escala tipo Likert, teniendo un total de 50 ítems.

La autora utilizando una población de 1323 trabajadores de Lima Metropolitana, validó su instrumento mediante un Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman para estimar la confiabilidad, evidenciando correlaciones de .97 y .90 respectivamente; lo que muestra una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable.

Este instrumento explora la variable Clima Laboral y lo define como, la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada

con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

El instrumento mide cinco factores, los cuales son presentados a continuación:

**I. Autorrealización** (ítems 1,6,11,16,21,26,31,36,41,46)

El cual mide la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorece el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

Un ejemplo de estos ítems sería:

- Existen oportunidades de progresar en la institución
- Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse

**II. Involucramiento Laboral** (ítems 2,7,12,22,27,32,37,42,47)

Este factor identifica los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.
- Los trabajadores están comprometidos con la organización

**III. Supervisión** (ítems 3,8,13,18,23,28,33,38,42,48)

Esta categoría permite una apreciación de funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Algunos ítems de esta área serían:

- El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan
- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar

#### **IV. Comunicación** (Items 4,9,14,19,24,34,39,44,19)

Mide la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo
- La institución fomenta y promueve la comunicación interna

#### **V. Condiciones Laborales** (ítems 5,10,15,20,25,30,35,40,45,50)

Esta categoría mide el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Algunos ítems en esta área son:

- La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones
- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo

La administración de esta prueba puede ser tanto individual, como colectiva y tiene una duración de 15 a 30 minutos aproximadamente. La aplicación del instrumento puede ser manual; y para la corrección se realiza por medio de puntuaciones que van del 1 al 5, donde Ninguno o Nunca (1), Poco (2), Regular o Algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5). La sumatoria de estos valores permitirá la puntuación de los factores y escala general de Clima Laboral que de acuerdo a las normas técnicas establecidas; es decir, se puntuará de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores. Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas; se toma como criterio que a mayor

puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación es la interpretación contraria.

Las categorías diagnósticas se presentan a continuación:

Categorías diagnosticas	Factor del I al V	Puntaje
Muy favorable	42 - 50	210 – 250
Favorable	34 - 41	170 – 209
Media	26 - 33	130 – 169
Desfavorable	18 -25	90 -129
Muy desfavorable	10 -17	50 -89

*Perfil de resultados CL-SPC*

## **B. CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL**

El presente cuestionario fue elaborado y es utilizado por Hoteles Casa Andina para la medir el desempeño de sus trabajadores (Anexo N°2), en los seis meses anteriores a la aplicación, tiene como finalidad evaluar las competencias institucionales que aseguren un desempeño eficiente del personal que labora en dicha institución. Este instrumento está diseñado para la realización de una evaluación de 90°.

Para la presente investigación, con el objetivo de facilitar el entendimiento de algunos ítems, se realizó modificaciones en la redacción del área de “Agilidad del aprendizaje”, ya que ésta se mostraba redundante en los términos que utilizaba. El instrumento en general, junto con las modificaciones realizadas para la presente investigación fue validado mediante juicio de expertos, los cuales manifestaron que mide lo que pretende medir.

Finalmente, el cuestionario constó de 6 competencias subdividas en 5 grados, los cuales determinan el desarrollo de cada una de las competencias. El orden y las conceptualizaciones por cada una, es el siguiente:

- **Orientado hacia el cliente:** disposición para actuar apasionadamente por la satisfacción de nuestros clientes, siendo un anfitrión proactivo que identifica necesidades, para dar soluciones a través de un servicio de alta calidad y relaciones basadas en la confianza.
- **Integridad:** para actuar con transparencia, honestidad y respeto, ganando en forma natural la confianza de los demás. Es la coherencia entre lo que uno piensa, dice y hace. Incluye comunicar intenciones, ideas y sentimientos de forma abierta y directa, actuando siempre con integridad incluso en situaciones difíciles dentro o fuera de la organización.
- **Trabajo colaborativo:** Capacidad de cooperar con su equipo, valorando las diferentes características personales y estilos; reconociendo que el aporte individual contribuye con el resultado final. Asume como propios los objetivos del equipo, actuando con entusiasmo y buena onda, hasta lograr sus metas.
- **Innovación:** Muestra un pensamiento flexible que lo lleva a investigar y desarrollar alternativas innovadoras frente a situaciones diferentes y/o retadoras, generando valor al negocio y a los clientes.
- **Agilidad del aprendizaje:** Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno con rapidez. Incluye la agilidad para adaptarse a los cambio, a las personas y a los resultados.
- **Orientación hacia resultados y ejecución impecable:** Actúa con pasión y perseverancia, enfocando su estrategia y esfuerzos en el logro de las metas.

Busca proactivamente alcanzar estándares de excelencia, obtener mejoras constantes y continuas.

Una vez aplicado el instrumento, se procede a la categorización con la finalidad de que cada pregunta tenga el valor necesario para facilitar la tabulación de la información. La evaluación final de las escalas de competencias es el siguiente:

A	$110\% < \text{Resultado} \leq 125\%$	Referente
B	$100\% < \text{Resultado} \leq 110\%$	Sobresaliente
C	$90\% < \text{Resultado} \leq 100\%$	Demuestra
D	$80\% < \text{Resultado} \leq 90\%$	Demuestra parcialmente
E	$\text{Resultado} < 80\%$	No demuestra

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario se procederá a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación.

#### 4. PROCEDIMIENTOS

En un primer momento se gestionaron los permisos respectivos con la gerencia administrativa del Casa Andina Hoteles Arequipa; una vez que se obtuvieron, se realizó una reunión con el personal administrativo y de operación, en donde se explicaron los objetivos de la investigación.

En la aplicación se presentó a los participantes el consentimiento informado, el cual consignó los objetivos del trabajo e información referente a la confidencialidad de los datos recogidos en la evaluación; además, este documento resaltó la importancia de la sinceridad y honestidad de las respuestas e hizo hincapié en la participación voluntaria de los trabajadores. Posterior a esto, se realizó la aplicación de los instrumentos en las



mismas instalaciones de la empresa, comenzando con la escala de Clima organizacional de SPC y luego la de desempeño laboral. Los primeros cuestionarios fueron aplicados de manera individual o grupal, de acuerdo con la disponibilidad del personal en cada una de las sedes.

Para analizar los datos, se empleó el programa estadístico SPSS versión 24. En un primer momento, se elaboraron medidas de frecuencia para describir los datos sociodemográficos de la muestra. Luego, se aplicó la prueba de normalidad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov para determinar la normalidad de los datos y finalmente se utilizó la correlación de Spearman para asociar las variables de Clima laboral y desempeño laboral.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

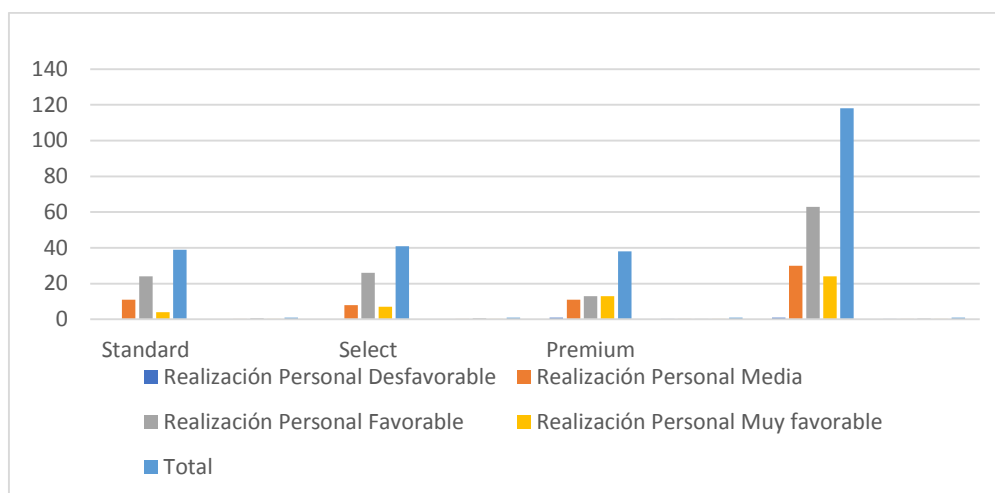
A continuación se muestran los resultados producto del análisis estadístico de las variables estudiadas.

Iniciaremos con la descripción de los datos obtenidos del diagnóstico de cada una de las dimensiones pertenecientes al Clima organizacional, percibido por el personal que labora en las distintas unidades orgánicas (Premium, Select, Standard) de Casa Andina Hoteles Arequipa.

**TABLA N° 1: Frecuencia absoluta y relativa de la dimensión Realización Personal de las unidades orgánicas de Casa Andina Hoteles Arequipa**

		Realización Personal					
			Desfavora		Favora		Muy
			ble	Media	ble	favorable	Total
Unidad	Standar	Frecuenci	0	11	24	4	39
orgánica	d	a					
		%	0.0%	28.2%	61.5%	10.3%	100.0%
	Select	Frecuenci	0	8	26	7	41
		a					
		%	0.0%	19.5%	63.4%	17.1%	100.0%
	Premiu	Frecuenci	1	11	13	13	38
	m	a					
		%	2.6%	28.9%	34.2%	34.2%	100.0%
Total		Frecuenci	1	30	63	24	118
		a					
		%	0.8%	25.4%	53.4%	20.3%	100.0%

*Fuente: SPSS elaboración de las investigadoras*



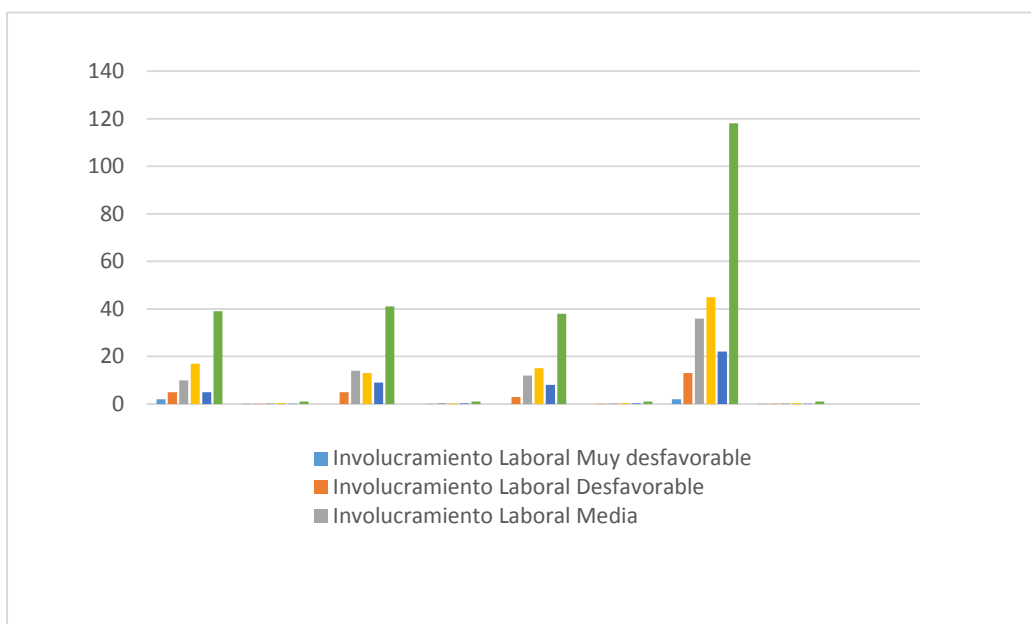
*Figura 1: Comparación de la dimensión RP en las marcas Premium, Select y Standard*

Observamos que la mayoría del personal evaluado tanto de la marca Standard (61.5%), Select (63.4%) y Premium (34.2%) perciben mayormente como favorable su realización personal. Incluso el 34.2% del personal de la marca Premium percibe su realización personal como muy favorable. Estos datos mostrarían que la empresa ofrece las condiciones adecuadas puedan cumplir con su tarea y con sus metas, trazando objetivos claros, reconociendo logros y promoviendo la innovación para que el colaborador perciba que el medio laboral favorece su desarrollo personal y profesional, configurándose una perspectiva de carrera a futuro.

**TABLA N° 2: Frecuencia absoluta y relativa de la dimensión Involucramiento Laboral de las unidades orgánicas de Hoteles Casa Andina Arequipa.**

		Involucramiento Laboral						
		Muy						
		desfavora	Desfavora		Favora	Muy		
		ble	ble	Media	ble	favorable	Total	
Unidad	Standar	Frecuencia	2	5	10	17	5	39
orgánica	d	%	5.1%	12.8%	25.6%	43.6%	12.8%	100.0
								%
	Select	Frecuencia	0	5	14	13	9	41
		%	0.0%	12.2%	34.1%	31.7%	22.0%	100.0
								%
	Premiu	Frecuencia	0	3	12	15	8	38
	m	%	0.0%	7.9%	31.6%	39.5%	21.1%	100.0
								%
Total		Frecuencia	2	13	36	45	22	118
		%	1.7%	11.0%	30.5%	38.1%	18.6%	100.0
								%

*Fuente: SPSS elaboración de las investigadoras*



*Figura 2: Comparación de la dimensión IL en las marcas Premium, Select y Standard*

Observamos tanto en la tabla 2 como en la figura 2 que la mayoría del personal evaluado tanto de la marca Standard (43.6%) como premium (39.5%) perciben mayormente como favorable su involucramiento laboral. Por otro lado, la mayoría de la marca Select percibe su involucramiento laboral como de nivel medio (34.1%) y favorable (31.7%).

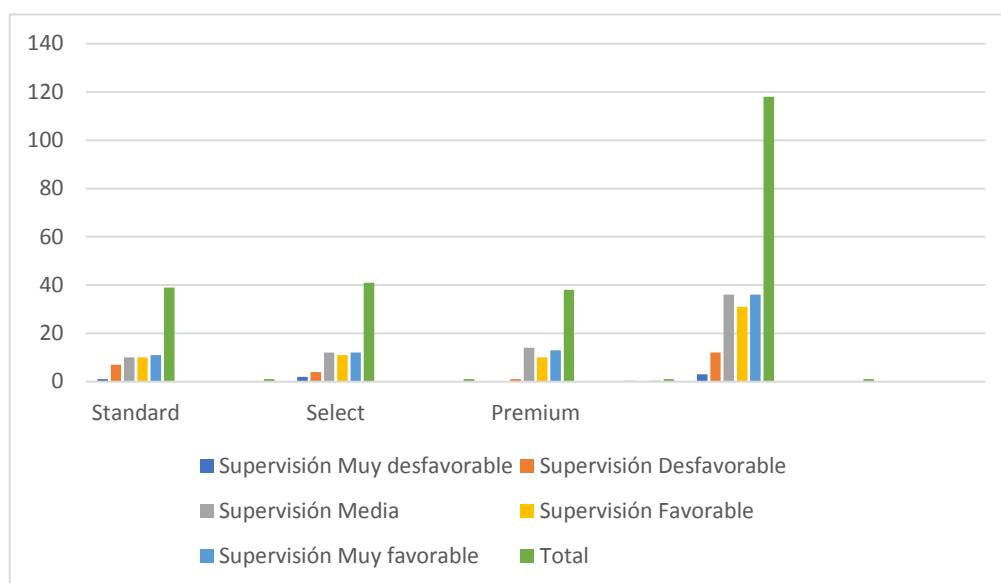
Resultado que muestra que hay una identificación con los valores organizacionales y un buen compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización ya que se cuenta con capacitaciones acorde a sus necesidades laborales, además la visión, misión y valores de la empresa son comprendidos por el personal.

**TABLA N° 3: Frecuencia absoluta y relativa de la dimensión Supervisión de las unidades orgánicas de Casa Andina Hoteles Arequipa.**

		Supervisión						
		Muy						
		desfavor	Desfavor	Medi	Favorab	Muy		
		able	able	a	le	favorable	Total	
Unidad orgánica	Standard	Frecuencia	1	7	10	10	11	39
		%	2.6%	17.9%	25.6	25.6%	28.2%	100.0%
				%				
	Select	Frecuencia	2	4	12	11	12	41
		%	4.9%	9.8%	29.3	26.8%	29.3%	100.0%
				%				
	Premium	Frecuencia	0	1	14	10	13	38
		%	0.0%	2.6%	36.8	26.3%	34.2%	100.0%
				%				
Total		Frecuencia	3	12	36	31	36	118
		%	2.5%	10.2%	30.5	26.3%	30.5%	100.0%
				%				

*Fuente: SPSS elaboración de las investigadoras*

*Figura 3: Comparación de la dimensión S en las marcas Premium, Select y Standard*



En relación con la figura 3, evidenciamos en comparación, que la mayoría del personal evaluado tanto de la marca Standard (25.6%), Select (29.3%) y Premium (36.8%) perciben mayormente la supervisión como de un nivel medio ya que el apoyo por parte de superiores para superar obstáculos es regular.

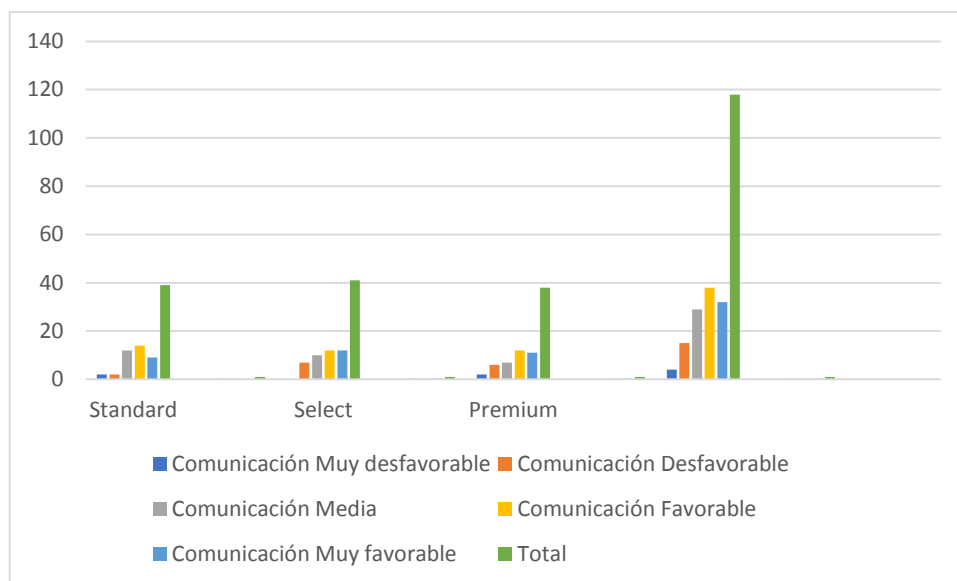
Aunque el 28.2% de la rama Standard, el 29.3% de la rama Select y el 34.2% de la rama Premium perciben mayormente la supervisión como muy favorable. Lo que indicaría que los colaboradores evaluados, muestran una apreciación de funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral.



**TABLA N° 4: Frecuencia absoluta y relativa de la dimensión Comunicación de las unidades orgánicas de Casa Andina Hoteles Arequipa.**

		Comunicación						
		Muy						
		desfav	Desfavo	Medi	Favorabl	Muy		
		orable	ble	a	e	favorable		Total
Unidad	Standar	Frecuencia	2	2	12	14	9	39
orgánica	d	%	5.1%	5.1%	30.8	35.9%	23.1%	100.0%
					%			
	Select	Frecuencia	0	7	10	12	12	41
		%	0.0%	17.1%	24.4	29.3%	29.3%	100.0%
					%			
	Premiu	Frecuencia	2	6	7	12	11	38
	m	%	5.3%	15.8%	18.4	31.6%	28.9%	100.0%
					%			
Total		Frecuencia	4	15	29	38	32	118
		%	3.4%	12.7%	24.6	32.2%	27.1%	100.0%
					%			

*Fuente: SPSS elaboración de las investigadoras*



*Figura 4: Comparación de la dimensión C en las marcas Premium, Select y Standard*

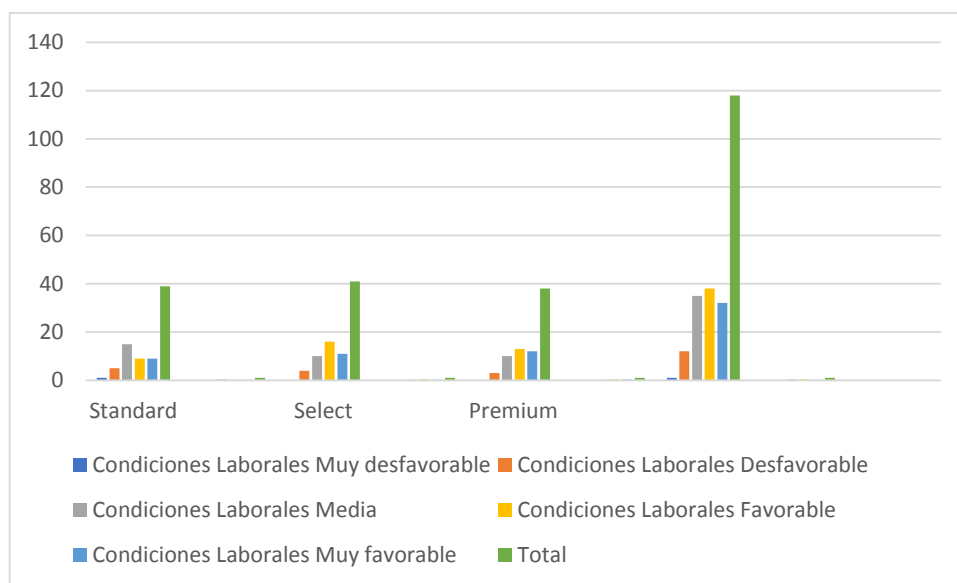
La tabla N°4 nos muestra que la mayoría del personal evaluado tanto de la marca Standard (35.9%), Select (29.3%) y Premium (31.6%) perciben la comunicación como favorable. Incluso el 23.1% de la marca Standard, el 29.3% de Select y el 28.9% de la Premium perciben mayormente la comunicación como muy favorable.

Esto mostraría que hay un adecuado grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

**TABLA N° 5: Frecuencia absoluta y relativa de la dimensión Condiciones Laborales de las unidades orgánicas de Casa Andina Hoteles Arequipa.**

		Condiciones Laborales						
		Muy						
		desfav	Desfavor	Medi	Favorabl	Muy		
		orable	able	a	e	favorable		Total
Unidad	Standa	Frecuencia	1	5	15	9	9	39
orgánica	rd	%	2.6%	12.8%	38.5	23.1%	23.1%	100.0%
					%			
	Select	Frecuencia	0	4	10	16	11	41
		%	0.0%	9.8%	24.4	39.0%	26.8%	100.0%
					%			
	Premiu	Frecuencia	0	3	10	13	12	38
	m	%	0.0%	7.9%	26.3	34.2%	31.6%	100.0%
					%			
Total		Frecuencia	1	12	35	38	32	118
		%	0.8%	10.2%	29.7	32.2%	27.1%	100.0%
					%			

*Fuente: SPSS elaboración de las investigadoras*



*Figura 5: Comparación de la dimensión CL en las marcas Premium, Select y Standard*

Observamos tanto en la tabla N°5, que la mayoría del personal evaluado tanto de la rama Select (39%) y Premium (34.2%) perciben mayormente las condiciones laborales como favorables.

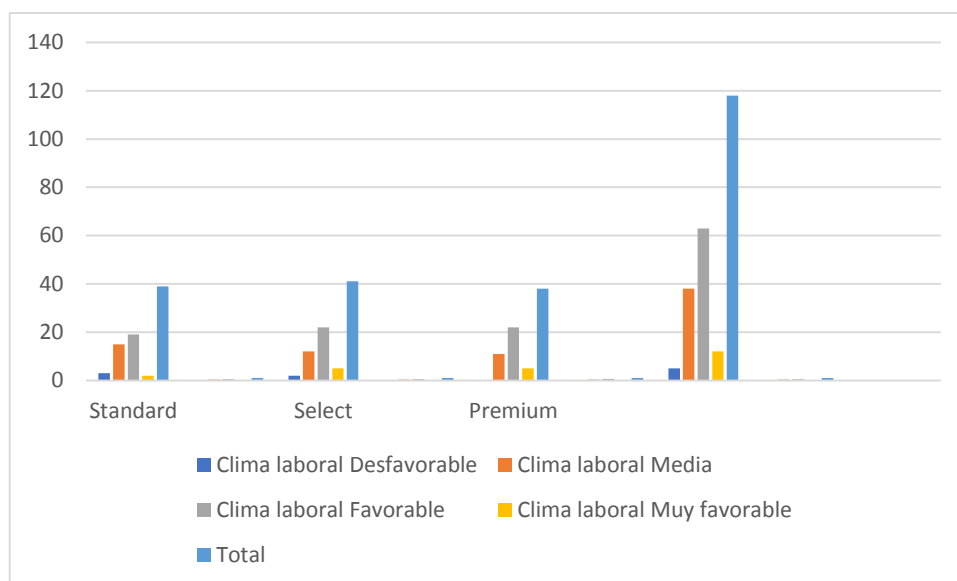
Por otro lado, el 38.5% de trabajadores de la rama Standard percibe las condiciones laborales como de nivel medio. Dichos datos mostrarían que los trabajadores perciben que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Estos resultados podrían inferir que al ser Standard una marca de estándares más básicos no cuenta con algunas comodidades que en las otras marcas sí.

**TABLA N° 6: Frecuencia absoluta y relativa de la dimensión general de Clima Laboral de las unidades orgánicas de Casa Andina Hoteles Arequipa.**

		Clima laboral					
		Desfavo		Favorabl		Muy	
		rable	Media	e	favorable	Total	
Unidad	Standar	Frecuencia	3	15	19	2	39
orgánica		%	7.7%	38.5%	48.7%	5.1%	100.0%
	Select	Frecuencia	2	12	22	5	41
		%	4.9%	29.3%	53.7%	12.2%	100.0%
	Premi	Frecuencia	0	11	22	5	38
	um	%	0.0%	28.9%	57.9%	13.2%	100.0%
Total		Frecuencia	5	38	63	12	118
		%	4.2%	32.2%	53.4%	10.2%	100.0%

*Fuente: SPSS elaboración de las investigadoras*



*Figura 6: Comparación de la dimensión general de clima laboral*

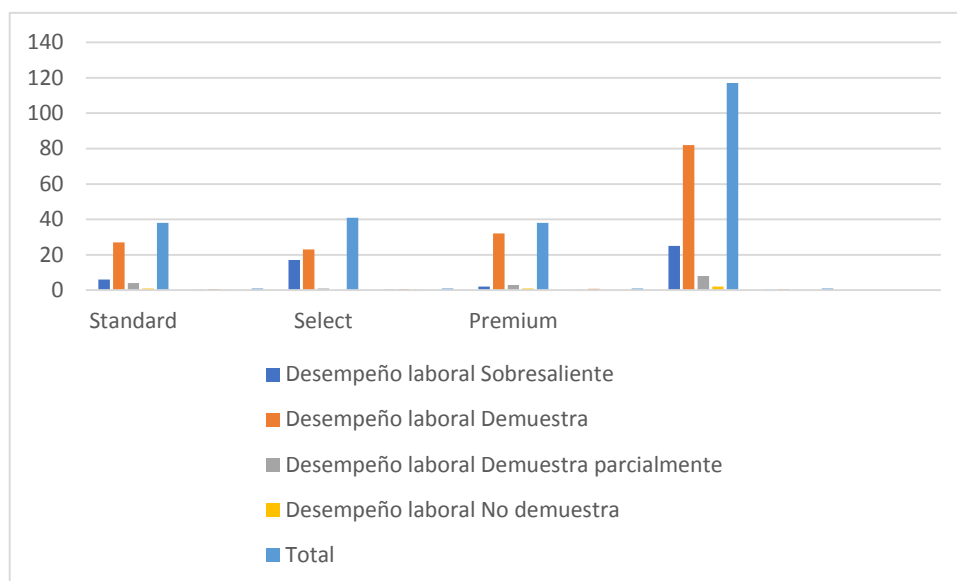
La figura 6 nos muestra que la mayoría del personal evaluado tanto de la marca Standard (48.7%), Select (53.7%) y Premium (57.9%) perciben mayormente como favorable su clima laboral. Aunque el 38.5% de la marca Standard, el 29.3% de la marca Select y el 28.9% de la marca Premium lo perciben como de un nivel medio.

A continuación, se presentan los resultados alcanzados en la evaluación del desempeño laboral del personal que labora en las distintas unidades orgánicas (Premium, Select y Standard) de Casa Andina Hoteles Arequipa

**TABLA N° 7: Frecuencia absoluta y relativa de la evaluación del desempeño laboral del personal que labora en las unidades orgánicas de Casa Andina Hoteles Arequipa**

		Desempeño laboral					
		Demuestra			No		
		Sobresali	Demuestr	parcialment	demuestr		
		ente	a	e	a	Total	
Unidad	Standard	Frecuencia	6	28	4	1	39
orgánica		%	15.8%	71.1%	10.5%	2.6%	100.0%
	Select	Frecuencia	17	23	1	0	41
		%	41.5%	56.1%	2.4%	0.0%	100.0%
m	Premiu	Frecuencia	2	32	3	1	38
		%	5.3%	84.2%	7.9%	2.6%	100.0%
	Total	Frecuencia	25	83	8	2	118
		%	21.4%	70.1%	6.8%	1.7%	100.0%

*Fuente: SPSS elaboración de las investigadoras*



*Figura 7: Desempeño laboral en Standard, Select y Premium*

Respecto al desempeño laboral, observamos que la mayoría de trabajadores de la marca Standard (71.1%), Select (56.1%) y Premium (84.2%) demuestran un adecuado desempeño laboral de acuerdo a la evaluación aplicada por puesto.

Incluso el 41.5% de trabajadores de la marca Select tiene un desempeño sobresaliente. Lo que indicaría que el desempeño del personal de la marca en mención, es eficiente.



**Tabla N° 8: Prueba de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño laboral	.113	118	.001
Realización Personal	.132	118	.000
Involucramiento Laboral	.077	118	.088
Supervisión	.090	118	.021
Comunicación	.088	118	.026
Condiciones Laborales	.093	118	.015
Clima laboral	.041	118	.200*

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Analizamos la normalidad de nuestras variables por medio de la prueba Kolmogorov-Smirnov, la cual nos indica que solo el involucramiento laboral ( $p = .088$ ) y el clima laboral ( $p = .200$ ) tienen distribución normal; en cambio la mayoría de las otras variables no se distribuye normalmente ( $p < .05$ ) por lo que se procesarán con estadística no paramétrica.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos luego de los análisis estadísticos entre el Clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de Premium, Select y Standard de Casa Andina Hoteles Arequipa.

**TABLA N° 9: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral en el personal que labora en Casa Andina Hoteles Arequipa.**

			Desempeño
Rho de Spearman	Realización Personal	Coeficiente de correlación	.212*
		Sig. (bilateral)	.021
		N	118
	Involucramiento Laboral	Coeficiente de correlación	.167
		Sig. (bilateral)	.072
		N	118
	Supervisión	Coeficiente de correlación	.219*
		Sig. (bilateral)	.018
		N	118
	Comunicación	Coeficiente de correlación	.319**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	118
	Condiciones Laborales	Coeficiente de correlación	.003
		Sig. (bilateral)	.978

Encontramos que el clima laboral ( $r = .269$ ;  $p = .003$ ) y sus dimensiones de realización personal ( $r = .212$ ;  $p = .021$ ), supervisión ( $r = .219$ ;  $p = .018$ ) y comunicación ( $r = .319$ ;  $p < .001$ ) se relacionan significativamente con el desempeño laboral, dichas relaciones son directamente proporcionales, lo que nos indica que mayores puntajes en el clima laboral y sus dimensiones están asociados a puntajes altos en el desempeño laboral.

A continuación, se presenta la relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo con el sexo, la edad y el tiempo laborando en la empresa.

**TABLA N° 10: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo al sexo femenino**

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Realización Personal	Coeficiente de correlación	.181
		Sig. (bilateral)	.257
		N	41
	Involucramiento Laboral	Coeficiente de correlación	.078
		Sig. (bilateral)	.630
		N	41
	Supervisión	Coeficiente de correlación	.180
		Sig. (bilateral)	.260
		N	41
	Comunicación	Coeficiente de correlación	.449**
		Sig. (bilateral)	.003
		N	41
	Condiciones Laborales	Coeficiente de correlación	-.029
		Sig. (bilateral)	.856
		N	41
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	.214
		Sig. (bilateral)	.179
		N	41

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Para el caso de las mujeres, encontramos que solo la dimensión comunicación ( $r = .449$ ;  $p = .003$ ) se relaciona significativamente con el desempeño laboral, dicha relación es directamente proporcional, lo que nos indica que mayores puntajes en la comunicación están asociados a puntajes altos en el desempeño laboral.

**TABLA N° 11: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo con sexo masculino**

		Desempeño laboral
Rho de Spearman	Realización Personal	.243*
	Sig. (bilateral)	.034
	N	77
Involucramiento Laboral	Coefficiente de correlación	.255*
	Sig. (bilateral)	.026
	N	77
Supervisión	Coefficiente de correlación	.262*
	Sig. (bilateral)	.022
	N	77
Comunicación	Coefficiente de correlación	.270*
	Sig. (bilateral)	.018
	N	77
Condiciones Laborales	Coefficiente de correlación	.045
	Sig. (bilateral)	.697
	N	77
Clima laboral	Coefficiente de correlación	.345**
	Sig. (bilateral)	.002
	N	77

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Para el caso de los varones, encontramos que el clima laboral ( $r = .345$ ;  $p = .002$ ) y sus dimensiones de realización personal ( $r = .243$ ;  $p = .034$ ), involucramiento laboral ( $r = .255$ ;  $p = .026$ ), supervisión ( $r = .262$ ;  $p = .022$ ) y comunicación ( $r = .270$ ;  $p = .018$ ) se relacionan significativamente con el desempeño laboral, dichas relaciones son directamente proporcionales, lo que nos indica que mayores puntajes en el clima laboral y sus dimensiones están asociados a puntajes altos en el desempeño laboral.

**TABLA N° 12: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a tiempo laborando en la empresa (1 a 2 años)**

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Realización Personal	Coeficiente de correlación	.410**
		Sig. (bilateral)	.007
		N	42
	Involucramiento Laboral	Coeficiente de correlación	.210
		Sig. (bilateral)	.181
		N	42
	Supervisión	Coeficiente de correlación	.259
		Sig. (bilateral)	.098
		N	42
	Comunicación	Coeficiente de correlación	.138
		Sig. (bilateral)	.385
		N	42
	Condiciones Laborales	Coeficiente de correlación	.138
		Sig. (bilateral)	.383
		N	42
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	.284
		Sig. (bilateral)	.068
		N	42

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).



Teniendo en cuenta los años de servicio, encontramos que en los trabajadores que llevan laborando entre 1 a 2 años en la empresa, solo la realización personal ( $r = .410$ ;  $p = .007$ ), se relaciona significativamente con el desempeño laboral, dicha relación es directamente proporcional, lo que nos indica que mayores puntajes en la realización personal están asociados a puntajes altos en el desempeño laboral.

**TABLA N° 13: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a tiempo laborando en la empresa (3 a 7 años)**

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Realización Personal	Coeficiente de correlación	-.001
		Sig. (bilateral)	.995
		N	56
	Involucramiento Laboral	Coeficiente de correlación	.066
		Sig. (bilateral)	.631
		N	56
	Supervisión	Coeficiente de correlación	.188
		Sig. (bilateral)	.166
		N	56
	Comunicación	Coeficiente de correlación	.431**
		Sig. (bilateral)	.001
		N	56
	Condiciones Laborales	Coeficiente de correlación	-.081
		Sig. (bilateral)	.554
		N	56
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	.210
		Sig. (bilateral)	.120
		N	56

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Para el caso de los trabajadores que llevan entre 3 a 7 años en la empresa, encontramos que solamente la comunicación ( $r = .431$ ;  $p = .001$ ) se relaciona significativamente con el desempeño laboral, dicha relación es directamente proporcional, lo que nos indica que mayores puntajes en la comunicación están asociados a puntajes altos en el desempeño laboral.

**TABLA N° 14: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a tiempo laborando en la empresa (8 a más años)**

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Realización Personal	Coeficiente de correlación	.484*
		Sig. (bilateral)	.036
		N	20
	Involucramiento Laboral	Coeficiente de correlación	.486*
		Sig. (bilateral)	.035
		N	20
	Supervisión	Coeficiente de correlación	.360
		Sig. (bilateral)	.130
		N	20
	Comunicación	Coeficiente de correlación	.298
		Sig. (bilateral)	.216
		N	20
	Condiciones Laborales	Coeficiente de correlación	-.020
		Sig. (bilateral)	.936
		N	20
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	.368
		Sig. (bilateral)	.121
		N	20

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Para el caso de los colaboradores que llevan laborando 8 a más años en la empresa, encontramos que las dimensiones del clima laboral de realización personal ( $r = .484$ ;  $p = .036$ ), e involucramiento laboral ( $r = .486$ ;  $p = .035$ ) se relacionan significativamente con el desempeño laboral, dichas relaciones son directamente proporcionales, lo que nos indica que mayores puntajes en la realización personal e involucramiento laboral están asociados a puntajes altos en el desempeño laboral.

**TABLA N° 15: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a la edad (20- 30 años)**

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Realización Personal	Coeficiente de correlación	.299*
		Sig. (bilateral)	.037
		N	49
	Involucramiento Laboral	Coeficiente de correlación	.324*
		Sig. (bilateral)	.023
		N	49
	Supervisión	Coeficiente de correlación	.148
		Sig. (bilateral)	.312
		N	49
	Comunicación	Coeficiente de correlación	.466**
		Sig. (bilateral)	.001
		N	49
	Condiciones Laborales	Coeficiente de correlación	.162
		Sig. (bilateral)	.265
		N	49
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	.333*
		Sig. (bilateral)	.020
		N	49

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Para el caso de los trabajadores entre los 20 y 30 años, encontramos que el clima laboral ( $r = .333$ ;  $p = .020$ ) y sus dimensiones de realización personal ( $r = .299$ ;  $p = .037$ ), involucramiento laboral ( $r = .327$ ;  $p = .023$ ) y comunicación ( $r = .466$ ;  $p = .001$ ) se relacionan significativamente con el desempeño laboral, dichas relaciones son directamente proporcionales, lo que nos indica que mayores puntajes en el clima laboral y sus dimensiones están asociados a puntajes altos en el desempeño laboral.

**TABLA N° 16: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a edad (31- 40 años)**

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Realización Personal	Coefficiente de correlación	-.034
		Sig. (bilateral)	.820
		N	47
	Involucramiento Laboral	Coefficiente de correlación	-.049
		Sig. (bilateral)	.741
		N	47
	Supervisión	Coefficiente de correlación	.281
		Sig. (bilateral)	.056
		N	47
	Comunicación	Coefficiente de correlación	-.019
		Sig. (bilateral)	.897
		N	47
	Condiciones Laborales	Coefficiente de correlación	-.118
		Sig. (bilateral)	.430
		N	47
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	.059
		Sig. (bilateral)	.692
		N	47

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).



Hallamos una relación estadísticamente significativa entre el clima laboral ( $r=.059$ ;  $p=.692$ ) y sus dimensiones ( $p>.05$ ) con el desempeño laboral de los colaboradores cuyas edades fluctúan entre los 31 y 40 años.

**TABLA N° 17: Relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a edad (41 años a más)**

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Realización Personal	Coefficiente de correlación	.509*
		Sig. (bilateral)	.019
		N	22
	Involucramiento Laboral	Coefficiente de correlación	.247
		Sig. (bilateral)	.280
		N	22
	Supervisión	Coefficiente de correlación	.269
		Sig. (bilateral)	.238
		N	22
	Comunicación	Coefficiente de correlación	.651**
		Sig. (bilateral)	.001
		N	22
	Condiciones Laborales	Coefficiente de correlación	-.121
		Sig. (bilateral)	.600
		N	22
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	.446*
		Sig. (bilateral)	.043
		N	22

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Para el caso de los trabajadores con 41 a más años de edad, encontramos que el clima laboral ( $r = .446$ ;  $p = .043$ ) y sus dimensiones de realización personal ( $r = .509$ ;  $p = .019$ ) y comunicación ( $r = .651$ ;  $p = .001$ ) se relacionan significativamente con el desempeño laboral, dichas relaciones son directamente proporcionales, lo que nos indica que mayores puntajes en el clima laboral y sus dimensiones están asociados a puntajes altos en el desempeño laboral.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSION**

Como puede verse en los resultados, los valores estadísticos alcanzados en el análisis de la relación entre el Clima organizacional y el desempeño laboral ( $r = .269$ ;  $p = .003$ ) mostraría una relación directamente proporcional, débil entre ambas variables; lo que nos indica que mayores puntajes en el clima laboral y sus dimensiones están asociados a puntajes altos en el desempeño laboral; comprobándose la hipótesis de investigación.

Dichos resultados mostrarían que, la empresa ofrece la información y recursos necesarios para la autorrealización del personal logrando que se involucren con la cultura de esta, así la supervisión mejora el seguimiento y evaluación de sus tareas, teniendo una adecuada comunicación, fluida y transparente. Además como se pudo corroborar que la empresa brinda las condiciones laborales necesarias para el trabajo en equipo; por lo antes mencionado es que los colaboradores están dispuestos a cumplir las metas, ser autónomos e innovadores, cooperando entre ellos manteniendo una actitud positiva, esto se ve reflejado en su disposición para satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que se

logra las metas trazadas por la empresa y por ellos mismos. Todo lo mencionado confirma lo que indica Quintero, Africano y Faría (2008) quienes infieren que el clima al ser el ambiente de trabajo propio de la organización, va ejercer directamente en la conducta y comportamiento de sus miembros, en tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización, en este sentido el clima va determinar el rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Resultados contrarios al alcanzado en esta investigación fueron hallados por Uría (2011), quién obtuvo que el clima organizacional no es favorable en relación con la evaluación de desempeño ya que en algunos casos en las empresas, hay un mal sistema de comunicación, el trabajo en equipo no es el adecuado, además de la falta de identidad hacia la organización, dichos resultados se contraponen con los resultados obtenidos en los colaboradores del Hotel Casa Andina Arequipa, ya que el desempeño es el adecuado y este se ve influenciado por el clima organizacional, lo que coincide con los resultados obtenidos en la investigación de Marroquín et al. (2011). En el cual los resultados indicaron que la mayoría de colaboradores están a gusto, esto indica que realmente el clima organizacional es bastante favorable para la organización en las tareas u oficios asignadas a cada uno de los trabajadores las que se desarrollan en una dinámica estable y con responsabilidades, la mayoría de los trabajadores les agrada trabajar con sus compañeros, esto indica que existe un buen clima organizacional y satisfacción en su desempeño laboral que es estable.

En cuanto a los resultados descriptivos de las variables estudiadas, clima organizacional y desempeño laboral del personal que labora en Casa Andina Hoteles Arequipa se mostró que la mayoría del personal evaluado tanto de la marca Standard (53.8%), Select (65.9%) y Premium (71.1%) perciben mayormente como favorable o muy favorables su clima

laboral, a su vez están asociados a puntajes altos en el desempeño laboral, donde las distintas unidades alcanzaron niveles entre demuestra y sobre saliente siendo estas en Standard (86.9%), Select (97.6%) y Premium (89.5%). Dichos datos permitieron discutir los resultados como sigue a continuación:

En cuanto al Clima organizacional en Hotel Casa Andina Arequipa, se evidenció que el personal percibe como favorable su realización personal, ya que la empresa favorece el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro, trazando objetivos claros, reconociendo logros y promoviendo la innovación, lo cual tiene relación con lo que menciona Palma (2004), al indicar que los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades dónde ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

En cuanto a su involucramiento laboral lo perciben como favorable debido a que cuentan con capacitaciones acorde a sus necesidades laborales, la visión, misión y valores de la empresa son comprendidos por el personal lo que lleva a que logren identificarse con el desarrollo de la empresa y su desarrollo personal, teniendo congruencia con Ferreira (2006) quien concluye que el compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma, esforzándose para su bienestar.

Por otro lado, respecto a la supervisión es percibida como de un nivel medio, si bien la empresa ofrece métodos adecuados en la evaluación, capacitación y seguimiento de las tareas realizadas por sus colaboradores, el apoyo por parte de superiores para superar obstáculos es percibido como regular por lo que es necesario la revisión de la jerarquía de la empresa para facilitar la colaboración de los superiores para así cumplir lo que menciona Palma (2004) ya que el supervisor brinda apoyo y soporte a los colaboradores

para superar obstáculos dentro de la organización y la evaluación que se hace a los trabajadores ayuda a mejorar la satisfacción y producción de los empleados.

La comunicación la describen como favorable en las tres marcas, porque el acceso a la información de sus tareas es oportuna, fluida y coherente lo que permite una buena relación entre el personal. Este resultado tiene coherencia con lo que menciona Alves (2000) quien dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

Por ultimo las condiciones laborales son favorables porque existe cooperación, autonomía, capacidad de decisión, innovación, tecnología y adecuada remuneración lo que promueve tanto su motivación extrínseca e intrínseca. Tal como lo menciona Schein (1996) Si un empleado no logra desarrollar sus labores en un espacio adecuado, no rendirá como se espera en las tareas asignadas. Ésta variable permite percibir que los empleados presentan un nivel apropiado de confort dentro de la estructura laboral.

En general se percibe un clima laboral favorable; Bustos y Miranda (2001) señalan que el clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico por lo que en la empresa se verán consecuencias positivas como logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

En cuanto al nivel de desempeño laboral los colaboradores del Hotel Casa Andina, se muestran proactivos, reconociendo las necesidades de los clientes para satisfacerlas y así brindar un servicio de alta calidad, generando confianza y fidelidad en los clientes, por lo que podemos decir que los colaboradores cumplen con lo que menciona Alles (2002) sobre la competencia de enfoque al cliente, refiriéndose al esfuerzo por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los

esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.

El personal trabaja orientado en sus principios y valores, siendo coherentes y eficaces al momento de solucionar algún conflicto; estando dispuestos a trabajar en equipo cooperando, trazando objetivos claros y manteniendo buena relación con sus compañeros, esto nos indican que cumplen con la competencia de trabajo en equipo definida por Alles (2002) como la habilidad para participar activamente hacia una meta común, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

El personal es capaz de desarrollar alternativas innovadores, se adaptan a los cambios; todo esto los lleva a cumplir con pasión y perseverancia sus metas, alcanzando los estándares solicitados por la empresa siendo, lo cual tiene relación con la competencia de Enfoque a Resultados descrito por Alles (2002) como la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores.

Por lo anteriormente mencionado se infiere que el personal demuestra un adecuado desempeño tal como indica Chiavenato (2000) un buen desempeño proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Para el caso de las mujeres que laboran en el Hotel Casa Andina Arequipa, es la comunicación lo que más influye en su desempeño; mientras que para los varones es el involucramiento laboral, la supervisión y la comunicación lo que más va influir en su desempeño, Pinilla (2017) menciona que si bien es cierto que la productividad no está ligada al sexo, también es cierto que existen actividades que se adaptan mejor al individuo de acuerdo a su género, esto nos indica que las mujeres al manejar mejor los canales de



comunicación y acceso a la información va ser lo que más influya en el logro que los objetivos; mientras que los varones también manejan la comunicación pero no es lo único que influencia, sino consideran importante la presión al ser supervisados y su posición en la estructura de la empresa para el logro de sus objetivos.

Teniendo en cuenta los años de servicio, encontramos que los colaboradores del Hotel Casa Andina Arequipa, que llevan laborando entre 1 a 2 años, beneficia directamente su realización personal a su desempeño, esto debido a que el tiempo laborando les ha permitido ver su crecimiento personal y obtener más beneficios, así también conocer mejor la cultura de la empresa en comparación al personal que labora por menos tiempo, para los colaborados que llevan laborando entre 3 a 7 años, se notó la influencia directa de la comunicación en su desempeño, ya que conocen mejor los canales de comunicación, los procedimientos y las vías de acceso a la información que maneja la empresa, han generado confianza con sus superiores lo que les ha permitido tener mayor autonomía y capacidad de decisión en sus labores.

Para el personal que labora más de 8 años en la empresa se evidencia claramente que su realización personal influye en su desempeño, ya que han ganado la experiencia suficiente que les ha permitido ascender de sus puesto iniciales a otros de manera vertical, así también su involucramiento es notable para con la empresa logrando la identidad con la misión, visión y cultura de esta. Chiavenato (2009), menciona que se han realizado estudios a gran escala sobre la relación entre los años que labora un trabajador y su desempeño, las evidencias más recientes demuestran una relación positiva, ya que el colaborador al permanecer en su puesto por más tiempo tendrá la experiencia necesaria para desenvolverse de mejor manera e identificarse con la cultura organizacional.

Para el caso de los colaboradores entre los 20 y 30 años muestran que su realización personal, su involucramiento laboral y su comunicación influyen directamente a su

desempeño y para los colaboradores con 41 a más años de edad es importante su realización personal y su comunicación para lograr el desempeño esperado por la empresa. Chavenato (2009), menciona que la relación entre la edad y el desempeño laboral es un tema de importancia, por dos razones, la primera, por la creencia de que el desempeño disminuye conforme aumenta la edad y la segunda razón es que la fuerza de trabajo está envejeciendo, sin embargo muchos empleadores reconocen que los colaboradores mayores constituyen un grupo de candidatos de alta calidad con enorme potencial, lo que se relaciona con los resultados obtenidos, en general la diferencia generacional no evidencia problemas para el adecuado desempeño de los colaboradores y su percepción de clima es adecuada, lo que muestra que existe objetivos claros entre ellos, colaboración y entendimiento generacional, sin importar la edad los colaboradores deben mantener una misma motivación para el trabajo en equipo y así logren con los estándares que pide la empresa.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal que trabaja en Casa Andina Hoteles Arequipa lo cual quedo demostrado ya que la mayoría del personal evaluado tanto de la marca Standard, Select y Premium perciben mayormente como favorable su clima laboral, a su vez están asociados a puntajes altos en el desempeño laboral. En cuanto al análisis estadístico, se encontró que existe relación directamente proporcional entre ambas variables. Esto comprueba la hipótesis de investigación.

**SEGUNDA:** El clima laboral es percibido por la mayoría de los colaboradores de las diferentes unidades orgánicas como favorable. Así mismo, las dimensiones de realización personal, involucramiento laboral, comunicación y condiciones laborales son percibidas por los colaboradores de las diferentes unidades orgánicas como favorables. Por otro lado, la supervisión es percibida por los colaboradores de las diferentes unidades orgánicas como de un nivel medio.

**TERCERA:** La mayoría de colaboradores de las diferentes unidades orgánicas demuestran un adecuado desempeño laboral, incluso el equipo de trabajo de la unidad Select, obtuvo un resultado de desempeño sobresaliente.

**CUARTA:** En la muestra general, un buen clima laboral junto a sus dimensiones de realización personal, supervisión y comunicación están asociados a un buen desempeño laboral. En la muestra de mujeres solo la comunicación se asocia a un buen desempeño. En los varones, un buen clima laboral junto a sus dimensiones de realización personal, involucramiento laboral, supervisión y comunicación están asociados a un buen desempeño laboral.

**QUINTA:** En los colaboradores que llevan laborando 1 a 2 años en la empresa, la realización personal está asociada a un buen desempeño laboral. En los que llevan trabajando entre 3 a 7 años es la comunicación la que se relaciona con un buen desempeño. En los que trabajan de 8 a más años en la empresa son la realización personal y el involucramiento laboral los que se relacionan con un buen desempeño laboral.

**SEXTA:** Respecto a los colaboradores que tienen entre 20 a 30 años de edad, un buen clima laboral y sus dimensiones de realización personal, involucramiento laboral y comunicación se asocian a un buen desempeño. En los que tienen 41 años a más, un buen clima laboral y sus dimensiones de realización personal y comunicación se asocian a un buen desempeño laboral.

## RECOMENDACIONES

**Primera:** En los resultados relacionados a la supervisión percibida por los colaboradores de las diferentes unidades orgánicas, si bien alcanzaron niveles medios, lo cual no significa que sean problemáticos, es recomendable fortalecer los aspectos relacionados a la eficacia en el monitoreo y en el establecimiento de relación de apoyo y orientación para las tareas que ejercen los supervisores, ya que el establecimiento de estas podría mejorar los niveles alcanzados.

**Segunda:** Es de destacar los resultados alcanzados por la unidad Select los cuales lograron un desempeño sobresaliente, dicha unidad permitiría identificar prácticas exitosas, con el fin de replicarlas en las otras unidades, volviéndose así un referente para la organización a nivel regional.

**Tercera:** Dados los resultados de diferencias en cuanto sexo; donde, las mujeres asociaron la comunicación al buen desempeño y los varones, al buen clima laboral junto a sus dimensiones de realización personal, involucramiento laboral, supervisión y comunicación. Se recomienda a la institución aplicar estrategias de motivación que aborden las peculiaridades en cuanto a sexo, ya que esto puede impulsar aún más el buen desempeño y la eficacia de los colaboradores.

**Cuarta:** De la misma manera, en las diferencias encontradas en relación a los años de trabajo en la empresa. Se recomienda, implementar estrategias que contemplen esta variable para desarrollar medidas como el reconociendo laboral, ascensos de cargos, vacaciones, incremento de remuneraciones etc.

**Quinta:** Finalmente, el presente estudio es el primero en su tipo en la organización, por lo tanto, puede convertirse en un referente para el área de recursos humanos de

Casa Andina, la que permitirá establecer parámetros de, permitiendo la mejora en las distintas áreas de la organización.

## REFERENCIAS

- Aguirre, J. (2000). Dirección y gestión de personal. Madrid, España: Pirámide.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. (1a Ed). Argentina. Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/135565666/DesarrolloDel-Talento-Humano-Basado-en-Alles-Martha-Author>
- Alles, M. (2005). Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. Revista de Psicología del Deporte. 1-2 (9). pp. 123-133.
- Arizmendi, E. (2015). La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos. México, México
- Arias, L. & Heredia V. (2006). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México: Trillas
- Bain. (2003). La productividad. Colombia: McGraw-Hill.
- Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Bustos, P. y Miranda, M. (2001). Clima Organizacional. Santiago, Chile: Lautaro.
- Campbell, J. (1976). 'Psychometric theory'. En M. DUNNETTE (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally
- Caligiore, C y Diaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.

- Chiavenato I. (2000) “Administración de recursos humanos”. 5ª Ed. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2009) “Gestión del Talento Humano”. 3ª Ed. McGraw-Hill. México
- Chiang, M., San Martín, N. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación. Salud de los Trabajadores, 19(1), 05 - 16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3758/375839297002.pdf>
- Cuba, D. (2012). Tesis. “Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Empleados de la Entidad Financiera CREAM Arequipa Sede Central Primer Semestre Periodo 2012”
- Dessler, G. (2001) “Administración de personal” 8ª Ed. Pearson Educación. México
- Dessler, G. (2009). Administración del Personal. (9ª. Ed.). México: Educación Pearson.
- Fernández, M. (1999). Diccionario de Recursos Humanos. Madrid: Díaz de Santos. Universidad Autónoma de Madrid.
- Fernández, R. (2009). Manual de Prevención de Riesgos Laborales, para no iniciados. (2ª. Ed.). España: ECU.
- Ferreira, V. (2006). Gestión en las Personas. (5ª ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Gaspar G. (2011) “Manual de Recursos Humanos” (1ªEd). España Publicado por Editorial UOC. Recuperado de: 59 [https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Gellerman S. W. (1960) Problemas humanos de la empresa. Tema 5 de Psicología y Ciencias Humanas. Esditora Guadarrama



- Hanco, S. (2011). Clima organizacional y desempeño docente de la Institución Educativa Pública N° 70394. Puno. (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodologías de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). Comportamiento en las organizaciones. (6ª ed.). México: Interamericana S.A. de CV.
- Huerta J. y Rodríguez G. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson.
- Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. México DF, México: McGraw-Hill. México.
- Likert.(2014).file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TL\_Mino\_Pérez\_EdgarMauricio.pdf.
- Likert, R. (1967). The Human Organization. Nueva York, Estados Unidos: McGraw Hill.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.
- Louffat, E. (2012). Administración del potencial humano. Obtenido de Esan Business: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2010/administracion-del-potencialhumano/>
- Luengo, Y. (2013) realizó el trabajo de grado “Clima organizacional y desempeño laboral del profesional en Centros de Educación Inicial” de la Universidad de Zulia Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación
- Marroquín, S., et al. (2011) El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King de Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias Psicológicas

- Molina, K., et al. (2013) El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de la CEM Austrogas. Universidad de Cuenca.
- Morales, J. Y Velandia, N. (1999). Salarios Estrategia y Sistema salarial o de Compensaciones Colombia. McGraw-Hill
- Osorio, M. & Espinosa, J. (setiembre, 1995). Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. Capital Humano, 8(81), pp. 36-42.
- Palma, S. (1999) Escala: Clima Laboral CL-SPC, Universidad Ricardo Palma, Lima – Perú.
- Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL - SPC. (1ª ed.). Perú.
- Palomino, M. y Peña, R. (2016) El Clima organizacional y su rotación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Veneplast LTDA. (Trabajo de grado para optar el título profesional de Administradores de Empresa). Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3991/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL-%20MIRYAM%20PALOMINO%20Y%20RAFAEL%20PE%C3%91A.pdf>.
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales, 16 (3), 493-505
- Perez, Y. (2012) Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la Red N° 1 Pachacútec – Ventanilla. Universidad San Ignacio de Loyola.

- Pernía, K. Y Carrera, M. (2014). Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC sociopsicodramático. (1° Ed). Mexico: EAE
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium*, 3(9), 33 - 51. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/782/78230903/>
- Quispe, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pachuco, Andahuaylas. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas%20Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Reinoso H. y Araneda B. (2007) Diseño y Validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas *Revista Ingeniería Industrial*, 6 (2007), pp. 39-54
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. Ed.). México. Prentice Hall.
- Roberts, G. (2002), “Employee Performance Appraisal System Participation: a Technique that Works”, *Public Personnel Management*, vol. 31 (3): 333-342.
- Rodríguez, Myriam (2008), *El fenómeno de las migraciones internacionales: una perspectiva de estudio desde la psicología social y los valores culturales*, Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid

- Schein, E. (1996). *Psicología de la Organización*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Sherman, A. (1998) “Administración de recursos humanos”. 11ª Ed. Thomson. México.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work. Model for superior performance*. New York: Wiley. (Capit. 2 y 16)
- Toro. (2005). *Clima organizacional. Perfil de empresas Colombianas*. Medellín: Cincel.
- Uría (2011) *Clima organizacional y su incidencia en de desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato
- Urquijo, Y. y Bonilla, J. (2008). *La Remuneración Del Trabajo, manual para la gestión de sueldos y salarios*. Venezuela: Texto C. A. Universidad Católica Andrés Bello.
- Valdivia, C. (2014) “El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa Danper- Trujillo S.A.”. Universidad Cesar Vallejo
- Von, L. (1984) *Teoría General de los Sistemas*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- Werther, W. (2000) “Administración de personal y recursos humanos”. 5ª Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores. México D.F
- Yourdon, E. (1989). *Análisis estructurado moderno*. México DF, México: PrenticeHall Panamericana.

## **ANEXOS**

### Clima Laboral CL-SPC

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente y coloque el número que usted cree conveniente, según su punto de vista. Conteste todas las preguntas, asimismo no existen respuestas buenas ni malas. ¡SUERTE!

<b>Ninguno o Nunca : 1</b>	<b>Poco : 2</b>	<b>Regular o Algo : 3</b>	<b>Mucho : 4</b>	<b>Todo o Siempre : 5</b>
--------------------------------	-----------------	-----------------------------------	------------------	-------------------------------

	<b>Nunca 1</b>	<b>Poco 2</b>	<b>Regular o Algo 3</b>	<b>Mucho 4</b>	<b>Todo o Siempre 5</b>
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					

8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades					
16. Se valora los altos niveles de desempeño					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					

23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					



37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48. Existe un trato justo en la institución					
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>
---------------------------------

<b>Nombre</b>		<b>Cargo</b>	
<b>Departamento</b>		<b>Jefe inmediato</b>	
<b>Fecha</b>		<b>Fecha evaluación</b>	

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Orientación al Cliente:</b> Disposición para actuar apasionadamente por la	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habla y toma decisiones pensando en los clientes.</li> <li>Obtiene información de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posee una sensibilidad particular que le facilita identificar las necesidades reales de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes, logrando que estos confíen en él para cualquier necesidad durante su experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se responsabiliza por gestionar los requerimientos de sus clientes y solucionar sus problemas con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene una comunicación adecuada y fluida con el cliente para entender sus</li> </ul>	

<p>satisfacción de nuestros clientes, siendo un anfitrión proactivo que identifica necesidades, para dar soluciones a través de un servicio de alta calidad y relaciones basadas en la confianza.</p>	<p>mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundiza en el conocimiento del negocio o del ámbito en el que el cliente está inserto, configurando soluciones proactivas y oportunas de mutuo beneficio.</li> </ul>	<p>clientes, satisfacerlas y cumplir sus expectativas, siendo un anfitrión proactivo en busca de la mejor experiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece su apoyo para mejorar la experiencia del cliente, en especial cuando se encuentra en una situación crítica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace seguimiento de los acuerdos y compromisos asumidos con ellos, para asegurarse que los requerimientos o problemas se hayan solucionado oportunamente.</li> <li>• Emprende acciones proactivamente, orientadas a mejorar la experiencia del cliente.</li> </ul>	<p>agilidad y oportunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprende acciones esperadas orientadas a satisfacer las necesidades del cliente.</li> </ul>	<p>necesidades y expectativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce en nivel general las necesidades del cliente y emprende acciones esperadas para lograr la satisfacción de este.</li> </ul>	
---	--	---	---	---	---	--

<b>Integridad:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Capacidad</b> para actuar con transparencia, honestidad y respeto, ganando en forma natural la confianza de los demás. Es la coherencia entre lo que uno piensa, dice y hace. Incluye comunicar intenciones,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa de acuerdo a los valores y la cultura organizacional, siendo un promotor de ellos dentro de la compañía. Desafía a otros a actuar alineado a los valores y la cultura organizacional.</li> <li>• Mantiene y promueve las normas éticas,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es coherente con lo que piensa, dice y hace. Está dispuesto a actuar con integridad incluso en situaciones difíciles y complejas.</li> <li>• Habla con la verdad sin adornos y de forma apropiada, ganando en forma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es consciente de los valores y la cultura de la organización, actúa de acuerdo a ellos.</li> <li>• Cumple con los compromisos y promesas, es responsable, puntual y genera la confianza de sus jefes.</li> <li>• Es honesto en sus relaciones de trabajo, comunica intenciones y expresa sus ideas y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es abierto en sus relaciones, es justo y equitativo en el trato.</li> <li>• Reconoce sus errores a la hora de cometer faltas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte y está de acuerdo con los valores de la organización.</li> <li>• Puede mantener información confidencial.</li> </ul>	

ideas y sentimientos de forma abierta y directa, actuando siempre con integridad incluso en situaciones difíciles dentro o fuera de la organización.	sociales y organizacionales, inspirando con el ejemplo a actuar con transparencia honestidad y respeto, dentro y fuera del entorno laboral.	natural la confianza de los demás.	sentimientos en forma abierta y transparente.			
<b>Trabajo</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Colaborativo:</b> Capacidad de cooperar con su	• Desarrolla equipos de trabajo efectivos, que	• Solicita proactivamente la participación de	• Toma en consideración los aportes de otros para	• Comparte proactivamente prácticas, ideas y	• Define el éxito de los resultados como	

<p>equipo, valorando las diferentes características personales y estilos; reconociendo que el aporte individual contribuye con el resultado final. Asume como propios los objetivos del equipo, actuando</p>	<p>logran sus objetivos y son un referente en la organización por su espíritu de equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsa el trabajo colaborativo y sinergias, identificando actividades que podrían mejorarse de manera colaborativa analizando</li> </ul>	<p>personas de otras áreas y/o establece flujos de trabajo para enriquecer la visión de la tarea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite que las personas se hagan responsables de su trabajo, reconociendo lo valioso del aporte individual.</li> <li>• Inspira espíritu colaborativo, buen ánimo y buena</li> </ul>	<p>la toma de decisiones o la planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adapta a distintos equipos, puede encontrar fácilmente puntos en común, con otras personas.</li> <li>• Anima y motiva a sus pares/equipo en momentos difíciles y reconoce el mérito de cada uno.</li> </ul>	<p>conocimientos con los miembros del equipo y de otras áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el diálogo abierto y franco, acepta e incorpora los puntos de vistas de los demás (criticas/sugerencias).</li> </ul>	<p>producto del trabajo en equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es colaborador y asume como propios los objetivos del equipo.</li> </ul>	
--	---	---	--	---	--	--

con entusiasmo y buena onda, hasta lograr sus metas.	proactivamente el impacto.	onda. Comparte los triunfos y logros.				
<b>Innovación:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Observaciones</b>
Muestra un pensamiento flexible que lo lleva a investigar y desarrollar alternativas innovadoras frente a situaciones diferentes y/o	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concibe y aplica ideas innovadoras que se concretan en realidades tangibles que agregan alto valor a la organización.</li> <li>• Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera soluciones creativas y originales para abordar problemas y las oportunidades de la organización.</li> <li>• Sabe cómo estimular la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca constantemente nuevas opciones a fin de satisfacer las necesidades del cliente, proponiendo mejoras y cambios frente a las nuevas necesidades del entorno.</li> <li>• Adapta ideas creativas nuevas y/o existentes,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone nuevas maneras para hacer las cosas, Propone soluciones novedosas y recopila ideas desde varias perspectivas.</li> <li>• Demuestra flexibilidad para hacer las cosas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya en el diseño de nuevos instrumentos o herramientas que faciliten su trabajo.</li> <li>• Demuestra una actitud positiva hacia los cambios.</li> </ul>	

retadoras, generando valor al negocio y a los clientes.	darán resultados y ponerlas en práctica con facilidad.	propuesta de nuevas ideas, por su enfoque innovador siendo promotor de nuevos proyectos.	para implementarlas dentro de la organización.	forma diferente, cuando se requiere	• Es flexible y acepta puntos de vista distintos a los de él.	
<b>Agilidad de Aprendizaje:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Observaciones</b>
Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno con rapidez. Incluye la agilidad para adaptarse a los	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprende e incorpora rápidamente nuevos esquemas y modelos cognitivos, que contribuyen a las necesidades de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una actitud de aprendizaje continuo y espíritu investigativo constante, explora e implementa nuevas o prácticas y tecnologías, con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprende rápidamente cuando se enfrenta a situaciones nuevas, es un aprendiz voraz y versátil.</li> <li>• Acepta bien los cambios, le gusta el desafío y llevar a cabo tareas nuevas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asimila, adquiere y aplica nuevas prácticas y conocimientos con facilidad, más allá de su área de trabajo inmediata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra interés por actualizarse, adoptar nuevas prácticas y adquirir nuevos conocimientos.</li> <li>• Observa a los demás para conocer</li> </ul>	



cambio, a las personas y a los resultados.	<p>la organización en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra pensamiento flexible que lo lleva a investigar y desarrollar alternativas innovadoras frente a situaciones retadoras.</li> <li>• Genera, comparte y transfiere conocimiento para la organización. Es</li> </ul>	<p>el fin de mejorar o buscar eficiencias su trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpora conocimientos constantemente a través de la capacitación formal, en forma autodidacta o a través de otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa argumentos y puntos de vista diferentes y reorienta su postura de ser necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da cuenta rápidamente de cuándo debe de cambiar su conducta, aprende de sus errores.</li> </ul>	<p>sus reacciones frente a situaciones nuevas o de las cuales busca aprender.</p>	
--	---	--	---	---	---	--

	un agente de cambio, contribuyendo a la adaptación de su equipo y el negocio.					
<b>Orientación a resultados y ejecución impecable:</b> Actúa con pasión y perseverancia, enfocando su estrategia y esfuerzos en el	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Observaciones</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se responsabiliza de sus objetivos y los de su equipo, buscando alcanzar proactivamente estándares de excelencia, implementando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con sus objetivos, buscando alcanzar proactivamente estándares de excelencia.</li> <li>• Planifica el logro de sus metas, identificando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con sus objetivos en tiempo y según los estándares de calidad definidos por la organización.</li> <li>• Realiza seguimiento, manteniendo la energía en la tarea a lo largo del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culmina el trabajo, especialmente cuando surgen problemas o dificultades. Rara vez su trabajo está incompleto.</li> <li>• Fija prioridades en su trabajo de acuerdo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa con energía, empuje y deseos de terminar su trabajo.</li> <li>• Trabaja de manera sistemática para lograr las metas, utilizando el esfuerzo como</li> </ul>	

logro de las metas. Busca proactivamente alcanzar estándares de excelencia, obtener mejoras constantes y continuas.	mejoras constantes y continuas. • Define de manera clara factores claves de éxito, para sus objetivos y los de su propio equipo, fomentando el trabajo colaborativo. • Apoya desde su área de responsabilidad a la ejecución de planes	mejores formas de hacer las cosas, para potenciar los resultados.	• Busca y aplica mejores prácticas para el desempeño en su trabajo.	a los objetivos establecidos.	principal herramienta. • Persiste en el logro de los objetivos esperados y estándares de calidad comprometidos, aunque no siempre lo logre.	
---	--	---	---	-------------------------------	--	--

	e iniciativas estratégicas.					
--	--------------------------------	--	--	--	--	--

## **CASOS CLINICOS**

## ANAMNESIS

### I. DATOS DE FILIACIÓN:

<b>Nombres y Apellidos</b>	: Luis H. Ch.
<b>Edad</b>	: 14 años
<b>Sexo</b>	: Masculino
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 15 de marzo del 2004
<b>Grado de instrucción</b>	: 3ro de Secundaria
<b>Estado civil</b>	: Soltero
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Tacna
<b>Lugar de residencia</b>	: Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Referente</b>	: Madre J. Ch. R.
<b>Lugar de Evaluación</b>	: Centro de Salud Mental Comunitario "Simón Bolívar"
<b>Fecha de Entrevista</b>	: 23-07-2018
<b>Examinador</b>	: Alejandra Rodriguez

### II. MOTIVO DE CONSULTA:

El usuario es traído a consulta por madre, quien refiere: "Luis no me hace caso y tengo muchas dificultades con él", sumado a ello, se manifiesta que el menor posee dificultades para aprender, no tiene un buen comportamiento tanto en clase como en el hogar, ya que falta el respeto y tiene dificultades para cumplir reglas que condicionen su comportamiento.

### III. HISTORIA DE LA ENFERMEDAD O PROBLEMA ACTUAL:

La madre refiere que Luis fue expulsado del colegio por robar a sus compañeros, sumado a ello desde entonces existen constantes faltas de respeto hacia ella. El paciente refiere que su madre solo ve lo malo de él, que es agresivo con sus compañeros, no lo deja ir a casa de los mismos por temor a que los agrede o les falte

el respeto, no respeta las jerarquías dentro del colegio, motivo por el cual ha tenido problemas con el director de la institución. El último de sus incidentes fue lo que lo llevó a ser expulsado de la nueva institución educativa en la cual fue matriculado. Acude a consulta de psiquiatría en el mes de noviembre del 2016 donde es medicado, no teniendo adherencia al tratamiento tanto por parte de usuario como de madre; fecha desde la cual fue atendido en el CESMA “ Simón Bolívar”.

#### **IV. ANTECEDENTES PERSONALES: PERIODO DEL DESARROLLO**

##### **a. Etapa pre-natal: embarazado o gestación**

La madre indica haber pasado por un embarazo difícil, en el que no tuvo el apoyo de su pareja, quien la rechazaba, generando en ella tristeza.

##### **b. Etapa natal: parto**

Parto a los 9 meses por cesárea sin complicaciones, con un peso de 3 kilos 98 gramos.

##### **c. Etapa post- natal:**

Refiere que a los cinco meses de nacido, Luis es intervenido quirúrgicamente siendo sometido a una operación de intestino grueso retirándole una porción del mismo, por lo cual hasta la edad de 3 años no logra controlar esfínteres. Su desarrollo motor y de lenguaje fue dentro de lo esperado sin ninguna particularidad, referente a la conducta personal social adaptativa evidenciaba eventos de ser engreído, caprichoso y demandante de atención.

##### **d. Etapa escolar**

Mientras cursaba el nivel inicial, se presentaron varias dificultades respecto a su comportamiento, mostrándose agresivo con sus compañeros.

Según refiere madre, cuando hijo estudiaba en Tacna su rendimiento era favorable, una vez trasladado a Arequipa es donde empiezan los problemas de rendimiento escolar y de conducta, no queriendo cumplir con sus deberes, se mostraba demandante y un tanto agresivo.

Actualmente cursa el tercero de secundaria, no cumple con sus actividades, alza dinero de casa y de sus compañeros, poca empatía para con los demás, y mucho más demandante siendo en una ocasión expulsado del colegio.

**e. Desarrollo y función sexual**

Se identifica con su género, gusta vincular con pares de ambos géneros, expresando tener preferencia sexual de tipo heterosexual

**f. Religión**

Católica

**g. Hábitos e influencias nocivas o toxica**

El usuario refiere que le llama la atención y significativo gusto por ir a casas de videojuegos pasando muchas horas en ellos. Expresa ser influenciado por primos quienes suelen retarlo constantemente a hacer cosas ya que el tiende a expresar que nunca tiene miedo a nada, tal es el caso de un episodio donde su primo lo retó a autolesionarse (cortarse) y él lo hizo.

**V. ANTECEDENTES MÓRBIDOS PERSONALES**

**a. Enfermedades y accidentes**

Fue sometido a una operación a los cinco meses de nacido.

**b. Personalidad premórbida**

Usuario desde pequeño conductas de ser agresivo, distraído, miente continuamente y muestra una actitud manipuladora. En el colegio presenta dificultades, ya que constantemente tiene enfrentamientos con sus compañeros por el tema del robo de ciertas pertenencias, situación que lo lleva a no tener amigos y a mostrarse violento; estos rasgos en su personalidad pueden estar constituyendo conductas distorsionadas, destructivas y de carácter negativo, además de transgresoras de las normas sociales.

**VI. ANTECEDENTES FAMILIARES**

**a. Composición familiar**

Su familia está constituida por sus padres, Luis de 52 años, con primaria completa, quien se desempeña como chofer. Su madre de 53 años, con primaria completa y se dedica al comercio de manera independiente.

**b. Dinámica familiar**

Actualmente Luis vive con su tía materna, la pareja de su tía y un familiar más, indica que su madre radica en Tacna, refiriendo a partir de esta situación, sentirse solo y creer que nadie se preocupa por él. La relación con el padre



desde pequeño es distante ya que se vincula poco y no muestra mayor interés en él a pesar de ser hijo único.

**c. Condición socioeconómica:**

Su condición económica es media baja, gastos del adolescente es únicamente solventados por madre motivo por el cual debe trabajar todos los días.

**Resumen**

Luis, un adolescente de 14 años, acude a consulta acompañado de su madre quien refiere: “no me hace caso y tengo muchas dificultades con él”. Desarrollo prenatal sin dificultad; sin embargo, durante esa época madre presentó inestabilidad emocional debido a que padre no aceptaba el embarazo y la abandona meses después. A los 9 meses nació por cesárea sin alteraciones de salud, desarrollo motor y de lenguaje dentro de lo esperado; a los cinco meses es intervenido quirúrgicamente retirándole parte del intestino grueso, por lo cual hasta la edad de 3 años no logra controlar esfínteres. En nivel inicial se mostraba agresivo con sus pares y tenía una mala relación con la madre, en cuanto a su rendimiento escolar, se mostraba favorable mientras vivía en Tacna. Por motivos del fallecimiento de la vecina quien lo cuidó hasta los ocho años, tuvo que mudarse a Arequipa para que esté bajo el cuidado de su tía materna, produciendo como resultado un cambio negativo en el comportamiento del menor, tornándose hostil y rebelde con su madre y familiares a excepción de su tía, con quien la relación es más cercana siendo la única persona en la que confía actualmente. En el ámbito escolar presentó constantes dificultades para relacionarse con sus compañeros, debido a que cogía sus pertenencias y faltaba el respeto a sus profesores y director de la institución educativa, ocasionando que sea expulsado de la misma. Luego de dicho incidente la madre decide llevarlo al centro de salud mental comunitario, debido a que no sabía cómo manejar la conducta inapropiada de su hijo, ya que se incrementan las faltas de respeto, desobediencia, rebeldía y actitud desafiante.

Actualmente Luis vive con sus dos tías maternas y la pareja de una de ellas, la madre radica en Tacna trabajando como ambulante y viaja a Arequipa únicamente para llevar al menor a sus citas en el centro de salud, ello debido a que ella es el sustento de su hijo.

## EXAMEN MENTAL

### I. DATOS PERSONALES

<b>Nombres y Apellidos</b>	: Luis H. Ch.
<b>Edad</b>	: 14 años
<b>Sexo</b>	: Masculino
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 15 de marzo del 2004
<b>Grado de instrucción</b>	: 3ro de Secundaria
<b>Estado civil</b>	: Soltero
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Tacna
<b>Lugar de residencia</b>	: Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Referente</b>	: Madre J. Ch. R.
<b>Lugar de Evaluación</b>	: Centro de Salud Mental Comunitario "Simón Bolívar"
<b>Fecha de Entrevista</b>	: 23-07-2018
<b>Examinador</b>	: Alejandra Rodriguez

### II. MOTIVO DE EVALUACION

Observar y evaluar clínicamente las funciones psíquicas superiores, el porte, comportamiento y estado anímico del adolescente.

### III. ACTITUD, PORTE Y COMPORTAMIENTO:

Aparenta su edad cronológica, adolescente de tez trigueña, cabello rizado y sin poseer cicatrices o lesiones notorias en su cuerpo. Su vestimenta es apropiada para su edad y muestra un adecuado aseo, mantiene una postura erguida, se muestra tranquilo, su tono de voz es adecuado y sostenido, por momentos inexpresivo.

En lo que respecta a su comportamiento, evidencia una expresión de rigidez, contacto visual poco sostenido, tratando siempre de hablar poco y de no manifestar conductas

llamativas, mostrando desinterés en las preguntas que se le realizaban; así con poca elaboración en sus respuestas.

Su actitud en general es desafiante con todos los presentes, tanto psicóloga como practicantes; sin embargo, mostró comodidad hacia la actividad que se realizaba y a como se llevaba la misma.

#### **IV. CONCIENCIA, ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN:**

El paciente se encuentra en estado de alerta, ya que no se evidenció que bostezara o entrara en un estado de desenfoque en algún momento. Se encuentra atento a las indicaciones, escucha las preguntas que se le formulan y a la vez manipula objetos por un determinado tiempo, por lo que puede realizar actividades como las de jugar y a la vez escuchar pidiendo mantener su atención con ligera dificultad por momentos, significando ello que su atención se encuentra conservada más con indicadores de distraibilidad.

En lo referente a orientación, puede reconocerse a sí mismo y a las personas que en ese momento están con él. Acompañado a ello, identifica con precisión el lugar en el que se encuentra, reconociendo la diferencia de los contextos en los que se localiza y manifestando la fecha en la que se encuentra el presenta día, traduciéndose en el hecho de que se encuentra orientado en espacio, lugar, tiempo y persona.

#### **V. LENGUAJE:**

Luis manifiesta una velocidad en el lenguaje adecuada sin presentar fluctuaciones en la misma al momento de hablar sobre distintos temas. La tonalidad de su voz es normal, así como la intensidad de la misma. En lo que respecta al contenido del lenguaje, se evidencia una producción pobre de las respuestas que emite; sin embargo, ellas concuerdan con el estado anímico y escasa gestualidad que manifiesta el usuario.

#### **VI. PENSAMIENTO:**

Se evidencia un pensamiento adecuado y un marcado interés al momento de la formulación de estrategias tanto a la hora de jugar, como al expresarse ante los demás, demostrando tener un procesamiento y análisis de las situaciones eficaz. No denota

alteraciones en lo referente a contenido del mismo ya que construye y elabora ideas acordes a la realidad presente. No hay indicadores psicopatológicos.

**VII. PERCEPCIÓN Y FUNCIONAMIENTO MOTOR:**

No presenta alteraciones en las áreas perceptivas teniendo adecuada respuesta en su motricidad, tanto gruesa como fina, teniendo un desarrollo dentro de los parámetros establecidos. Lateralidad diestra.

**VIII. MEMORIA:**

Luis recuerda hechos relacionados con su familia y amigos; sin embargo, no menciona detalles relevantes sobre el tema debido a que no le agrada mencionar hechos ocurridos en su familia. Puede recordar nombres luego de pasado cierto tiempo y las indicaciones que se le brindaron al comienzo de la consulta, así como recordar los rostros de las personas que lo atendieron en las anteriores consultas, evidenciando memoria a corto y largo plazo conservadas.

**IX. PROCESOS COGNITIVOS:**

Considerando respuestas y curso de evaluación evidencia buen desarrollo intelectual, ello debido a que entiende las instrucciones que se le brindan, sabe reconocer objetos que se encuentran a su alrededor, llamándolos por su nombre y sabiendo cual es la utilidad de cada uno de ellos; de igual forma, mantiene un vocabulario acorde a su edad, a pesar de que es difícil la identificación del mismo, ya que en gran parte de la consulta no emite gran cantidad de palabras. Elabora estrategias en los juegos realizados por lo cual su análisis y ejecución de los mismos denota adecuado procesamiento para resolver problemas. Asimismo, su capacidad viso espacial se encuentra conservada.

**X. ESTADO DE ÁNIMO Y AFECTOS:**

Estado anímico plano en un gran porcentaje del tiempo transcurrido en consulta, siendo el usuario muy cauteloso al momento de realizar algún gesto o mueca; no obstante,

durante la realización del juego se mostró concentrado en el mismo, ya que expresaba gestualidad de risa y agrado por cómo se llevaba la consulta; sin embargo, esta no era duradera, teniendo cambios en su estado de ánimo. En lo que concierne a su afectividad, referido a las personas que lo rodean no es resaltante, debido a que Luis se presenta como una persona fría y con desinterés por sus familiares y compañeros. Se puede concluir que hay una correspondencia en lo que respecta a sus emociones, lenguaje verbal y no verbal.

## **XI. INSIGHT:**

El adolescente manifiesta tener una aparente clara noción de por qué es traído a consulta, ya que según expresa “mi madre me trae para que deje de molestarla”.

## **RESUMEN:**

Aparenta edad cronológica actual, de tez trigueña y de estatura promedio, se presenta en consulta como un adolescente aseado y con la vestimenta adecuada, no evidenciando cicatrices o lesiones en su cuerpo. Durante la consulta muestra una actitud desafiante ante los presentes, aunque en ciertas oportunidades manifiesta expresiones de agrado por cómo se desempeña la actividad realizada. En base a las funciones psíquicas, como la atención y concentración, se encuentran desarrolladas adecuadamente, ya que se encontraba en un estado de vigilia apropiado y pudiendo mantener su foco atencional en la actividad presente con ligera dificultad y en la conversación que se daba durante la misma. No presenta alteraciones en las áreas perceptivas, ni en su motricidad, tanto gruesa como fina; su curso del lenguaje se muestra adecuado, sin un número considerable de fluctuaciones de la misma durante la consulta, llegando a solo manifestar respuestas monosilábicas durante la mayor parte de la conversación. El pensamiento de Luis se caracteriza por la habilidad en la formulación de estrategias, así como en el diálogo con los demás, no manifestando alteraciones en la misma. Su memoria se encuentra conservada, debido a que puede recordar nombres luego de pasado cierto tiempo y las indicaciones que se le brindaron al comienzo de la consulta, así como recordar los rostros de las personas que lo atendieron en anteriores oportunidades. En lo que respecta a sus procesos cognitivos, se encuentra orientado en espacio, lugar, tiempo y persona; en lo referente a su lateralidad, mantiene una predominancia

diestra tanto en manos y pies. Su estado emocional es de inexpresividad constante de emociones y de lenguaje no verbal coincidente con su estado anímico. Finalmente, el adolescente manifiesta tener una aparente noción clara de por qué es traído a consulta.

## INFORME PSICOMÉTRICO

### I. DATOS DE FILIACIÓN

<b>Nombres y Apellidos</b>	: Luis H. Ch.
<b>Edad</b>	: 14 años
<b>Sexo</b>	: Masculino
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 15 de marzo del 2004
<b>Grado de instrucción</b>	: 3ro de Secundaria
<b>Estado civil</b>	: Soltero
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Tacna
<b>Lugar de residencia</b>	: Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Referente</b>	: Madre J. Ch. R.
<b>Lugar de Evaluación</b>	: Centro de Salud Mental Comunitario "Simón Bolívar"
<b>Fechas de Evaluación</b>	: 25,27 de julio y 05 de agosto del 2018
<b>Examinador</b>	: Alejandra Rodriguez

### II. MOTIVO DE EVALUACIÓN

Evaluar psicométricamente personalidad para adolescentes, área socioemocional afectiva e inteligencia.

### III. OBSERVACIÓN DE LA CONDUCTA

Desde el inicio de la evaluación se muestra indiferente y desinteresado, mantiene poco contacto visual lo cual se mantuvo constante durante toda la evaluación; su postura es rígida mientras contestaba a las preguntas de la evaluación de igual forma mostro un ligero aburrimiento al realizar las pruebas. Además de ello, su expresión oral y escrita fue coherente y espontánea.

### IV. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Observación

- Entrevista
- Pruebas Psicológicas :
  - Test de inteligencia no verbal
  - Test proyectivo de la familia
  - Inventario clínico para adolescentes de Millón. MACI

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En las evaluaciones efectuadas a Luis en las diferentes pruebas aplicadas se concluye lo siguiente:

- **Test de inteligencia no verbal**

Paciente alcanza un CI de 99 que la ubica en la categoría *normal promedio*, esto quiere decir que para su edad ha desarrollado bien sus habilidades y aptitudes para una óptima resolución de problemas, ya que existe una adecuada identificación de relaciones existentes entre figuras abstractas dándoles una solución adecuada.

- **Test proyectivo de la familia**

Proyecta en sus trazos rasgos de impulsividad, agresividad, menosprecio, y hostilidad hacia el mundo que lo rodea, lo cual se complementa con la inseguridad que manifiesta y la necesidad imperiosa de ser tomado en cuenta por su entorno, en cuanto a su ámbito familiar se denota falta de comunicación, afectividad y sentimientos de culpabilidad lo cual se genera por la poca recepción afectiva y reprimendas constantes por parte de sus progenitores en este caso su madre lo que a su vez conlleva a reforzar un patrón de inseguridad mostrándose desafiante ante ella y ante las personas que desean imponerle algo. Asimismo tiende a aislarse del entorno y no dar a conocer sus propias emociones; también se percibe cierto grado de inmadurez en el desarrollo visomotor por la forma precaria y poco detallista en que dibujó.



- **Inventario clínico para adolescentes de Millón**

*Análisis cuantitativo:*

ESCALAS	PD	TB	TB FINAL	INTERPRETACION DE LA ESCALA
<b>X-Transparencia</b>	314.6	50	50	
<b>Y-Deseabilidad</b>	11	64	64	
<b>Z-Alteración</b>	1	34	34	
<b>1-Introvertido</b>	31	64	64	Tema ligeramente problemático
<b>2A-Inhibido</b>	10	20	20	Indicador nulo
<b>2B-Pesimista</b>	8	36	36	Indicador nulo
<b>3-Sumiso</b>	40	35	35	Indicador nulo
<b>4-Histriónico</b>	43	65	65	Tema ligeramente problemático
<b>5-Egocéntrico</b>	41	72	72	Tema ligeramente problemático
<b>6A-Rebelde</b>	35	60	60	Tema ligeramente problemático
<b>6B-Rudo</b>	14	60	60	Tema ligeramente problemático
<b>7-Conformista</b>	40	45	45	Indicador nulo
<b>8A-Oposicionista</b>	23	48	48	Indicador nulo
<b>8B-Autopunitivo</b>	10	24	24	Indicador nulo
<b>9-Tendencia Límite</b>	13	46	46	Indicador nulo
<b>A-Difusión de la Identidad</b>	14	42	45	Indicador nulo
<b>B-Desvalorización de sí mismo.</b>	9	26	29	Indicador nulo
<b>C-Desagrado por propio cuerpo</b>	0	20	23	Indicador nulo
<b>D-Incomodidad respecto al sexo</b>	36	92	95	Área principal de preocupación
<b>E-Inseguridad con los iguales</b>	6	40	43	Indicador nulo
<b>F-Insensibilidad social</b>	36	85	85	Área principal de preocupación
<b>G-Discordancia Familiar</b>	13	40	43	Indicador nulo
<b>H-Abusos en la infancia</b>	4	40	43	Indicador nulo
<b>AA-Trastornos de la Alimentación</b>	0	11	14	Indicador nulo
<b>BB-Inclinación abuso sustancias</b>	12	41	41	Indicador nulo
<b>CC-Predisposición a la delincuencia</b>	28	62	62	Tema ligeramente problemático
<b>DD-Propensión a la impulsividad</b>	19	58	58	Indicador nulo
<b>EE-Sentimientos de ansiedad</b>	21	20	23	Indicador nulo
<b>FF-Afecto depresivo</b>	5	13	16	Indicador nulo
<b>GG-Tendencia al suicidio</b>	3	35	38	Indicador nulo

*Análisis cualitativo:*

En prototipos de personalidad: Egocéntrico, Histriónico e Introvertido como temas ligeramente problemáticos. Referido a Preocupaciones expresadas, evidencia incomodidad respecto al sexo e insensibilidad social como áreas de

principal preocupación y los síndromes clínicos presentados es el referido a predisposición a la delincuencia. Por lo cual se caracteriza por presentar rasgos ansiosos, falta de emocionalidad, poco dominio en su ámbito social al no tener la iniciativa para emprender alguna actividad social, lo cual conlleva a que tenga pocos amigos y las relaciones con los mismos no sean trascendentes. Actúa de forma inmediata sin dar lugar a la reflexión consecuente, lo que le hace actuar desafiante y agresivo; no respeta las normas sociales y derechos de los demás, siendo apático y desinteresado ante los sentimientos y reacciones del entorno. Se muestra de voluntad firme y pensamiento rígido, desafiante e intolerante con los problemas que se le presenta, caracterizándose por expresiones de ira y baja tolerancia a la frustración.

## **VI. RESUMEN**

Luis actualmente tiene 14 años se mostró indiferente, rígido y desinteresado, manteniendo cierto aburrimiento ante las evaluaciones y poco contacto visual lo cual se mantuvo constante durante toda la evaluación.

Según las evaluaciones referente a su personalidad, Luis se caracteriza por presentar rasgos ansiosos, apatía lo cual se manifiesta en su proceso de interrelación tanto en su ámbito educativo como familiar mostrándose desafiante ante estos, denota poco interés en los sentimientos de los demás, efusividad e inestabilidad en sus emociones, inseguridad, necesidad de apoyo y protección debido a la carencia afectiva y comunicativa con su ámbito familiar. Asimismo le es difícil interactuar con su entorno ya que se encuentra ensimismado en sus propios sentimientos y pensamientos.

## INFORME PSICOLÓGICO

### 1. DATOS DE FILIACIÓN

<b>Nombres y Apellidos</b>	: Luis H. Ch.
<b>Edad</b>	: 14 años
<b>Sexo</b>	: Masculino
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 15 de marzo del 2004
<b>Grado de instrucción</b>	: 3ro de Secundaria
<b>Estado civil</b>	: Soltero
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Tacna
<b>Lugar de residencia</b>	: Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Referente</b>	: Madre J. Ch. R.
<b>Lugar de Evaluación</b>	: Centro de Salud Mental Comunitario "Simón Bolívar"
<b>Fechas de Evaluación</b>	: 23,25,27 de julio y 05 de agosto del 2018
<b>Examinador</b>	: Alejandra Rodriguez

### 2. MOTIVO DE CONSULTA

El usuario es traído a consulta por madre, quien refiere "Luis no me hace caso y tengo muchas dificultades con él", sumado a ello, se manifiesta que el menor posee dificultades para aprender, no tiene un buen comportamiento tanto en clase como en el hogar, ya que falta el respeto y tiene dificultades para cumplir reglas que condicionen su comportamiento.

### 3. ANTECEDENTES PERSONALES Y FAMILIARES

Luis, un adolescente de 14 años, acude a consulta acompañado de su madre quien refiere: "no me hace caso y tengo muchas dificultades con él". Desarrollo prenatal sin

dificultad; sin embargo, durante esa época madre presentó inestabilidad emocional debido a que padre no aceptaba el embarazo y la abandona meses después. A los 9 meses parto por cesárea sin alteraciones de salud, desarrollo motor y de lenguaje dentro de lo esperado; a los cinco meses es intervenido quirúrgicamente retirándole parte del intestino grueso, por lo cual hasta la edad de 3 años no logra controlar esfínteres. En nivel inicial se mostraba agresivo con sus pares y tenía una mala relación con la madre, en cuanto a su rendimiento escolar, se mostraba favorable mientras vivía en Tacna, por motivos del fallecimiento de la vecina que lo cuidó hasta los ocho años tuvo que mudarse a Arequipa para que esté bajo el cuidado de su tía materna, produciendo como resultado un cambio negativo en el comportamiento del menor, tornándose hostil y rebelde con madre y familiares a excepción de su tía, con quien la relación es más cercana siendo la única persona en la que confía actualmente. En el ámbito escolar presentó constantes dificultades para relacionarse con sus compañeros, debido a que cogía sus pertenencias y faltaba el respeto a sus profesores y director de la institución educativa, ocasionando que sea expulsado de la misma. Luego de dicho incidente la madre decide llevarlo al centro de salud mental comunitario, debido a que no sabía cómo manejar la conducta inapropiada de su hijo, ya que se incrementan las faltas de respeto, desobediencia, rebeldía y actitud desafiante.

Actualmente Luis vive con sus dos tías maternas y la pareja de una de ellas, la madre radica en Tacna, y solo viaja a Arequipa para llevar a menor a sus citas en el centro de salud, ello debido a que la madre es la única que sustenta económicamente a hijo lo que demanda que trabaje constantemente como ambulante en la ciudad de Tacna.

#### **4. OBSERVACIONES CONDUCTUALES**

Aparenta edad cronológica actual, de tez trigueña y de estatura promedio, se presenta en consulta como un adolescente aseado y con la vestimenta adecuada, no evidenciando cicatrices o lesiones en su cuerpo. Durante la consulta muestra una actitud desafiante ante los presentes, aunque en ciertas oportunidades manifiesta expresiones de agrado por cómo se desempeña la actividad realizada. En base a las

funciones psíquicas, como la atención y concentración, se encuentran desarrolladas adecuadamente, ya que se encontraba en un estado de vigilia apropiado y pudiendo mantener su foco atencional en la actividad presente con ligera dificultad y en la conversación que se daba durante la misma. No presenta alteraciones en las áreas perceptivas, ni en su motricidad, tanto gruesa como fina; su curso del lenguaje se muestra adecuado, sin un número considerable de fluctuaciones de la misma durante la consulta, llegando a solo manifestar respuestas monosilábicas durante la mayor parte de la conversación. El pensamiento de Luis se caracteriza por la habilidad en la formulación de estrategias, así como en el diálogo con los demás, no manifestando alteraciones en la misma. Su memoria se encuentra conservada, debido a que puede recordar nombres luego de pasado cierto tiempo y las indicaciones que se le brindaron al comienzo de la consulta, así como recordar los rostros de las personas que lo atendieron en anteriores oportunidades. En lo que respecta a sus procesos cognitivos, se encuentra orientado en espacio, lugar, tiempo y persona; en lo referente a su lateralidad, mantiene una predominancia diestra tanto en manos y pies. Su estado emocional es de inexpresividad constante de emociones y de lenguaje no verbal coincidente con su estado anímico. Finalmente, el adolescente manifiesta tener una aparente noción clara de por qué es traído a consulta.

## **5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

- Observación
- Entrevista
- Pruebas Psicológicas :
  - Test de inteligencia no verbal
  - Test proyectivo de la familia
  - Inventario clínico para adolescentes de Millón (MACI)

## **6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Usuario orientado en espacio, tiempo y persona, con procesos cognitivos conservados, curso y tono del lenguaje normales, postura rígida, mostrándose apático ante la evaluación realizada.

Alcanza un CI de 99 que la ubica en la categoría *normal promedio*, esto quiere decir que para su edad ha desarrollado bien sus habilidades y aptitudes para una óptima resolución de problemas.

Se caracteriza por presentar rasgos ansiosos, falta de emocionalidad, poco dominio en su ámbito social al no tener la iniciativa para emprender alguna actividad social, lo cual conlleva a que tenga pocos amigos y las relaciones con los mismos no sean trascendentes. Actúa de forma inmediata sin dar lugar a la reflexión consecuente, lo que le hace actuar desafiante y agresivo; no respeta las normas sociales y derechos de los demás, siendo apático y desinteresado ante los sentimientos y reacciones del entorno. Se muestra de voluntad firme y pensamiento rígido, desafiante e intolerante con los problemas que se le presenta, caracterizándose por expresiones de ira y baja tolerancia a la frustración.

En lo que respecta a sus lazos familiares, proyecta una imperiosa necesidad de ser tomado en cuenta por su entorno, por otro lado, existe falta de comunicación y afectividad, lo cual se genera por las escasas muestras de cariño y constantes reprimendas que recibe de su madre por sus faltas de respeto, ocasionando el reforzamiento de un patrón de inseguridad, el cual provoca que el menor se muestre desafiante ante ella y ante las personas que desean imponerle algo.

## 7. DIAGNÓSTICO

Luis, es un adolescente de 14 años que evidencia un desarrollo promedio en sus procesos cognitivos, en lo que respecta al análisis de situaciones y solución de problemas. Presenta rasgos de personalidad egocéntrica, desafiante, indiferente frente a los sentimientos de los demás y una escasa capacidad empática, reflejando todos estos aspectos en su desprecio por las apreciaciones de los demás, muestra una autoconfianza considerable, lo cual ocasiona que manifieste frustración las veces en las que no logra un objetivo propuesto en diferentes actividades cotidianas y las que sean de su interés, refleja un reiterado comportamiento disocial, no obedece a la autoridad, transgrede las normas sociales, hurta de objetos de sus compañeros de

clase y alzar dinero de su madre. Manifiesta actitudes oposicionistas y desafiantes para con su progenitora y adultos en general, además de una persistente desobediencia por las normas de convivencia tanto en el hogar como en el colegio.

Por todo lo anteriormente mencionado, se presume que en el paciente configura un Trastorno Disocial sin especificación (F 91.9) según la Décima Revisión de la Clasificación Internacional de las Enfermedades (CIE-10).

## **8. PRONÓSTICO**

El pronóstico es reservado, debido a que Luis no cuenta con la presencia constante de su madre, no muestra una completa disposición a las actividades que se plantean en consulta y no hay quien modere sus conductas en casa más que su tía materna, lo que representa un riesgo para la vida adulta del usuario, ya que podría desarrollar trastornos del estado de ánimo, como trastorno de ansiedad, trastornos por consumo de sustancias y trastorno antisocial de la personalidad.

## **9. RECOMENDACIONES**

- Reforzar el apoyo en casa para la realización de sus tareas escolares.
- Asistir continuamente a las sesiones psicoterapéuticas brindadas en el Centro de Salud Mental Comunitario Simón Bolívar.
- Enriquecer las habilidades sociales participando en actividades culturales y deportivas.
- Evitar el involucramiento con pares conflictivos y promover el involucramiento con pares pro-sociales.
- Mejorar la relación afectiva con la madre, ya que es ella con quien Luis presenta mayores dificultades para interrelacionarse.

## PLAN PSICOTERAPEÚTICO

### I. DATOS DE FILIACIÓN

<b>Nombres y Apellidos</b>	: Luis H. Ch.
<b>Edad</b>	: 14 años
<b>Sexo</b>	: Masculino
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 15 de marzo del 2004
<b>Grado de instrucción</b>	: 3ro de Secundaria
<b>Estado civil</b>	: Soltero
<b>Procedencia</b>	: Tacna
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Referente</b>	: Madre J. Ch. R.
<b>Lugar de Evaluación</b>	: Centro de Salud Mental Comunitario "Simón Bolívar"
<b>Fechas de Evaluación</b>	: 23-07-2018
<b>Examinador</b>	: Alejandra Rodriguez

### II. DIAGNÓSTICO PSICOLÓGICO

Luis, es un adolescente de 14 años que evidencia un adecuado desarrollo de sus procesos cognitivos, en lo que respecta al análisis de situaciones y solución de problemas. Presenta rasgos de personalidad egocéntrica, desafiante, indiferente frente a los sentimientos de los demás y una escasa capacidad empática, reflejando todos estos aspectos en su desprecio por las apreciaciones de los demás, muestra una autoconfianza considerable, lo cual ocasiona que manifieste frustración las veces en las que no logra un objetivo propuesto en diferentes actividades cotidianas y las que sean de su interés, refleja un reiterado comportamiento disocial, no obedece a la autoridad, viola normas sociales como el hurto de objetos a sus compañeros de clase y alzar dinero de su madre. Manifiesta actitudes retadoras y desafiantes para con su progenitora y adultos en general, además de



una persistente desobediencia por las normas de convivencia tanto en el hogar como en el colegio.

Por todo lo anteriormente mencionado, se presume que en el paciente se configura un Trastorno Disocial sin especificación (F 91.9) según la Décima Revisión de la Clasificación Internacional de las Enfermedades (CIE-10).

### **III. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Modificar los pensamientos distorsionados que producen ansiedad mediante una reestructuración cognitiva positiva y racional de los mismos con la finalidad de trabajar el desarrollo de habilidades sociales como la comunicación y asertividad bajo el control de técnicas de relajación e imaginación para el soporte, manejo y control de impulsos.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Proporcionar una técnica de relajación al paciente y a la vez lograr un estado de calma y tranquilidad.
- Identificar los pensamientos erróneos o distorsionados que el paciente utiliza en situaciones de evaluación de sus relaciones sociales.
- Lograr insertar en el paciente el concepto de asertividad y fomentar su asimilación de manera que pueda ser útil en su vida diaria.
- Evaluar la conveniencia de cambiar los pensamientos distorsionados por otros racionales y positivas a fin de posibilitar una percepción objetiva de sus relaciones interpersonales en situaciones de evaluación social.
- Lograr que el paciente aprenda a modificar modos de respuesta no adaptativos reemplazándolo por nuevas respuestas.
- Lograr el perdón por parte del paciente hacia la persona o situación de conflicto.
- Identificar las motivaciones, expectativas y metas del paciente con el fin de estructurar objetivos y estrategias que las realice a futuro.

- Lograr que el paciente incremente conocimientos sobre psicoeducación en la sexualidad.

#### IV. DESCRIPCIÓN DEL PLAN PSICOTERAPEÚTICO

Nº de Sesión	Técnica a utilizar	Objetivo a alcanzar	Tiempo
Primera	Relajación progresiva de Jacobson	Lograr el relajamiento del sistema nervioso por medio del tono muscular, que conllevará una posterior sensación de calma y tranquilidad en el paciente para que de esta forma se encuentre más receptivo a los reactivos presentados en las sesiones.	45 minutos aprox.
Segunda	Reestructuración cognitiva	Identificar y analizar los pensamientos erróneos que el paciente elabora antes, durante y después de una situación conflictiva y la influencia que cada uno tiene sobre sus estados emocionales y conductuales.	60 minutos
Tercera	Entrenamiento en habilidades de asertividad	Lograr la adquisición de habilidades cognitivas y conductuales que permitan al paciente ser respetuoso consigo mismo y con los demás a fin de controlar sus impulsos cuando es sometido a evaluaciones de tipo social.	45 minutos aprox.
Cuarta	Entrenamiento Habilidades sociales	Representar maneras apropiadas y efectivas de enfrentar las situaciones de la vida real que son problemáticas para el paciente y que aprenda a modificar modos de respuesta no adaptativos reemplazándolo por nuevas respuestas.	45 minutos aprox.

Quinta	Terapia del perdón	Afrontar la persona o situación de conflicto mediante la técnica de la silla caliente para lograr el perdón.	60 minutos
Sexta	Orientación y consejería familiar	Corregir la dinámica familiar que se ha convertido en la fuente de las dificultades, modificando las interacciones entre los miembros de la familia que agravan o perpetúan el problema.	60 minutos
Séptima	Proyecto de Vida (Análisis FODA)	Identificar a través del análisis FODA las motivaciones, expectativas y metas del paciente a fin de estructurar los objetivos y estrategias de acción en el corto y mediano plazo.	60 minutos

## DESARROLLO DE SESIONES

PRIMERA SESIÓN: RELAJACIÓN	
<b>Técnica a utilizar:</b>	Relajación progresiva de Jacobson
<b>Objetivo de la sesión:</b>	Lograr el relajamiento del sistema nervioso por medio del tono muscular, que conllevará una posterior sensación de calma y tranquilidad en el paciente para que de esta forma se encuentre más receptivo a los reactivos presentados en las sesiones.
<b>Descripción:</b>	Se acondicionará el lugar donde se realizará la sesión de manera que no existan distractores que pudieran dificultar una realización adecuada como por ejemplo ruidos fuertes, olores, etc.

	<p>Se le pedirá al paciente que se acueste en el sillón de manera que esté cómodo y reposando la cadera, brazos y la cabeza; se le indicará que cierre los ojos, se olvide de todo en lo que podría estar pensando, que preste atención a nuestra voz y se concentre en nuestras indicaciones.</p> <p>Se comenzará a trabajar con las tres fases siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1 fase: Tensión- relajación.</b> Se trata de tensionar y luego de relajar diferentes grupos de músculos en todo su cuerpo, con el fin de que aprenda a reconocer la diferencia que existe entre un estado de tensión muscular y otro de relajación muscular. Esto permite el logro de un estado de relajación muscular que progresivamente se generaliza a todo su cuerpo. Se debe tensionar varios segundos (entre cinco y diez) y relajar lentamente.</li> <li>• <b>2 fase: Repaso.</b> Consiste en revisar mentalmente los grupos de músculos, comprobando que se han relajado al máximo.</li> <li>• <b>3 fase: Relajación mental.</b> Se debe pensar en una escena agradable y positiva posible o en mantener la mente en blanco, se trata de relajar la mente a la vez que continúa relajando todo su cuerpo.</li> </ul> <p>Se le darán las siguientes indicaciones:</p> <p><b>1º FASE: Tensión-relajación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relajación de cara, cuello y hombros con el siguiente orden (repetir cada ejercicio tres veces con intervalos de descanso de unos segundos); frente: arruga unos segundos y relaja lentamente; ojos: Abrir ampliamente y cerrar lentamente; nariz: arrugar unos segundos y relaja lentamente; boca: sonreír ampliamente, relaja lentamente; lengua: presionar la lengua contra el paladar, relaja lentamente; mandíbula:</li> </ul>
--	--

	<p>presionar los dientes notando la tensión en los músculos laterales de la cara y en las sienes, relaja lentamente; labios: arrugar como para dar un beso y relaja lentamente; cuello y nuca: flexiona hacia atrás, vuelve a la posición inicial, flexiona hacia adelante, vuelve a la posición inicial lentamente; hombros y cuello: elevar los hombros presionando contra el cuello, vuelve a la posición inicial lentamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relajación de brazos y manos: contraer, sin mover, primero un brazo y luego el otro con el puño apretado, notando la tensión en brazos, antebrazos y manos, relaja lentamente.</li> <li>• Relajación de piernas: Estirar primero una pierna y después la otra levantando el pie hacia arriba y notando la tensión en piernas, nalgas, muslos, rodilla, pantorrilla y pie, relaja lentamente.</li> <li>• Relajación de tórax, abdomen y región lumbar (para esto se le pedirá al paciente que se siente un poco más recto) Espalda, brazos en cruz y llevar codos hacia atrás. Notará la tensión en la parte inferior de la espalda y los hombros; tórax: inspirar y retener el aire durante unos segundos en los pulmones, hacer hincapié en la tensión del pecho, botar el aire lentamente; estómago: tensar estómago, relajar lentamente; cintura: tensar nalgas y muslos.</li> </ul> <p><b>2ª FASE: repaso.</b></p> <p>Repasaremos rápidamente cada una de las partes que se han tensionado y relajado para comprobar que cada parte sigue en este estado.</p> <p><b>3ª FASE: relajación mental.</b></p> <p>Se le indicará al paciente que finalmente piense en algo agradable, algo que le guste, que sea relajante, una música</p>
--	---

	<p>determinada, un paisaje, un lugar, etc., que vaya a ese lugar mentalmente, que lo disfrute, luego de unos segundos se le pedirá que abra los ojos lentamente y para finalizar se conversará acerca de cómo se sintió durante la sesión y qué experiencias le agradaron.</p> <p>Se animará al paciente a que utilice esta técnica en casa para relajarse en momentos de tensión o estrés.</p>
<b>Tiempo:</b>	45 minutos aproximadamente
<b>Materiales:</b>	Sillón cómodo

### SEGUNDA SESIÓN: REESTRUCTURACIÓN COGNITIVA

<b>Técnica a utilizar</b>	Identificación y análisis de pensamientos erróneos
<b>Objetivo de la sesión</b>	Identificar y analizar los pensamientos erróneos que el paciente elabora antes, durante y después de una situación conflictiva y la influencia que cada uno tiene sobre sus estados emocionales y conductuales.
<b>Descripción</b>	<p>La reestructuración cognitiva puede ser definida como una estrategia utilizada para mejorar las posibilidades de que los pacientes de psicoterapia modifiquen sus esquemas cognitivos del modo más adaptativo posible.</p> <p>La finalidad de la reestructuración cognitiva es que seamos capaces de modificar nuestra manera de pensar y de interpretar las cosas a favor del objetivo que se establece en la terapia. Muchas veces, buena parte de los problemas que tienen los pacientes en las consultas de psicoterapia tienen que ver con la</p>

	<p>imposibilidad de buscar explicaciones alternativas sobre lo que ocurre, a la vez que las ideas desde las que se parte llevan a un callejón sin salida causando ansiedad, tristeza, etc.</p> <p>En nuestro caso aplicamos la reestructuración cognitiva porque observamos e identificamos en el adolescente patrones o esquemas de pensamientos disfuncionales e inadaptativos en su medio familiar y social los que deben cambiarse gradualmente por otros positivos y racionales mejorando con ello su capacidad de percibir objetivamente la realidad.</p> <p>Se le informará al paciente de la importancia que tienen en nuestras actitudes, emociones y comportamientos la calidad y naturaleza de los pensamientos que tenemos sobre nosotros mismos y los demás.</p> <p>Se le pide que recuerde una de las últimas situaciones conflictivas donde se sintió realmente frustrado por no poder adecuarse psicológicamente a las demandas del momento. ¿Cómo se sintió?, ¿a qué clase de personas hubo de enfrentar?, ¿de qué manera afrontó la situación?</p> <p>Las preguntas anteriores servirán de motivación para identificar una lista de pensamientos negativos fundamentalmente aquellos referidos a la interpretación de las reacciones, actitudes y modos de actuar de las personas cercanas a su medio familiar y social que generan ansiedad, miedo y rechazo porque son evaluadas bajo un esquema disfuncional y la manera como éstos le permiten procesar y valorar la información que proviene de ese medio.</p>
--	---



	<p>A continuación debe juzgar cada uno de estos pensamientos según la importancia que considera tiene para generar estados emocionales y reacciones negativas frente a sí mismo y las demás personas en esa situación. Identificando los 10 pensamientos básicos que definen el núcleo del problema se procederá a pedirle que gradúe los mismos según la dificultad que cada uno de estos produce en sus relaciones interpersonales causando ansiedad, ira, frustración y otros estados emocionales negativos. Apoyado por el coordinador podrá deducir la inconveniencia de cada uno de estos proponiendo uno alternativo positivo y ajustado a su realidad. Es decir, que este nuevo pensamiento le permita relacionarse adecuadamente, ya que le dará una visión objetiva de las ventajas de guiarse por el mismo en comparación a los anteriores patrones que sólo producían desajustes en su equilibrio emocional.</p> <p>Finalmente se le dejará como tarea al adolescente que luego de concientizar los nuevos pensamientos positivos y racionales pueda aplicarlos cuando deba evaluar la situación y contexto en que se relaciona con sus semejantes a fin de comprender sus propias reacciones y las ajenas.</p>
<b>Tiempo</b>	60 minutos
<b>Materiales</b>	Hojas bond, lapiceros

### TERCERA SESIÓN: ENTRENAMIENTO EN ASERTIVIDAD

<b>Técnica a utilizar:</b>	Entrenamiento en habilidades de asertividad
----------------------------	---

<b>Objetivo de la sesión:</b>	Lograr la adquisición de habilidades cognitivas y conductuales que permitan al paciente ser respetuoso consigo mismo y con los demás a fin de controlar sus impulsos cuando es sometido a evaluaciones de tipo social.
<b>Descripción:</b>	<p>Se le contará una experiencia en la cual unos personajes fueron agredidos y otros agraviados. Luego se le pedirá que conteste a las siguientes preguntas desde su perspectiva y se tomará nota de estas: ¿Qué fue lo que sucedió? ¿Cómo crees que se sintieron los personajes durante la situación? ¿Cómo se sintieron después? ¿Por qué crees que se comportaron así?</p> <p>Se esperan respuestas que no concordarán con el concepto de asertividad, así que se le explicará brevemente en qué consiste un comportamiento asertivo, agresivo y pasivo haciendo hincapié en que estos últimos son los que llevan a una situación conflictiva.</p> <p>Una vez entendidos los conceptos, se trabajará con el mismo ejemplo, tratando de acomodar los tres tipos de respuestas, y finalmente, para consolidar los conceptos, se propondrá una situación de conflicto relacionado con la tía en la que se analizará qué sucedería si se da una respuesta pasiva, una agresiva y una asertiva.</p> <p>Como tarea para la casa, se le indicará que en la semana debe observar y anotar sus reacciones emocionales y e conducta frente a diferentes situaciones vividas al interior de la familia, en el colegio o su grupo social. Luego deberá clasificar previa reflexión de las mismas cada experiencia valiéndose de las características definitorias de cada tipo de</p>

	respuesta posible (pasiva, agresiva y asertiva). Leo anterior le permitirá registrar la frecuencia de respuestas de cada tipo a fin de evaluar la capacidad de poner en práctica la conducta asertiva aprendida en la sesión de terapia.
<b>Tiempo:</b>	45 minutos aproximadamente
<b>Materiales:</b>	Hoja, lapicero.

<b>CUARTA SESIÓN: ENTRENAMIENTO HABILIDADES SOCIALES</b>	
<b>Técnica a utilizar</b>	Ensayo de Conducta
<b>Objetivo de la sesión</b>	Representar maneras apropiadas y efectivas de enfrentar las situaciones de la vida real que son problemáticas para el paciente y que aprenda a modificar modos de respuesta no adaptativos reemplazándolo por nuevas respuestas.
<b>Descripción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descripción de la situación problema</li> <li>2. Representación de lo que el paciente hace normalmente en esta situación.</li> <li>3. Identificación de las posibles cogniciones desadaptativas que estén influyendo en la conducta socialmente inadecuada del paciente.</li> <li>4. Identificación de los valores básicos implicados en la situación.</li> <li>5. Identificación de un objetivo adecuado para la respuesta del paciente, evaluación por parte de este de los objetivos a corto y largo plazo (solución de problemas)</li> <li>6. Sugerencia de respuestas alternativas por el terapeuta, concentrándose en aspectos moleculares de la actuación.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Demostración de una de estas respuestas por parte del terapeuta (modelado)</li> <li>8. El paciente practica encubiertamente la conducta que va a llevar a cabo como preparación para la representación de papeles.</li> <li>9. Representación por parte del paciente de la respuesta elegida, teniendo en cuenta la conducta del modelo, que acaba de presenciar, y las sugerencias a la conducta modelada. El paciente no tiene que representar como un mono de imitación la conducta modelada, sino que tiene que integrarla en su estilo de respuesta.</li> <li>10. Evaluación de la eficacia de la respuesta.</li> </ol>
<b>Tiempo</b>	60 minutos
<b>Materiales</b>	Ninguno

<b>QUINTA SESIÓN: TERAPIA DEL PERDON</b>	
<b>Técnica a utilizar</b>	Silla Caliente
<b>Objetivo de la sesión</b>	Afrontar la situación de conflicto mediante la técnica de la silla caliente para lograr el perdón.
<b>Descripción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer rapport con el paciente</li> <li>2. Mediante el dialogo descubrir el órgano de conflicto.</li> <li>3. Prepara el ambiente</li> <li>4. Establecer la situación mediante la imaginaria.</li> <li>5. Establecer el afrontamiento del conflicto entre terapeuta y paciente.</li> <li>6. Lograr la expresión de emociones y sentimientos que le genera el conflicto.</li> </ol>

	<p>7. Lograr la comprensión del conflicto.</p> <p>8. Lograr el perdón para la solución del conflicto.</p> <p>9. Finalizar con relajación</p> <p>10. Dialogar sobre lo sucedido durante la técnica.</p>
<b>Tiempo</b>	60 minutos
<b>Materiales</b>	Ninguno

### SEXTA SESIÓN: TERAPIA FAMILIAR

<b>Técnica a utilizar</b>	Orientación y consejería familiar
<b>Objetivo de la sesión</b>	Corregir la dinámica familiar que se ha convertido en la fuente de las dificultades, modificando las interacciones entre los miembros de la familia que agravan o perpetúan el problema.
<b>Descripción</b>	<p>La terapia de familia en una forma de psicoterapia que ayuda a las familias en sus dificultades derivadas de las diferencias entre cada uno de los miembros. La Psicoterapia sistémica familiar provee recursos a las personas en relaciones cercanas para ayudarse entre sí. Permite a los miembros de la familia expresar y explorar pensamientos difíciles y emociones en un ambiente seguro, entender las experiencias y puntos de vista de cada uno apreciando las necesidades del otro.</p> <p>En nuestro caso tomando en consideración que el paciente manifiesta ausencia de compromiso emocional y dificultades de socialización tomaremos a la familia como referente para a partir de la exploración y comprensión de los patrones de relaciones disfuncionales, roles, normas y estilo de comunicación promover que ésta se convierta en eje de apoyo para el</p>

	<p>adolescente mediante el respeto, solidaridad y compromiso con la salud mental del paciente</p> <p>Se convocará a los familiares del paciente a fin de informarles acerca del papel que la familia debe jugar en la recuperación, mantenimiento y fortalecimiento de la salud mental del adolescente.</p> <p>Para ello se le brindará asesoría acerca de las necesidades de comunicación del tipo asertivo, abierto y sincero a que debe propender la familia hasta llegar a un nivel óptimo donde el paciente pueda encontrar un ambiente lleno de estímulos y posibilidades de superación personal. Por ende deben conocer la situación actual, los tratamientos y condiciones psicosociales donde el adolescente debe encontrar respuestas efectivas a su problema a fin de aprender a retroalimentarse en función a los intereses y aspiraciones propios de su vida.</p> <p>El trabajo específicamente deberá determinar los patrones básicos de relación del adolescente con su tía a través del conocimiento del estilo de crianza, comunicación, señales de conducta asertiva recíproca, así como de las habilidades y/o capacidades para comprender y poner en práctica la labor o rol que se asignará a cada uno a medida que se van asignando tareas que permitan reproducir los valores, destrezas y oportunidades de cambio que se aprenderán en los talleres respectivos. Parte del éxito de este trabajo se fundamenta en promover la participación activa de la tía para que esta se convierta progresivamente en modelo de vida y aprendizaje para el paciente que promueva y ayude a incluirlo positivamente en los círculos o grupos sociales referentes del adolescente utilizando</p>
--	---

	un estilo parental democrático y una actitud de comunicación plenamente asertiva.
<b>Tiempo</b>	60 minutos
<b>Materiales</b>	Ninguno

### SÉPTIMA SESIÓN : FORTALECIENDO LA AUTOIMAGEN

<b>Técnica a utilizar</b>	Proyecto de Vida (Análisis FODA)
<b>Objetivo de la sesión</b>	Identificar a través del análisis FODA las motivaciones, expectativas y metas del paciente a fin de estructurar los objetivos y estrategias de acción en el corto y mediano plazo.
<b>Descripción</b>	<p>La técnica del proyecto de vida en la psicoterapia se define como un manual elaborado y formulado por el propio paciente en base al análisis FODA (fortalezas, oportunidades, habilidades y destrezas) que permite definir las principales estrategias de acción a fin de conseguir las metas en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Este proyecto de vida por su naturaleza orientativa se convierte en un elemento que permitirá al paciente evaluar de manera continua los resultados de sus acciones y por ende lograr una retroalimentación adecuada de las mismas en la medida que ya conoce los estándares y/o exigencias a qué atenerse cuando genera expectativas de vida ya que estas se deben encuadrar en los objetivos del proyecto.</p> <p>Para nuestro caso aplicamos técnicas de la terapia cognitiva y la narrativa, bajo el paradigma de la psicología positiva. Sosteniendo el concepto de que el hombre es libre y capaz de proyectar su vida, en la medida de sus posibilidades y acorde a las circunstancias en</p>

	<p>que se encuentra, sin descartar el profundo cambio que puede introducir una acción humana sustentada en el conocimiento de sus consecuencias y siendo las mismas de valencia positiva.</p> <p>Como primer paso el paciente debe conocerse a sí mismo, por lo que se le pedirá que anote en un papel y explique sus fortalezas, debilidades, valores, recursos personales, sus deseos para el futuro, y su propósito de su vida. Luego debe generar una misión personal, que lo motive al logro de sus metas, las cuales pueden ser físicas o materiales, afectivas o sentimentales, sociales o de relación, profesionales o espirituales. Estas definiciones deben considerar las limitaciones de contexto familiar y social encontradas en la evaluación respectiva y por ende deberán adaptarse a las posibilidades reales del paciente en la medida que este avance en el logro de los objetivos planteados en el plan psicoterapéutico.</p> <p>Una vez establecidos los objetivos es necesario que se establezcan las estrategias de acción que le permitan saber qué tipo de esfuerzo deberá realizar, cuándo y cómo realizarlo y que elementos y/o recursos necesitará para hacerlo. Se deberá tomar en cuenta que dichas acciones deben dividirse por temporalidad en corto, mediano y largo plazo. En este sentido la psicoterapia deberá buscar primeramente los elementos de apoyo familiares que le permitan al adolescente suplir y compensar las deficiencias propias de su desarrollo en la medida que las experiencias sociales de inclusión que vaya logrando le brinden la oportunidad de adquirir las habilidades, destrezas y carácter para sostener en el mediano y largo plazo las metas prioritarias consideradas en tal proyecto.</p>
--	---



<b>Tiempo</b>	60 minutos
<b>Materiales</b>	Hojas bond, lapicero

<b>OCTAVA SESIÓN : CONVERSATORIO DE PSICOEDUCACION EN LA SEXUALIDAD</b>	
<b>Técnica a utilizar</b>	Conversatorio sobre psicoeducación en la sexualidad
<b>Objetivo de la sesión</b>	Promover la psicoeducación en la sexualidad, a través de talleres - conversatorios, con el acompañamiento de un adulto y dar un enfoque orientado al valor de la persona.
<b>Descripción</b>	<p>Fortalecer el conocimiento e influir para que el paciente desarrolle capacidades y habilidades positivas frente a temas de la sexualidad.</p> <p>El paciente logrará diferenciar entre el rol sexual y género, facilitándose así su propio concepto de género, en este conversatorio aprenderá a identificar el concepto de género; diferencias y semejanzas actitudinales entre hombres y mujeres.</p> <p>Reflexión sobre madurez emocional en relaciones, temas a tratar: alternativas para ejercer su sexualidad, toma de decisiones, comunicación asertiva y autoestima.</p>
<b>Tiempo</b>	45 minutos
<b>Materiales</b>	Diapositivas, dinámicas, hojas, lapicero

#### **V. TIEMPO DE EJECUCION DEL PLAN**

El presente plan está programado para una duración de 4 meses. Cuenta con 08 sesiones de promedio 45 a 60 minutos.

## **VI. LOGROS OBTENIDOS**

Se consiguió que el paciente tomara consciencia de la problemática actual de sus conductas y las consecuencias de estas, logrando así que tomara acción y responsabilidad sobre estas.

Se vio la mejora en el control de impulsos ya que logra reconocer las ideas erróneas en los momentos de dificultad.

Se logró la mejora en el vínculo con la madre, por medio del perdón y la comunicación entre su mama y el.

Se notó el avance progresivo en las sesiones en cuanto a colaboración y cumplimiento de las reglas dentro y fuera del ambiente terapéutico.

En líneas generales se ha tenido un avance satisfactorio en el paciente, el refuerzo de las técnicas le está brindando resultados beneficiosos.

Se consiguió a través de la técnica de relajación que el paciente controlara mas sus impulsos y que reflexione un poco mas antes de hacer un comentario o tener una reacción impulsiva.

## **VII. REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS**

Se recomienda reforzar el control de impulsos y la asertividad en situaciones de conflicto.

Aumentar los refuerzos positivos en el hogar en relación a sus avances.

## ANAMNESIS

### I. DATOS DE FILIACIÓN:

<b>Nombres y apellidos</b>	: R. M. E.
<b>Edad</b>	: 55 años
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 12/08/1963
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Grado de instrucción</b>	: Secundaria incompleta (2ro de secundaria)
<b>Estado civil</b>	: Soltera
<b>Procedencia</b>	: Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Cuidadora de adulto mayor
<b>Religión</b>	: Evangélica
<b>Informante</b>	: Paciente y padre.
<b>Lugar de evaluación</b>	: Consultorio psicológico
<b>Fecha de evaluación</b>	: 22 y 29 de agosto del 2018
<b>Entrevistadora</b>	: Norma Aragón

### II. MOTIVO DE CONSULTA

Paciente asiste a consulta debido a que se siente preocupada, con sentimientos de angustia y de tristeza debido a que se olvida las cosas de manera frecuente, mencionando: “siempre me olvido de las cosas, no logro recordar lo que leo y últimamente he tenido dolores de cabeza muy fuertes y siento como si la mitad de mi cerebro se adormeciera”, lo que la está afectando a nivel laboral y emocional.

### III. HISTORIA DEL PROBLEMA ACTUAL:

Paciente refiere que hasta los 14 años ella era una alumna promedio, con notas regulares (14-15) pero a partir de esta edad, y sin ningún motivo aparente, empezó a tener problemas con la memoria, menciona “no captaba lo que leía”, no recordaba lo que estudiaba, disminuyendo en su rendimiento escolar con notas de 10-11 en promedio, por esta razón la profesora le gritaba y le llamaba la atención a raíz de no poder recordar lo estudiado decide dejar el colegio en segundo grado de secundaria,

los padres trataron de ponerla en otra institución educativa; más por insistencia de la paciente no continúa y se queda en casa ayudando a su madre en los quehaceres, sentía que no servía para los estudios, lo que comenzó a generar en ella sentimientos de pena, tristeza, angustia por no poder mejorar. Durante años posteriores la situación continúa de la misma manera, evitando generar mucho contacto social por temor a que se burlaran de ella si lograban enterarse que no culminó educación secundaria, ya que anteriormente le había pasado con ex amigos. Actualmente refiere que no puede recordar lo que lee, ella interpreta que no puede retener la información por falta de técnicas de estudio, ya que no está acostumbrada lo que ha incrementado sus síntomas ansiosos, así mismo refiere que sí puede recordar a las personas que conoce. En su trabajo la única dificultad que tiene es su indecisión al cuidar adultos mayores. Lo que le genera frustración, sentimientos de tristeza, desesperanza, angustia y preocupación por su situación actual y futura, con ideas de arrepentimiento de no haber estudiado y de que su vida podría haber sido mejor.

#### **IV. ANTECEDENTES PERSONALES:**

##### **ETAPA PRE-NATAL**

Embarazo aparentemente sin dificultad, tiempo de gestación 9 meses, con controles mensuales, sin alteraciones y dificultades.

##### **NACIMIENTO**

La paciente nació por parto natural a término, al momento de nacer la obstetra dijo que no reaccionaba por lo que roció agua sobre ella y en ese momento reaccionó llorando, teniendo contacto de inmediato con la madre.

##### **ETAPA POS NATAL**

Padre refiere que el desarrollo tanto psicomotor, lenguaje, socio-adaptativo, alimentación y control de esfínteres fue dentro de lo esperado, siendo una niña sana, sin alteraciones o dificultad en el desarrollo.

## **INFANCIA Y NIÑEZ**

Durante la infancia paciente no tuvo enfermedades graves, refiere que era muy engreída por sus padres, no salía a la calle. A los 4 años ingresó al jardín, entre los 5 o 6 años fue atropellada por un auto, cuando cruzaban la calle junto a su padre, el caminaba unos pasos por delante y es ahí que el carro le atropella, pasando por encima de sus piernas, no hubo pérdida de consciencia ni ninguna contusión cerebral, fue auxiliada por su padre llevándole al hospital por emergencia, no presentando ningún traumatismo óseo.

Desde pequeña siempre presencié que padres discutían constantemente, con continuas agresiones verbales por parte de padre hacia madre, ella sentía impotencia al ver estos hechos. La relación con sus pares fue adecuada integrándose, jugando con ellos, buena comunicación e interacción social, no presentando ningún incidente de significativa importancia durante ese periodo.

A nivel escolar su rendimiento siempre fue regular, expresando siempre dificultad para memorizar y poder aprender, durante la primaria no daba mayor importancia dicha dificultad en aprendizaje; más si al iniciar la secundaria comienza a darse cuenta de su problema resistiéndose a seguir a asistiendo y continuar con estudios. Sin antecedentes de evaluaciones por especialistas.

## **ADOLESCENCIA**

Hasta los 14 años la paciente solo salía de casa al colegio y viceversa. A la misma edad deja el colegio, por falta de motivación en los estudios y apoyo, quedándose en casa ayudando a su madre en las actividades caseras, solo salía a la calle si era acompañada de sus padres, teniendo pocos amigos. Refiere que fue muy tímida e insegura, tenía miedo de que sus padres le griten o la castiguen por desobedecerles.

## **ADULTEZ**

No salía mucho a la calle tenía que pedir permiso para poder salir y su horario de llegada era hasta las 8 o 9 de la noche esto fue hasta los 50 años, socializando cada vez menos; es que posterior a esa edad ella decide “rebelarse” ya que no tiene por qué pedir permiso y decir a donde va considerando que ya es mayor. Pertenece a una religión evangélica; es así que cuando decide invitar a su padre a participar de credo siente que la hace quedar mal ya que empieza a contradecir lo que el pastor habla. No recuerda lo que lee y se olvida donde deja las cosas, en su trabajo es muy indecisa al momento de intervenir con alguna indicación o algo que necesita el adulto mayor. Se siente frustrada, angustiada y preocupada por no haber estudiado algo y tener muchas deudas.

## **ESCOLARIDAD**

A los 4 años ingresa al jardín, donde fue una alumna promedio, no presentando ningún inconveniente a nivel conductual y de aprendizaje, la relación con sus compañeros fue normal. En la primaria su hermano le hacía las tareas que tenían que ver con los dibujos, tenía que esperar a que llegue su padre para poder hacer las mismas. Al finalizar la primaria empezó a tener problemas para relacionarse ya que era muy tímida e insegura por esta razón su círculo de amistad empezó a disminuir. En la secundaria se burlaban de ella y la apartaban de las actividades, refiere que nunca le golpearon. Es a la edad de 14 años que empieza a tener dificultades para recordar lo que estudiaba, olvidándose lo estudiado, las profesoras le gritaban y le llamaban la atención. Es por esta razón que decide dejar el colegio, sus padres trataron de que regrese a los estudios, pero no quiso.

## **HABITOS, INTERESES Y ACTITUDES**

La paciente gusta de ver televisión, salir a pasear y leer periódicos, refiriendo que olvida de lo que lee.

**V. ANTECEDENTES FAMILIARES**

La paciente es la mayor de 3 hermanos tiene un hermano de 54 años con quien tiene rencillas refiriendo que “mi mama le hace todo”, quien siente cierto rechazo e indiferencia hacia ella y tercera hermana de 45 años con quien la relación es buena, no tiene problemas. Refiere antecedente de violencia familiar ya que padre maltrataba a la madre, los padres nunca la golpearon, pero siempre trataban de tomar decisiones por ella. Actualmente sus padres tienen 83 años ambos quienes aún quieren mantener control sobre ella, ya que siempre preguntan y quieren saber a dónde sale o lo que hace.

**VI. HISTORIA SOCIOECONOMICA Y OCUPACIONAL**

La paciente vive en casa de los padres la cual es propia, trabaja cuidando a un adulto mayor, percibiendo un sueldo fijo expresando que la remuneración o lo que gana no le alcanza para cubrir sus necesidades, teniendo algunas deudas. Logra ir por sus propios medios al trabajo y se orienta de manera independiente. Posee habilidades sociales funcionales de independencia durante su vida diaria.

**VII. PERSONALIDAD PREMORBIDA**

Paciente refiere que siempre fue muy tranquila, calmada, con pocas amistades, tendía a alejarse de los demás, solo se sentía cómoda en casa con sus padres, temor al conocer nuevas personas, solo tenía buena confianza con ambos padres.

**VIII. RESUMEN**

Paciente refiere que no presentó problemas durante el embarazo, al momento de nacer le informaron la madre que no “respondía” y cuando le cayó un poco de agua empezó a llorar, su desarrollo fue normal siendo muy consentida por los padres, en el colegio era ayudada por su hermano y esperaba hasta que llegara el padre para poder realizar sus tareas, sus compañeros la apartaban y se burlaban de ella, su profesora la castigaba porque no podía aprender, su rendimiento era bajo. A los 14 años empieza a tener dificultades para aprender y “no recordar lo que estudiaba” por este motivo decide dejar el colegio, aunque los padres insistieron en que vuelva al colegio no lo hizo,

quedándose en casa a las labores del hogar, no salía de casa a menos que sea con los padres refiere haber tenido 2 enamorados a los 15 y 23. Actualmente no tiene pareja ni hijos, vive en casa de los padres quienes aún la controlan, queriéndola castigar por llegar tarde e imponer horarios de llegada, esta situación la ha llevado a “revelarse” a los 50 años, refiere sentir falta de confianza, timidez, no poder tomar decisiones propias y dudar mucho, así como tener un resentimiento hacia su hermano porque piensa que: “a él le hacen todo y yo tengo que hacerme mis cosas”. No recuerda lo que lee ni recuerda ciertos objetos como llaves y cosas que tiene que comprar.



## EXAMEN MENTAL

### I. DATOS DE FILIACIÓN:

<b>Nombres y apellidos</b>	: R. M. E.
<b>Edad</b>	: 55 años
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 12/08/1963
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Grado de instrucción</b>	: Secundaria incompleta (2ro de secundaria)
<b>Estado civil</b>	: Soltera
<b>Procedencia</b>	: Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Cuidadora de adulto mayor
<b>Religión</b>	: Evangélica
<b>Informante</b>	: La paciente
<b>Lugar de evaluación</b>	: consultorio de psicología
<b>Fecha de evaluación</b>	: 22 y 29 de agosto del 2018
<b>Evaluada</b>	: Norma Aragón.

### II. MOTIVO DE EVALUACIÓN

Explorara clínicamente las funciones y fenómenos clínicos superiores, con el objetivo de determinar el estado mental de la paciente.

#### I. PORTE, COMPORTAMIENTO Y ACTITUD

Aparenta tener su edad cronológica, es de tez blanca, contextura delgada, estatura promedio, cabello teñido de color castaño, presenta aseo y arreglo personal adecuado, se aprecia su vestimenta en buen estado, de postura erguida y marcha normal, tono de voz y ritmo adecuado, su expresión facial muestra tranquilidad.

Al momento de la evaluación se mostró colaboradora, comprendiendo y logrando concretar objetivos. Tiende a cruzar las manos tras la espalda y apoyar el mentón sobre sus palmas de la mano.

## **II. ATENCION, CONCIENCIA Y ORIENTACION**

### **➤ Atención:**

Durante la evaluación la paciente mostró una atención y concentración acordes a la situación, predominando la atención selectiva y sostenida en cuanto a los temas y preguntas realizadas.

### **➤ Conciencia:**

Se encuentra lúcida, responde a los estímulos presentados de manera adecuada, el tiempo de reacción en ocasiones era lenta, comprende, interpreta y responde adecuadamente.

### **➤ Orientación:**

Su orientación espacial es adecuada discriminando así su esquema corporal, su orientación le permite el reconocimiento de la hora, día mes y año; así como también sus datos personales y familiares, estando orientada en persona, lugar, espacio y tiempo.

## **III. LENGUAJE**

Su lenguaje expresivo y comprensivo es adecuado. Usa un vocabulario correcto y espontáneo, su tono y ritmo de voz son los esperados, su conversación es coherente y participativa.

## **IV. PENSAMIENTO**

El curso del pensamiento es fijo, manteniendo el control y secuencia de sus ideas. En cuanto al contenido tiene la idea persistente que no puede recordar ni comprender lo que lee. No evidencia psicopatología del pensamiento ni en curso ni contenido.

## **V. MEMORIA**

La memoria a largo y corto plazo se encuentran conservadas, su memoria semántica se encuentra parcialmente conservada reconoce, diferencias, teniendo cierta dificultad al clasificar objetos, puede referir hechos autobiográficos importantes, recuerda las

actividades que realizó el día de la evaluación, no tiene dificultad para recordar y reproducir en un breve lapso de tiempo series de palabras, objetos y números.

### **FUNCIONES INTELECTUALES**

Posee un nivel promedio bajo de conocimientos generales, con capacidad de razonamiento y juicio, siguiendo un rigor lógico en el pensamiento y analizando las acciones secuencialmente para llegar a respuestas finales, explica e interpreta acertadamente diversas situaciones, su pensamiento abstracto es óptimo.

### **VI. AFECTIVIDAD Y ESTADO DE ANIMO**

La paciente denota aparente tranquilidad, por momentos muestra respuestas con timidez, con movimiento de manos, las frota, desvía la mirada, indicando signos de ansiedad.

### **VII. CONCIENCIA DE LA ENFERMEDAD**

Tiene conciencia de su problema y muestra una buena predisposición al tratamiento.

### **VIII. RESUMEN**

La paciente aparenta la edad que tiene, presentando un aseo y arreglo personal adecuado, se aprecia su vestimenta en buen estado. Durante la evaluación presentó posturas infantiles como cruzar las manos tras la espalda y apoyar el mentón sobre sus palmas de la mano, su atención y concentración son acordes a la situación, su consciencia es lucida y su orientación espacial es adecuada. Su lenguaje expresivo y comprensivo es adecuado. Tiene la idea persistente que no puede recordar ni comprender lo que lee. Su memoria a corto y largo plazo se encuentra conservadas no coherente al motivo de consulta. Posee un nivel promedio bajo de conocimientos generales. La paciente denota tranquilidad, y en ocasiones timidez. Presenta consciencia de enfermedad.

## INFORME PSICOMÉTRICO

### I. DATOS DE FILIACIÓN:

<b>Nombres y apellidos</b>	: R. M. E.
<b>Edad</b>	: 55 años
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 12/08/1963
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Grado de instrucción</b>	: Secundaria incompleta (2ro de secundaria)
<b>Estado civil</b>	: Soltera
<b>Procedencia</b>	: Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Cuidadora de adulto mayor
<b>Religión</b>	: Evangélica.
<b>Informante</b>	: La paciente
<b>Lugar de evaluación</b>	: Consultorio psicológico
<b>Fecha de evaluación</b>	: 01 y 02 de setiembre del 2018

### II. OBSERVACIONES GENERALES

La paciente se mostró colaboradora al momento de realizar las evaluaciones, tuvo una comunicación fluida, consultando ciertas preguntas que no entendía, estuvo calmada y tranquila con buena predisposición y atención al resolver los test. Con ciertas posturas infantiles como cruzar los brazos por la espalda.

### III. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

#### Técnicas

- Observación
- Entrevista

#### Instrumentos

- Test de Matrices Progresivas RAVEN Escala General (computarizado)
- Cuestionario de personalidad EPQ-R de Eysenk

- Test proyectivo del dibujo del árbol
- Test Aprendizaje Verbal de España Complutense

#### IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LAS PRUEBAS APLICADAS

- **Test de Matrices Progresivas RAVEN Escala General**

SUB TEST	PTJE BRUTO	% PARCIAL	CATEGORIA
A	11	92	<b>Término medio, posiblemente inferior al término medio</b>
B	8	67	
C	10	83	
D	4	33	
E	5	42	
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	

La paciente ha obtenido un percentil de 50 lo que la ubica en una categoría intelectual medio - inferior al término, ya que logro resolver satisfactoriamente 38 de los 60 ejercicios propuestos en la prueba, lo que indica que durante la evaluación su capacidad para la resolución de problemas es relativamente efectiva.

- **Test de Aprendizaje Verbal de España Complutense**

Obtuvo en recuerdo espontaneo un percentil de 5, recuerdo inmediato un percentil de 45, memoria de corto plazo RE un percentil de 5, memoria corto plazo claves un percentil de 9, memoria largo plazo RE un percentil de 7, memoria largo plazo claves un percentil de 4.

Las puntuaciones obtenidas sugieren que el funcionamiento amnésico del paciente se encuentra en un nivel levemente inferior. Es evidente la dificultad en el uso adecuado de estrategias para el aprendizaje y estrategias semánticas.

➤ **Cuestionario de personalidad EPQ-R de Eysenk**

La paciente obtuvo en la escala L una puntuación que permite estar en el rango de confiabilidad, teniendo buen margen de veracidad para la interpretación.

En cuanto a la escala E de Extraversión, nivel bajo caracterizándose por ser tranquila, retraída, con aspectos introspectivos, de reserva y distante excepto con sus amigos íntimos, con tendencia a planificar todo, rara vez se comporta de manera agresiva, es algo pesimista y otorga gran valor a las normas.

En la escala N de Neuroticismo, con nivel alto evidenciando características de marcada ansiedad, sintiéndose preocupada, emotiva, con dificultad en cuanto a resolver situaciones, costándole volver a su nivel emocional normal después de una experiencia emotiva intensa, es aprensiva y susceptible.

En la escala P de Psicoticismo nivel bajo, pudiendo tener empatía, ser amable y convencional.

➤ **Test proyectivo del dibujo del árbol**

Paciente proyecta rasgos de personalidad introvertida, con fuerte tendencia a desconfiar de los demás, aislamiento retraimiento, se oculta evade situaciones conflictivas, lo que le genera tensión y angustia. Busca de manera angustiosa su estabilidad emocional, evitando el contacto social, le cuesta salir de su zona de confort, con fuerte rechazo al cambio, miedo a lo nuevo y desconocido, denota clara falta de madurez afectiva y de adaptabilidad. Así mismo denota sentimientos de inferioridad y tristeza, probablemente asociada a sus experiencias familiares de agresión y abandono de educación secundaria, lo que la lleva a desarrollar frustración y melancolía.

Paciente tuvo probablemente a la edad de 6,7 o 8 años un episodio traumático en su vida de especial relevancia.

## **V. RESUMEN**

La paciente tiene una inteligencia normal inferior al término medio lo que indica que su capacidad para la resolución de problemas es relativamente efectiva. Su

funcionamiento mnésico se encuentra en un nivel levemente inferior y no utiliza un adecuado uso de estrategias de aprendizaje,

En relación a su personalidad presenta rasgos de retraimiento, con aspectos introvertidos, de pensamientos pesimistas, distante con las personas exceptuando a amigos íntimos, ansiosa y preocupada con situaciones que involucren su participación, con tendencia a planificar todas sus acciones y miedo a cambios inesperados en sus actividades, esta situación hace que después de una experiencia emotiva le resulte difícil volver a su nivel emocional normal, es inquieta y trata de salir de situaciones difícil

## INFORME PSICOLÓGICO

### I. DATOS DE FILIACIÓN:

<b>Nombres y apellidos</b>	: R. M. E.
<b>Edad</b>	: 55 años
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 12/08/1963
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Grado de instrucción</b>	: Secundaria incompleta (2ro de secundaria)
<b>Estado civil</b>	: Soltera
<b>Procedencia</b>	: Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Cuidadora de adulto mayor
<b>Religión</b>	: Evangélica
<b>Informante</b>	: La paciente y padre.
<b>Lugar de evaluación</b>	: Consultorio psicológico
<b>Fecha de evaluación</b>	: 22, 29 de agosto, 01 y 02 de septiembre del 2018
<b>Entrevistadora</b>	: Norma Aragón

### II. MOTIVO DE CONSULTA

Paciente asiste a consulta debido a que se siente preocupada, con sentimientos de angustiada y de tristeza debido a que se olvida las cosas de manera frecuente, mencionando “siempre me olvido de las cosas, no logro recordar lo que leo y últimamente he tenido dolores de cabeza muy fuerte y siento como si la mitad de mi cerebro se adormeciera”, lo que la está afectando a nivel laboral y emocional.

### III. ANTECEDENTES PERSONALES Y FAMILIARES

Paciente refiere gestación sin dificultad, parto natural, al momento de nacer no “respondía” recibiendo agua en rostro y es cuando recién empezó a llorar, en la infancia y niñez su desarrollo fue normal siendo muy consentida por los padres, en casa papá y mamá discutían mucho, ella y su hermano menor observaban, tenían sentimientos de impotencia y miedo. En el colegio presento un rendimiento promedio durante el nivel inicial y primario, el cual empezó a disminuir, costándole memorizar,



es así que sus compañeros la apartaban y se burlaban de ella, su profesora la castigaba porque no podía aprender, en la tareas de casa era ayudada por su hermano y esperaba hasta que llegara el padre para realizarlas, A los 14 años empieza a tener una mayor dificultades para aprender y “no recordaba lo que estudiaba” por este motivo decide abandonar el colegio, aunque los padres insistieron en que vuelva al colegio pero la paciente se negó, quedándose en casa ayudando a la madre en las labores del hogar, se quedaba en casa y solo salía en compañía de los padres. Actualmente no tiene pareja ni hijos, vive en casa de los padres con su hermano quien también es soltero sin hijos los padres aun la controlan, queriéndola castigar por llegar tarde e imponer horarios de llegada, esta situación la ha llevado a “revelarse” a la edad de 50 años, refiere sentir falta de confianza, timidez, no poder tomar decisiones propias y dudar mucho, así como tener un resentimiento hacia su hermano porque piensa que “a él le hacen todo y yo tengo que hacerme mis cosas”. No recuerda lo que lee ni recuerda donde deja ciertos objetos como llaves y cosas que tiene que comprar.

#### **IV. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

##### **Técnicas**

- Observación
- Entrevista

##### **Instrumentos**

- Test de Matrices Progresivas RAVEN Escala General (computarizado)
- Cuestionario de personalidad EPQ-R de Eysenk
- Test proyectivo del dibujo del árbol
- Test Aprendizaje Verbal de España Complutense

#### **V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN**

La paciente tiene una inteligencia término medio lo que indica que su capacidad para la resolución de problemas es relativamente efectiva. Su funcionamiento mnésico se

encuentra en un nivel levemente inferior y no utiliza un adecuado uso de estrategias de aprendizaje, esto se debe a su nivel de escolaridad y a poca estimulación intelectual, preocupándose por resolver sus dificultades académicas

En relación a su personalidad presenta rasgos de retraimiento, con aspectos introvertidos, teniendo un mínimo contacto social al quedarse en casa desde los 12 años, de pensamientos pesimistas e insegura con sus decisiones pidiendo a los demás constantes consejos, distante con las personas exceptuando a amigos íntimos, ansiosa y preocupada con situaciones que involucren su participación, esperando la ayuda de los demás y no asumiendo riesgos, con tendencia a planificar todas sus acciones y miedo a cambios inesperados en sus actividades, esta situación hace que después de una experiencia emotiva le resulte difícil volver a su nivel emocional normal, con pensamientos constates de inseguridad, es inquieta y trata de salir de situaciones difícil, pero de manera infantil, no haciendo caso a los padres.

## VI. CONCLUSION DIAGNOSTICA

De acuerdo con las evaluaciones realizadas se concluye que la paciente configura un **Trastorno mixto ansioso – depresivo (F41.2)** debido a la presencia de síntomas de tristeza, desesperanza, animo disminuido, con preocupación acerca de su futuro, angustia y temor por situación laboral y emocional.

## VII. RECOMENDACIONES

- Terapia individual, para aumentar la autoestima y toma de decisiones, así como en habilidades sociales.
- Manejo de herramientas para ayudar en el recuerdo de actividades que tiene que realizar.
- Tareas que ayuden a mejorar la memoria

## **PLAN PSICOTERAPEUTICO**

### **I. DATOS DE FILIACIÓN:**

<b>Nombres y apellidos</b>	: R. M. E.
<b>Edad</b>	: 55 años
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 12/08/1963
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Grado de instrucción</b>	: Secundaria incompleta (2ro de secundaria)
<b>Estado civil</b>	: Soltera
<b>Procedencia</b>	: Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Cuidadora de adulto mayor
<b>Religión</b>	: Evangélica
<b>Informante</b>	: La paciente
<b>Lugar de evaluación</b>	: consultorio de psicología
<b>Fecha</b>	: A partir de setiembre del año 1018

### **II. DIAGNÓSTICO**

Trastorno mixto ansioso – depresivo (F41.2)

### **III. OBJETIVO GENERAL**

Instaurar en forma gradual la autoconfianza y funcionalidad del paciente

### **IV. DESCRIPCIÓN DEL PLAN TERAPÉUTICO**

La metodología del proceso a seguir está estructurada como una psicoterapia reeducativa basada en técnicas conductuales – cognitivas. Se definen procedimientos diagnósticos, terapéuticos y de seguimiento a nivel individual.

## V. TÉCNICA TERAPEUTICA A UTILIZAR

Técnica a utilizar	Objetivo de la sesión	Tiempo	Materiales
Entrevista	Realizar el encuadre o relación paciente terapeuta	30 min	Mesa y silla
Relajación progresiva de Jacobson	Lograr el relajamiento del sistema nervioso, lo que generará una sensación de pasividad y calma en el paciente para que de esta forma se encuentre más receptivo a los reactivos presentados durante las sesiones.	45 minutos aprox.	Sillón y mesa
	Realizar la psicoeducación	30 min	
Psicoterapia individual autoconfianza	Lograr la autoconfianza en el paciente	30 min	Mesa y silla
Psicoterapia individual Autoobservación y Autoevaluación	Lograr que la paciente sea más reflexivo en cuanto a su comportamiento, sepa identificar sus conductas moleculares y evalúe lo que hace mal y bien.	30 min	Mesa y silla Dos hojas bond
Psicoterapia individual Asertividad	Lograr que la paciente reconozca los tipos de comportamientos asertivos y no asertivos y así interiorice la importancia del uso adecuado de la asertividad.	30 min	Mesa y silla
Psicoterapia individual Autorefuero	Lograr que la paciente logre mediante halagos saber reforzar por si	30 min	Dos hojas bond Lapiz Mesa y silla

	misma sus logros y cambios.		
Retroalimentación	Evaluar el avance y la mejora de la paciente. Establecer el seguimiento.	30 min	Mesa y silla Hojas bond Lapiz

## DESARROLLO DE LA SESION

<b>PRIMERA SESIÓN: ENCUADRE TERAPEUTICO</b>	
<b>Técnica a utilizar:</b>	Encuadre Terapéutico
<b>Objetivo de la sesión:</b>	Realizar el encuadre o relación paciente terapeuta
<b>Descripción:</b>	<p>Paciente y terapeuta se constituyen como un equipo de trabajo alrededor de una meta común. A través de este proceso se llega al acuerdo de un horario, tiempo y espacio de encuentro, estipulando las responsabilidades y compromisos de cada una de las partes.</p> <p>Esta sesión está orientada a la educación del paciente sobre su diagnóstico, causas, afrontamiento, comprensión del cuadro, resolución de dudas y acuerdo de un plan de terapia.</p>
<b>Tiempo:</b>	45 minutos aproximadamente
<b>Materiales:</b>	Sillón cómodo

<b>SEGUNDA SESIÓN: RELAJACIÓN</b>	
<b>Técnica a utilizar:</b>	Relajación progresiva de Jacobson
<b>Objetivo de la sesión:</b>	Lograr el relajamiento del sistema nervioso, lo que generará una sensación de pasividad y calma en el paciente para que de esta forma se encuentre más receptivo a los reactivos presentados durante las sesiones.
<b>Descripción:</b>	<p>Se debe preparar el lugar donde se realizará la sesión de manera que no existan agentes distractores que pudieran dificultar la sesión de relajación</p> <p>Se le pedirá a la paciente que se acueste en el sillón de manera que esté cómodo y reposando la cadera, brazos y la</p>

cabeza; se le indicará que cierre los ojos, se olvide de todo en lo que podría estar pensando, que preste atención a nuestra voz y se concentre en nuestras indicaciones.

Se comenzará a trabajar con las tres fases siguientes:

- **Primera: Tensión- relajación.** Se trata de tensionar y luego de relajar diferentes grupos de músculos en todo su cuerpo, con el fin de que aprenda a reconocer la diferencia que existe entre un estado de tensión muscular y otro de relajación muscular. Esto permite el logro de un estado de relajación muscular que progresivamente se generaliza a todo su cuerpo. Se debe tensionar varios segundos (entre cinco y diez) y relajar lentamente.
- **Segunda: Repaso.** Consiste en revisar mentalmente los grupos de músculos, comprobando que se han relajado al máximo.
- **Tercera: Relajación mental.** Se debe pensar en una escena agradable y positiva posible o en mantener la mente en blanco, se trata de relajar la mente a la vez que continúa relajando todo su cuerpo.

Se le darán las siguientes indicaciones:

**1º FASE: Tensión-relajación.**

- Relajación de cara, cuello y hombros con el siguiente orden (repetir cada ejercicio tres veces con intervalos de descanso de unos segundos); frente: arruga unos segundos y relaja lentamente; ojos: Abrir ampliamente y cerrar lentamente; nariz: arrugar unos segundos y relaja lentamente; boca: sonreír ampliamente, relaja lentamente; lengua: presionar la lengua contra el paladar, relaja lentamente; mandíbula: presionar los dientes notando la tensión en los músculos laterales de la cara y en las sienes, relaja lentamente; labios:

	<p>arrugar como para dar un beso y relaja lentamente; cuello y nuca: flexiona hacia atrás, vuelve a la posición inicial, flexiona hacia adelante, vuelve a la posición inicial lentamente; hombros y cuello: elevar los hombros presionando contra el cuello, vuelve a la posición inicial lentamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relajación de brazos y manos: contraer, sin mover, primero un brazo y luego el otro con el puño apretado, notando la tensión en brazos, antebrazos y manos, relaja lentamente.</li> <li>• Relajación de piernas: Estirar primero una pierna y después la otra levantando el pie hacia arriba y notando la tensión en piernas, nalgas, muslos, rodilla, pantorrilla y pie, relaja lentamente.</li> <li>• Relajación de tórax, abdomen y región lumbar (para esto se le pedirá al paciente que se siente un poco más recto) Espalda, brazos en cruz y llevar codos hacia atrás. Notará la tensión en la parte inferior de la espalda y los hombros; tórax: inspirar y retener el aire durante unos segundos en los pulmones, hacer hincapié en la tensión del pecho, botar el aire lentamente; estómago: tensar estómago, relajar lentamente; cintura: tensar nalgas y muslos.</li> </ul> <p><b>2ª FASE: repaso.</b></p> <p>Repasaremos rápidamente cada una de las partes que se han tensionado y relajado para comprobar que cada parte sigue en este estado.</p> <p><b>3ª FASE: relajación mental.</b></p> <p>Se le indicará al paciente que finalmente piense en algo agradable, algo que le guste, que sea relajante, una música determinada, un paisaje, un lugar, etc., que vaya a ese lugar mentalmente, que lo disfrute, luego de unos segundos se le</p>
--	--



	<p>pedirá que abra los ojos lentamente y para finalizar se conversará acerca de cómo se sintió durante la sesión y qué experiencias le agradaron.</p> <p>Se animará al paciente a que utilice esta técnica en casa para relajarse en momentos de tensión o estrés.</p>
<b>Tiempo:</b>	45 minutos aproximadamente
<b>Materiales:</b>	Sillón cómodo

### TERCERA SESIÓN: AUTOCONFIANZA

<b>Técnica a utilizar:</b>	
<b>Objetivo de la sesión:</b>	Lograr la autoconfianza en el paciente
<b>Descripción:</b>	<p>Se establece rapport con la paciente preguntándoles como le ha ido en la semana.</p> <p>Se da inicio a la sesión explicando el tema trabajar por lo que se empieza hablando sobre autoestima y sus componentes y se hace hincapié a la autoconfianza por lo que se inicia la técnica haciéndole unas preguntas.</p> <p>Contesta la siguiente pregunta de forma rápida, sin pensarla mucho: ¿Quién es la persona más importante de tu vida?</p> <p>Si la contestación es: - “YO”, alto y claro tienes un problema de autoestima.</p> <p>Posibles causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Te da vergüenza admitirlo, no está bien vista socialmente la persona que se quiere.</li> <li>• Crees que es egoísta ponerse a uno en primer lugar.</li> <li>• Siempre antepones a los demás a ti mismo para todo, incluso para quererte.</li> </ul> <p>Se le indica la siguiente reflexión:</p>

	<p>Tú eres la persona más importante de tu vida, eres el protagonista de tu vida, si no te quieres, si no te cuidas, no podrás querer ni cuidar a los demás y lo que es más importante, los demás no podrán quererte ni respetarte.</p> <p>Luego se le pregunta:</p> <p>Piensa el último éxito que tuviste (no tienen que ser grandes cosas, por ej: una tarta que te salió muy rica) y el último fracaso (ej: olvidaste comprar arroz y había guiso para comer). Trata de recordar cómo te sentiste y cómo te trataste, te felicitaste por el éxito, te machacaste por el fracaso...</p> <p>Según la respuesta se hace la reflexión con respecto a la importancia de reconocer nuestros errores y que hacemos con ellos como los afrontamos y como aprender de estos.</p> <p>Para culminar la sesión se procede a leer algunas características de lo que significa tener una alta autoestima:</p>
--	--

	<table><tr><th>ALTA</th></tr><tr><td>Tiene ideas claras sobre sí mismo</td></tr><tr><td>Habla de sí mismo decididamente</td></tr><tr><td>Se describe positivamente</td></tr><tr><td>Mantiene sobre sí mismo un discurso coherente</td></tr><tr><td>Su juicio sobre sí mismos depende poco de las circunstancias e interlocutores</td></tr><tr><td>VENTAJAS: Imagen clara y estable No les importa el juicio social</td></tr><tr><td>INCONVENIENTES: Demasiadas certezas y simplificaciones, pueden disgustar a ciertos interlocutores</td></tr></table> <table><tr><th>ALTA</th></tr><tr><td>El fracaso no deja huella</td></tr><tr><td>Resisten la crítica o se defienden enérgicamente a ella</td></tr><tr><td>Buscan poca información negativa sobre sí mismos</td></tr><tr><td>No se justifican ante un fracaso</td></tr><tr><td>Tras un fracaso se dicen: "muchos habrían fracasado"</td></tr><tr><td>No se sienten rechazados si los critican</td></tr><tr><td>Se sienten mínimamente ansiosos ante la evaluación</td></tr><tr><td>VENTAJAS: Resistencia a la adversidad Más motivación para pasar a la acción tras los fracasos</td></tr><tr><td>INCONVENIENTES: Pueden no tener bastante en cuenta las críticas</td></tr></table>	ALTA	Tiene ideas claras sobre sí mismo	Habla de sí mismo decididamente	Se describe positivamente	Mantiene sobre sí mismo un discurso coherente	Su juicio sobre sí mismos depende poco de las circunstancias e interlocutores	VENTAJAS: Imagen clara y estable No les importa el juicio social	INCONVENIENTES: Demasiadas certezas y simplificaciones, pueden disgustar a ciertos interlocutores	ALTA	El fracaso no deja huella	Resisten la crítica o se defienden enérgicamente a ella	Buscan poca información negativa sobre sí mismos	No se justifican ante un fracaso	Tras un fracaso se dicen: "muchos habrían fracasado"	No se sienten rechazados si los critican	Se sienten mínimamente ansiosos ante la evaluación	VENTAJAS: Resistencia a la adversidad Más motivación para pasar a la acción tras los fracasos	INCONVENIENTES: Pueden no tener bastante en cuenta las críticas
ALTA																			
Tiene ideas claras sobre sí mismo																			
Habla de sí mismo decididamente																			
Se describe positivamente																			
Mantiene sobre sí mismo un discurso coherente																			
Su juicio sobre sí mismos depende poco de las circunstancias e interlocutores																			
VENTAJAS: Imagen clara y estable No les importa el juicio social																			
INCONVENIENTES: Demasiadas certezas y simplificaciones, pueden disgustar a ciertos interlocutores																			
ALTA																			
El fracaso no deja huella																			
Resisten la crítica o se defienden enérgicamente a ella																			
Buscan poca información negativa sobre sí mismos																			
No se justifican ante un fracaso																			
Tras un fracaso se dicen: "muchos habrían fracasado"																			
No se sienten rechazados si los critican																			
Se sienten mínimamente ansiosos ante la evaluación																			
VENTAJAS: Resistencia a la adversidad Más motivación para pasar a la acción tras los fracasos																			
INCONVENIENTES: Pueden no tener bastante en cuenta las críticas																			
Tiempo:	45 minutos aproximadamente																		
Materiales:	Sillón cómodo																		

<b>CUARTA SESIÓN: AUTO –OBSERVACION</b> <b>AUTO - EVALUACION</b>	
<b>Objetivo de la sesión:</b>	Lograr que la paciente sea más reflexiva en cuanto a su comportamiento, sepa identificar sus conductas moleculares y evalúe lo que hace mal y bien.
<b>Descripción:</b>	<p>Se establece rapport al paciente y se le pregunte si observo algún cambio, mejora o dificultad durante la semana.</p> <p>Para dar inicio a la sesión se le indica lo que se va trabajar y se da inicio pidiéndole que en una hoja se le pide que dibuje dos columnas en una pondrá lo que desea cambiar en ella y en la otra los pasos para cambiarlo.</p> <p>Una vez que dibuja se le pide que llene solo la primera columna, al terminar. Guardamos por un momento la hoja, luego se le pide que en otra hoja se dibuje a ella misma como se ve y que alrededor escriba sus virtudes.</p> <p>Al finalizar, se le pregunta sobre su dibujo y lo que escribió, luego se saca la primera hoja y se empieza a reflexionar sobre los puntos que desea cambiar, en toda la actividad se le hará ver como se dibujó y sus virtudes para que los use a favor de los cambios y por ella misma logre evaluar sus virtudes y defectos para lograr mejoras.</p>
<b>Tiempo:</b>	45 minutos aproximadamente
<b>Materiales:</b>	<p>Dos hojas bond</p> <p>Un lápiz</p>

<b>QUINTA SESIÓN: ASERTIVIDAD</b>	
<b>Objetivo de la sesión:</b>	Lograr que la paciente reconozca los tipos de comportamientos asertivos y no asertivos y así interiorice la importancia del uso adecuado de la asertividad.
<b>Descripción:</b>	<p>Se empieza la sesión preguntándole como le fue durante la semana y se da inicio explicando los objetivos de la actividad.</p> <p>Se empieza hablando sobre la asertividad:</p> <p>La asertividad es la habilidad de expresar nuestros deseos y necesidades de una manera clara, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás. Las personas no asertivas tienen problemas en sus relaciones interpersonales porque anteponen las necesidades de los demás a las propias y eso al final disminuye su nivel de autoestima. Además, se sienten dominados por la culpa.</p> <p>Formas erróneas de responder:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bloqueo: nos quedamos paralizados.</li> <li>2. Sobre adaptación: respondemos según creemos que el otro desea.</li> <li>3. Ansiedad: tartamudeamos, sudamos, realizamos movimientos repetidos, etc.</li> <li>4. Agresividad: elevamos la voz, insultos, portazos, etc.</li> </ol> <p>Se explica sobre los tipos de asertividad</p> <p><b>Estilo de comportamiento pasivo (no asertivo):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volumen bajo de voz, silencios, poca fluidez, etc.</li> <li>- Poco contacto ocular, postura tensa, etc.</li> <li>- Inseguridad en saber qué hacer y qué decir.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sienten que es necesario ser queridos por todos.</li> <li>- Sensación de ser incomprendido.</li> <li>- Sentimientos de impotencia, culpabilidad, ansiedad y frustración.</li> <li>- Se aprovechan de él.</li> <li>- No consigue sus objetivos o no los tiene.</li> </ul> <p><b>Estilo de comportamiento agresivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volumen elevado, interrupciones constantes.</li> <li>- Contacto ocular retador, cara tensa.</li> <li>- Tendencia al contraataque.</li> <li>- Comportamiento en término de ganar-perder.</li> <li>- Piensa que hay gente que debe ser castigada.</li> <li>- Expresan lo que sienten o piensan sin pensar en el otro.</li> <li>- Producen rechazo social.</li> <li>- No respetan los derechos del otro.</li> <li>- Están a la defensiva, enfadados, hacen sentir culpable, etc.</li> </ul> <p><b>Estilo de comportamiento asertivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habla fluida, seguridad, contacto ocular directo, relajación corporal.</li> <li>- Se defienden sin agredir.</li> <li>- No piensan en ganar sino en llegar a un acuerdo.</li> <li>- Discrepancia abierta, piden aclaraciones, saben aceptar errores.</li> <li>- Sensación de control emocional.</li> <li>- Respetan los derechos de los demás.</li> <li>- Resuelve los problemas.</li> <li>- Puede conseguir sus objetivos.</li> <li>- Elige por sí mismo.</li> </ul> <p>Una vez hecha la explicación sobre la asertividad se le pide que recuerde alguna situación de conflicto y que reconozca</p>
--	--

	<p>el comportamiento que tuvo si fue o no asertivo, en caso que no lo fue, se le indicara que de las opciones de cómo lo haría de manera asertiva.</p> <p>Se culmina con la respectiva retroalimentación.</p>
<b>Tiempo:</b>	45 minutos aproximadamente
<b>Materiales:</b>	Una silla y una mesa

<b>SEXTA SESIÓN: AUTOREFUERZO</b>	
<b>Objetivo de la sesión:</b>	Lograr que la paciente logre mediante halagos saber reforzar por si misma sus logros y cambios.
<b>Descripción:</b>	<p>Primero se da inicio dialogando con la paciente sobre sus cambios durante la semana para luego dar inicio a la sesión.</p> <p>Se empieza hablando sobre el fracaso:</p> <p>Una sucesión de fracasos forma una crisis, no todas las crisis son iguales, pero todas tienen algo en común: la resistencia y el cambio. Nos sitúan en una posición ambivalente: amenaza y oportunidad. Sus consecuencias también son dos: te hundes o te fortaleces, pero nunca vuelves a ser el mismo. (EJ. Árbol que van muriendo hojas poco a poco, hasta que muere la raíz) Es la forma radical que tiene la vida en transmutar, de evolucionar, de aprender, de crecer. El fracaso es el resultado fallido de una expectativa: algo que tenía que suceder y no sucede o al revés y acarrea un sentimiento de desaliento que incapacita. Y en los sentimientos derivados del mismo: “El mal no está en las circunstancias sino en la opinión que nos hacemos de ellas”.</p>

	<p>El fracaso forma parte de la vida igual que el éxito. Sin embargo, muchas personas con baja autoestima se encuentran bloqueadas, sin cambiar nada, sin pasar a la acción, por miedo al fracaso. No se dan cuenta que una vida así es el mayor fracaso.</p> <p>A nadie le gusta el fracaso pero para cambiar hay que actuar y el fracaso puede y debe formar parte de ese cambio:</p> <p>Reconocer que todo el mundo ha fracasado, fracasa y fracasará alguna vez.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un fracaso en un campo concreto (“Mi negocio no ha funcionado”) no debe generalizarse a todo (“soy un fracasado”).</li> <li>- La fuente primordial de los fracasos son un error de expectativas.</li> <li>- Hay que aprender de los fracasos, no busques el porqué sino el cómo y el para qué. (no justificar ni anticipar) - Fracaso=mala suerte?</li> </ul> <p>Una vez culminada la explicación se le pide que en una hoja haga una lista de todos los halagos se da. Al terminar se hará una nueva lista y se le ayudara a que reconozca las cosas buenas que hace y que por cada una se de un halago.</p>
<b>Tiempo:</b>	45 minutos aproximadamente
<b>Materiales:</b>	<p>Dos hojas bond</p> <p>Un lápiz</p>

### SEPTIMA SESIÓN: RETROALIMENTACION

<b>Objetivo de la sesión:</b>	Evaluar los cambios de la paciente a lo largo de la psicoterapia, para reforzar y establecer el seguimiento.



<b>Descripción:</b>	<p>Se establece rapport al paciente y se le pregunte si observo algún cambio, mejora o dificultad durante la semana.</p> <p>Se le explica que se ha llegado a la última sesión para lo cual se le pregunta a profundidad como se siente, si ha visto mejoras y como cree que ha sido el proceso.</p> <p>Se le pide que en una hoja dibuje un cuadro con tres columnas, la primera dirá quién era, la segunda quien soy y la tercera quien seré, se le pide que escriba en cada columna respondiendo las preguntas, al finalizar se hace la reflexión sobre lo escrito, se establece metas.</p> <p>Finalmente se realiza la retroalimentación de todo lo trabajado y se le indica que todo lo que se ejecutó en estas semanas lo siga realizando en casa.</p>
<b>Tiempo:</b>	45 minutos aproximadamente
<b>Materiales:</b>	<p>Dos hojas bond</p> <p>Un lápiz</p>

**VI. TIEMPO DE EJECUCIÓN**

7 sesiones con una duración por sesión de 45 min

**VII. LOGROS OBTENIDOS**

- Desaparición del 60 – 80% de los síntomas.
- Vinculación productiva en actividades cotidianas.
- Presencia de pensamientos adaptativos y funcionales.
- Dependencia de toma de decisiones
- Presencia de estrategias de afrontamiento para resolución de problemas.

**VIII. CAMBIOS DE ACTITUDES Y/O COMPORTAMIENTOS**

- Toma de decisiones propias
- Autoconfianza en si misma
- Aumento de la autoestima y la autovaloración
- Manejo de herramientas que ayuden a recordar hechos