



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional

Línea de Investigación:

Trabajo decente y crecimiento económico

Autor:

Christopher Giovanni Constante Urquizo

Director:

Psic. Ind. Eleonor Pardo-Paredes

Ambato – Ecuador

Mayo 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE
DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO**

Línea de Investigación:

Trabajo decente y crecimiento económico

Autor:

Christopher Giovanni Constante Urquiza

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psic. Mg.

CALIFICADOR

f. 

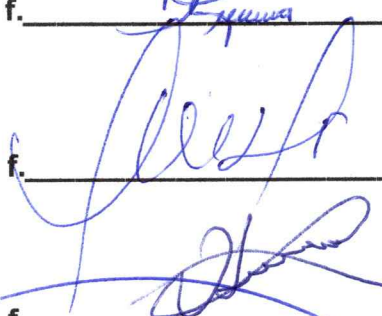
Dayamy Lima Rojas, Psic. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg.

CALIFICADOR

f. 

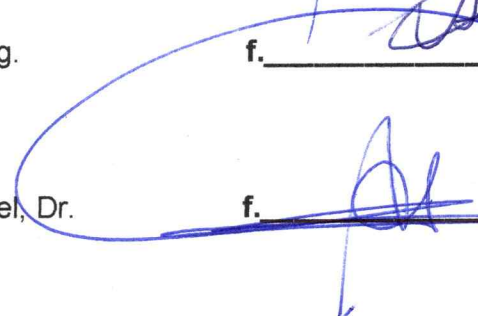
Varna Hernández Junco, Psic. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

CALIFICADOR

f. 



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Mayo 2023



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTÉCA



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

YO: **Christopher Giovanni Constante Urquizo**, con CC. **1804549820**, autor del trabajo de graduación titulado: **ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO**, a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de la Educación Superior, entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea entregado al sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizó a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, mayo 2023



Christopher Giovanni Constante Urquizo

CC. 1804549820

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo quiero agradecer a todas las personas que me acompañaron y lograron que pueda obtener mis logros. En primer lugar, quiero dar las gracias a Dios por ser mi impulso, mi motivación, ser el guía, mi camino y lleno de sabiduría en todo este proceso. En segunda instancia a mis padres Danilo y Silvana; y mis hermanos Doménica y Emilio, que fueron los que hicieron posible que siga adelante en mis estudios, la motivación diaria, ser el ejemplo para llegar a ser como ellos y entregarles mi gratitud completa. En tercer punto, a mis maestros, que desde el primer día que entré fue mi principal sustento para formarme en su campo, hasta en la actualidad la persona llena de conocimiento que pude adquirir gracias a ellos; en especial a la profesora Eleonor Pardo que hizo que me encantará lo que estudió y ser mi inspiración. En cuarto punto, quiero agradecer a personas que fueron parte fundamental en mi proceso a mis mejores amigas Gabriela, Melanie, Lizbeth, Michael; y mi cuñado Mauricio, que son como hermanos, los cuáles me apoyaron siempre, fueron el motor para conseguir todo esto y siempre me levantaron para que nunca me rinda en la vida; aunque no está en el presente conmigo siempre estuvo en mi corazón mi abuela Graciela me dijo "Nunca te rindas". Finalmente, a las organizaciones donde pude realizar prácticas y trabajé, en especial al Hospital Municipal con el Ing. Diego Salgado donde realicé mis primeras aproximaciones en mi campo; a la empresa Plasticaucho con la Jefa de Talento Humano la Psc. Gabriela Solis junto a su equipo pude adquirir un gran conocimiento en diferentes áreas y estoy muy agradecido; y la empresa CTT de los Andes con la Psci. Ind. Andrea Gordón donde finalmente está acabándome de pulir en mis saberes, donde me entrega un apoyo circunstancial.

DEDICATORIA

Mi dedicatoria va para todos los que imparten esta gran rama que es Recursos Humanos y los que dirigen empresas en el mundo, donde hacen crecer y sea un mejor lugar para que los colaboradores se desarrollen de la mejor manera. Además, dedicarles a los docentes de la Universidad Católica y de igual manera a las personas que me crucé de las instituciones donde pude estar: Hospital Municipal, PLASTICAUCHO y CTT de los Andes.

RESUMEN

La presente investigación pretende validar una estrategia de Desarrollo para el Liderazgo y el Afrontamiento de la Doble Presencia en una empresa de calzado de Ambato, desde la necesidad de los líderes de la empresa en apoyo a sus colaboradores. El propósito del liderazgo es potenciar la disminución de la doble presencia y, en consecuencia, obtener un óptimo desarrollo y rendimiento laboral, pues las afectaciones que sufren los colaboradores se han agudizado debido a la pandemia por COVID-19. Se trabaja bajo un paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo y correlacional, de corte transversal. La población de este estudio, corresponde a 55 miembros del área de ventas de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos son el Test de Estilos de Liderazgo de Hersey y Blanchard, Test de percepción de liderazgo de Mellado Ruiz y Cuestionario de Doble Presencia de Padilla y Larzabal. Como resultados de la investigación, se encontraron datos de los trabajadores, su percepción del liderazgo y, en los líderes, su autopercepción de liderazgo. Respecto de la doble presencia se encontraron datos de sustento de esta problemática sin haber hallado ninguna correlación entre las variables de estudio. A partir de los resultados se diseñó una estrategia para el Desarrollo del Liderazgo y el Afrontamiento de la Doble Presencia estipulada en tres módulos; procesos a corto, mediano y largo plazo, que consideró varias consignas en respecto de las dos variables de estudio y fue validada por especialistas y beneficiarios.

Palabras clave: liderazgo, doble presencia, rendimiento, autopercepción, afectación.

ABSTRACT

The current investigation aims to validate a strategy of Leadership Development facing the Double Presence based on the need of the company leaders to support their employees in a shoe company in Ambato. The purpose of the leadership is to enhance the decrease of double presence and, consequently, to achieve optimal work development and performance as the impact on employees has been aggravated due to the COVID-19 pandemic. The research is conducted under a positivist paradigm with a quantitative approach, non-experimental design, descriptive and correlational scope, as well as cross-sectional cut. The population of this study corresponds to 55 members of the sales area of the company, Plasticaucho Industrial S.A. The instruments used for data collection are the Leadership Style Test by Hersey y Blanchard, a Leadership Perception Test by Mellado Ruiz, and a Double Presence Questionnaire by Padilla y Larzabal. Research results data was found on the workers' perception of leadership and the self-perception of the company leaders. Regarding double presence, data was found to support this problem without finding any correlation between the variables of this study. Based on the results, a strategy for Leadership Development facing the Double Presence was designed and classified in three modules: short, medium, and long-term processes. Several guidelines were considered regarding the two study variables that were validated by specialists and beneficiaries.

Keywords: leadership, double presence, performance, self-perception, impact.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	1
1.1. Liderazgo	1
1.2. Teorías de liderazgo	3
1.3. Doble presencia	16
1.4. Empresas de producción de calzado	20
CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	22
2.1. Tipo de investigación y enfoque.....	22
2.2. Diseño.....	24
2.3. Población	26
2.4. Instrumentos	28
2.5. Propuesta.....	33
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
3.1. Análisis descriptivos	46
3.2. Validación de la propuesta.....	50
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de la Muestra	27
Tabla 2. Distribución de la muestra	28
Tabla 3. Resultados estilos de liderazgo	47
Tabla 4. Correlación Primera dimensión	48
Tabla 5. Correlación Segunda dimensión.....	48
Tabla 6. Propuesta	36
Tabla 7. Grado de conocimiento sobre el tema de investigación.	50
Tabla 8. Coeficientes de Conocimiento o Información (Kc).....	50
Tabla 9. Coeficientes de Argumentación (Ka).	51
Tabla 10. Coeficientes de Competencia (K).	51
Tabla 11. Valoración de la propuesta.	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de Enfoques.....	3
Figura 2. Sistemas de Dirección.....	7

INTRODUCCIÓN

El 2020 fue un año atípico para toda la población del mundo, debido a la aparición de un nuevo tipo de coronavirus (SARS-CoV-2), el mismo que ha infectado a millones de personas y produjo una crisis económica, social y de salud (Daly y Robinson, 2021). La Organización Mundial de la Salud (OMS), anunció que el COVID-19 se produjo por una cepa mutante del coronavirus y declaró en marzo del 2020 una pandemia mundial. Esta pandemia mundial tuvo varias problemáticas, la peor consecuencia fue el cierre de las empresas lo que provocó el desplome de la economía (Maguiña-Vargas, Gastelo-Acosta, y Tequen-Bernilla, 2020).

Posterior a la cuarentena, cuando las empresas retomaron las actividades, pasaron un proceso muy complicado al tratar de reactivarse económicamente y tener que cuidar al mismo tiempo a sus empleados de cualquier peligro de contagio. Para esto, las empresas decidieron que aquellos departamentos que no tengan procesos de manufactura o de fabricación no asistan a las empresas y hagan teletrabajo; esto provocó el apareamiento de una nueva la problemática, la doble presencia (Borràs Català y Moreno Colom, 2021).

Es problemática, debido a que la mayor cantidad de personas que enfrentaron este factor fueron personas con familia, en este caso la doble presencia se produce cuando las personas mezclan el trabajo con la vida familiar y la vida familiar con el trabajo (Barriga, Campoverde, Coello-Montecel, Ochoa, y Paredes-Aguirre, 2021). De igual forma, las empresas tuvieron que prevenir este tipo de riesgos, a base de un buen manejo del liderazgo (Contreras, Baykal, y Abid, 2020). Debido a esto, las investigaciones realizadas sobre el liderazgo y su impacto en la doble presencia han aumentado exponencialmente, algunas de las más importantes serán detalladas a continuación.

La mayoría de los estudios coinciden en el papel protector del liderazgo sobre la doble presencia de los empleados en organizaciones se identifica diferentes estilos de liderazgo que disminuyen la probabilidad de caer en el fenómeno. Por ejemplo, un estudio realizado en profesionales de salud mental angloparlantes encontró que

los estilos de liderazgo caracterizados por la capacidad del líder para participar en una comunicación clara y la escucha activa, la empatía con los empleados y compañeros de trabajo, la adopción de enfoques compasivos y éticos para la resolución de problemas y la disposición a aceptar las recomendaciones se asocian con una menor incidencia de doble presencia (Gabel, 2012).

En la misma línea, un estudio realizado en empleados de una empresa de telecomunicaciones de London, por medio de una metodología cualitativa llegó a la conclusión de que en entornos de teletrabajo remoto como los provocados por la pandemia de COVID-19, el liderazgo de los gerentes de la empresa es vital para reducir la distancia social e interpersonal con sus empleados, lo que permite mayor empatía entre trabajadores y el dialogo abierto sobre cualquier problema que exista en el hogar y que genere doble presencia en los empleados (Darics, 2020).

Es importante mencionar el trabajo de Hincapié, López, y Zuluaga (2018) el cual estudió el impacto del liderazgo transformacional en un grupo de 304 empleados pertenecientes a empresas medianas (64%) y empresas pequeñas (36%). Se aplicaron escalas para medir el tipo de liderazgo y encuestas presenciales para analizar la satisfacción y desempeño de los trabajadores. La investigación concluye que un buen liderazgo transformacional con ciertas características específicas para cada contexto son una buena influencia para el mejoramiento continuo de los empleados de estas empresas.

A nivel de Latinoamérica, Villavicencio-Ayub, Quiroz-González, García-Meraz, y Santamaría-Plascencia (2021), realizaron una investigación en México con el objetivo de determinar si las empresas y en especial los líderes tenían un buen proceso para cuidar a sus empleados. Para lo cual, se aplicó una batería con 2 escalas con 34 reactivos creada por los autores y aplicadas mediante la herramienta de LinkedIn, también se realizó 30 entrevistas con empleados como con líderes. Los resultados constataron que el liderazgo es un factor fundamental para un buen desarrollo del trabajador, un buen líder genera cierta influencia en los trabajadores; con esto también se pudo verificar en el caso de doble presencia que

un buen liderazgo genera una mayor productividad y que se maneje cierto respeto hacia los horarios.

Cabe recalcar, que existe cierto margen de error en el que hay cierta población que si es afectada. Se determinó de igual manera la afectación en el ámbito psicológico producida por la pandemia y los altos niveles de doble presencia. El ámbito psicológico es debido a los factores inmersos en el entorno del colaborador, en sí, la doble presencia es algo externo que encadena los sucesos psicológicos.

Por otro lado, en cuanto a la doble presencia, a nivel nacional, en una tesis de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, estudió la relación del estrés laboral con el riesgo de doble presencia en el área administrativa de una empresa de producción de Ambato. En la investigación se aplicó tres instrumentos el ISTAS-21, la escala de doble presencia de CV-FRP y la escala de estrés laboral de la OIT-OMS, con una muestra de 27 personas. Los resultados sugieren bajos niveles de estrés laboral y el riesgo de doble presencia; y finalmente la relación baja entre dimensiones de territorio organizacional, la influencia del líder y el respaldo del grupo (Robalino-Acosta, 2019).

En el escenario actual de teletrabajo, provocado por la pandemia de COVID-19, aspectos como la doble presencia toman mayor protagonismo, porque los trabajadores deben sostener una vida laboral y una vida familiar al mismo tiempo, en un mismo espacio físico (casa), y esto desencadena situaciones de mucha preocupación para los trabajadores, por no manejar herramientas de gestión laboral. Así también, se percibe un déficit en las acciones de liderazgo de los altos mandos. Por ello, con el análisis de los estilos de liderazgo, se pretende brindar acciones de manejo frente a esta situación compleja para la empresa Plasticaucho, que ya ha visto reflejada la crisis en los bajos índices de ventas; desde los altos mandos, existe el interés de gestionar los procesos para así, apoyar a sus colaboradores.

El liderazgo es una forma de mejorar la situación de los empleados quienes están enfrentados con riesgos psicosociales, en este caso la doble presencia: se centra

en que los empleados no tengan que llevar el trabajo a sus casas; de igual manera, que se enfoquen en sus tareas de trabajo y tengan una mejor planificación de las tareas durante el día. Una de las mayores dificultades en estos casos, es que confunden el liderazgo como una orden de un superior y sienten que son obligados a ejecutar esas acciones en contra de su voluntad; en otros casos, sienten que, ciertos aspectos de su vida familiar no deberían comentárselos a sus jefes, y con ello mejorar sus condiciones actuales y a futuro.

El tipo de liderazgo aplicado no se relaciona de forma óptima con los empleados, lo cual genera distancia entre líderes y empleados. Otro aspecto que dificulta esta relación es la confianza, pues si el jefe inmediato no tiene confianza en las delegaciones que realiza a sus empleados, éstos no tomarán en serio la actividad y en consecuencia se percibirá como una obligación y no como un compromiso y sus acciones laborales se caracterizarán por un esfuerzo disminuido, lo que supondría otro problema aparte de la doble presencia: la negligencia en la gestión del cargo.

Sobre la base del análisis realizado se plantea el siguiente problema científico ¿Cómo mejorar el liderazgo y el afrontamiento de la doble presencia en la empresa Plasticaucho?

La idea a defender del presente trabajo es: El diagnóstico de los estilos de liderazgo de los directivos, la percepción de los empleados con relación a estos estilos y la doble presencia en la empresa Plasticaucho de Ambato, permitirá el diseño de una estrategia de desarrollo de liderazgo para el afrontamiento de la doble presencia, validada por criterios de especialistas y beneficiarios.

Objetivo general

Validar una estrategia de desarrollo de liderazgo y afrontamiento de la doble presencia en una empresa de calzado la empresa Plasticaucho.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la estrategia de desarrollo de liderazgo y afrontamiento de doble presencia.
2. Diagnosticar los estilos de liderazgo de los directivos, la percepción de los empleados con relación a estos estilos y la doble presencia en la empresa Plasticaucho.
3. Analizar la relación entre el liderazgo y la doble presencia en los trabajadores de la empresa Plasticaucho.
4. Diseñar una estrategia de desarrollo de liderazgo y afrontamiento de doble presencia en la empresa Plasticaucho.
5. Evaluar la estrategia de desarrollo de liderazgo y afrontamiento de la doble presencia en la empresa Plasticaucho, por criterios de especialistas y beneficiarios.

Esta investigación parte de un paradigma positivista, metodología cuantitativa, con diseño no experimental, con alcance descriptivo y correlacional de corte transversal. Este estudio es de gran importancia para lograr identificar el tipo de liderazgo que necesitan los empleados de la empresa Plasticaucho Industrial S.A para lograr afrontar el riesgo de la doble, mediante un enfoque en el que se logre determinar de manera temprana un buen liderazgo, para promover y mejorar aspectos de afectación de la doble presencia. Se espera que, a futuro, esta investigación permita mejorar la relación entre directivos y empleados de la empresa, y que la mejoría se vea reflejada en el incremento de los índices de ventas.

Justificación

La justificación del presente trabajo investigativo, se fundamentó en el área de psicología organizacional en relación con el liderazgo y la doble presencia, es fundamental conocer como tiene relevancia el liderazgo en diferentes rasgos, porque, no solo se encarga de una persona que delega actividades a los subordinados y los mismos tienen que desarrollarlos de la mejor manera, esto a su vez, con el desarrollo que tienen algunos factores psicológicos en el desenvolvimiento de los colaboradores en situaciones actuales como es la doble presencia. El tema es actualizado o se ha renovado en los últimos años, debido a las singularidades que se han perpetuado en los últimos años como es la pandemia que se vivió en los últimos años por la enfermedad denominada Covid 19, el aporte en sí, es dar información actualizada, para dar a conocer la importancia del liderazgo en el entorno laboral, de esta manera, obtener resultados de disminución de factores que afecten a los colaboradores.

Posteriormente, a la luz de, los objetivos nacionales del Plan de Creación de Oportunidades (SENPLADES, 2021) el proyecto, se enfoca en el eje Económico: Trabajo, empleo, reducción de brechas laborales y emprendimiento, en donde consta el objetivo 1 que es: incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales. Se vincula también con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en referencia al objetivo 5: Lograr la Igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas (PNUD, 2015).

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Liderazgo

A lo largo de la historia, los grandes líderes fueron importantes en el desarrollo de las sociedades civilizadas (Bass, 1990). Uno de los primeros informes de liderazgo registrados describe la difícil situación de Moisés al guiar al pueblo judío. Moisés demostró rasgos de liderazgo al guiar a su pueblo a través del desierto como la flexibilidad, pensar rápidamente, mantener la confianza de su gente en tiempos inciertos y crear reglas que funcionaban para individuos de muy diversos orígenes (Baron, 1999). Además, la historia china afirma que bajo el liderazgo de Confucio se estableció un ejemplo moral. Platón expresó la idea de que el líder era la persona más importante en el gobierno. Aristóteles avanzó la noción de que los líderes políticos carecían de significado y virtud. Líderes como Maquiavelo mencionaron la necesidad que los líderes deben ser firmes y estables y que deben aprender a seguir antes de poder liderar (Serrat, 2021).

Fueron los líderes antiguos quienes administraron países, planearon y organizaron exploraciones, controlaban invasiones, entre otros, dentro de civilizaciones como las de Egipto, China, Babilonia, Grecia, Roma, etc. Los líderes se encontraban en cuerpos militares, la iglesia, grupos religiosos, sin embargo, a partir del siglo V A.C., el liderazgo cobró mayor importancia en la organización militar, clave para mantener la hegemonía y el poder económico de varios países. A principios del siglo XIX, Clausewitz sugirió el proceso de como liderar a los ejércitos en periodos de guerra e igualmente propuso la disciplina como principio para tener una buena organización y las decisiones se tienen que basar en la probabilidad y no en la necesidad lógica (Estrada-Mejía, 2007).

Sin embargo, a raíz de la revolución industrial, los líderes eran los que dirigían los medios de producción y generan las mayores ganancias. Desde entonces, el liderazgo ha sido considerado uno de los componentes más importantes en el éxito de empresas y organizaciones, pues la necesidad de las empresas de sobrevivir y prosperar en un mundo de competencia creciente, de avances tecnológicos, de

gobiernos cambiantes regulaciones, de cambiar las actitudes de los trabajadores, requiere “un nivel de liderazgo más alto que nunca (Maccoby, 1979). Es así que la aplicación del liderazgo evolucionó gradualmente a lo largo de la historia, desde dirigir grupos de personas para conseguir objetivos comunitarios, pasa a organizar ejércitos para ampliar el poder socioeconómico de un país, hasta ubicarse en la actual guerra entre empresas para generar las mayores ganancias.

El liderazgo tiene varias definiciones; sin embargo, en general, el liderazgo se define como un proceso de influencia para lograr las metas de la organización (Contreras et al., 2020). El liderazgo es una denotación que mejora a toda organización, incrementa la competitividad, fomenta la productividad y logra el equilibrio de las organizaciones para mantenerse a flote y continuar superándose a sí misma (Castro-Solano, 2006). El liderazgo ha sido estudiado como rasgo, característica, habilidad, condición, proceso, entre otras; concepciones de las cuales se han derivado distintas definiciones (Contreras, 2008).

Esta afirmación de liderazgo fue una de las bases en las que se basan las organizaciones, ver los factores que se pretenden alcanzar mediante un descriptivo de funciones al igual que unas competencias que se necesitan alcanzar para poder llegar a los trabajadores y poder desarrollarlos de una buena manera para alcanzar los objetivos de la empresa, es lo que se pretende ver con los líderes y si buen liderazgo. Los líderes tienen que hacerse ver en respecto a sus habilidades y las características que muestran, a los cual hace referencia a la visión que tienen los mismos para liderar los procesos, esto con un apoyo de cualidades como la pasión, integridad, curiosidad y audacia (Eagly y Johnson, 1990).

Se concluye entonces, que liderazgo es la forma en la que una persona o varias personas manejan cierto grupo de personas dándoles ordenes en las que sepan manejar, desarrollarse y transmitir esa información de forma clara y significativa para el posterior desarrollo del manejo de los deberes y funciones que tiene que desempeñar cada trabajador con su puesto. Cabe recalcar el punto, de que las primeras definiciones antes mencionadas se enfocaban más en la teoría de los rasgos y las posteriores se enfocaban más en la teoría de los grupos y como

debería ser el manejo de los grupos (Coca-Herbas, 2017). Dado el interés por el liderazgo, la investigación ha desarrollado varias teorías que se citarán a continuación.

1.2. Teorías de liderazgo

El liderazgo se ha desarrollado durante mucho tiempo, por lo tanto, las teorías explicativas han evolucionado, concentrándose, por ejemplo, en las características del líder, el liderazgo competente, las situaciones y los espacios donde se necesita un líder e incluso la interacción entre líderes y colaboradores dentro de la organización y el buen funcionamiento empresarial. La figura 1 sintetiza los diferentes enfoques que distinguen los estudios realizados recientemente en el liderazgo.

Figura 1. Tipos de Enfoques

Enfoque de rasgos	• Características personales del líder. • Los rasgos que debe reunir un líder son: salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales, voluntad reflexiva, firmeza, perseverancia, actividad y energía. • De forma administrativa tienen que tener los valores para responsabilidad, sentimiento de deber, conocimientos administrativos, amplia competencia, etc.
Enfoque del comportamiento	• Se basa en reconocer el liderazgo de acuerdo a su labor. • Este enfoque no se centra en los rasgos sino en los que hace y como lo hace. • Se establece los estilos de liderazgo: Autocrático, democrático y Laissez- Faire.
Enfoque de la contingencia	• Todas las situaciones que se presentan dentro de la empresa requieren de un líder. • En cada situación cada líder debe propiciar un liderazgo óptimo. • Los rasgos que tiene que tener cada líder son: formación, necesidad de autorealización, experiencia y madurez. • Un líder debe ser contingente.
Enfoque emergente	• Son indistinguibles por el liderazgo transformacional y transaccional. • Los colaboradores están pendientes de sus funciones dentro de la organización, es decir, los líderes están pendientes que sus seguidores tengan presente a las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. • Este tipo de liderazgo se tiene presente cuando líderes y colaboradores se apoyan y se motivan unos a otros para llegar al objetivo; los líderes se convierten en agentes morales.

Fuente: García-Solarte, Mónica (2015).¹

¹ Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Entramado, 11(1). (pp. 62-68). Universidad Libre. Cali, Colombia.

Cabe recalcar que la mayor parte de estos enfoques han ido surgiendo dependiendo la necesidad de la actualización del conocimiento y la evolución de las empresas. Se presentará de igual forma a continuación de los elementos de estos enfoques.

Teoría clásica de liderazgo

Muchos autores se han concentrado en los tipos o estilos de liderazgo. La teoría del estilo reconoce la importancia de ciertas habilidades de liderazgo necesarias que sirven como facilitador para un líder que realiza un acto mientras dibuja su paralelo con la capacidad anterior del líder, anterior a ese particular actuar sugiriendo que cada individuo tiene un estilo distinto de liderazgo con el que se siente más contento (Gandolf y Stone, 2018).

Yukl (2001) introdujo tres estilos de liderazgo diferentes; de estos estilos, el liderazgo democrático parece tener mejor influencia sobre sus empleados, pues suelen mejorar sus niveles de satisfacción con el trabajo, creatividad en las tareas y motivación en general; así mismo suelen trabajar entusiasmados y con mucha energía a pesar de la ausencia del líder. En la misma línea, buenas relaciones con los jefes o líderes suelen ser más productivos, incluso supera los niveles de producción de los empleados con líderes autoritarios que tradicionalmente suelen enfocarse exclusivamente en la parte productiva se dejó de lado la parte humana.

El líder autocrático o autoritario, se centra en como el jefe planifica las responsabilidades que tiene cada colaborador en la empresa y la supervisión de las mismas. También tiene la habilidad de recompensar o castigar dependiendo de cómo se cumplan las tareas y metas. Este líder es dogmático e impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. Es un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados (García-Solarte, 2015).

El estilo de liderazgo directivo es parecido al autocrático, tiene las mismas instrucciones de dar indicaciones a los subordinados acerca de las responsabilidades que tienen que realizar, el tiempo en que tiene que ser cumplido, lo que espera de cada uno, entre otras pautas. En la actualidad se ha perdido o casi nadie lo utiliza por la forma en la que los colaboradores no se sienten incluidos y con un líder que solo espera dar órdenes no un buen trabajo en equipo que impulse la iniciativa de los colaboradores (Pérez, Martínez-Lugo, y Camps Del Valle, 2010).

El estilo de liderazgo democrático es un poco más abierto a la participación de los subordinados, en varias situaciones de la empresa, como lo es toma de decisiones, participación de delegaciones, planteamiento de responsabilidades, entre otras. Es un tipo de líder que involucra a sus subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y a emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir (García-Solarte, 2015).

El estilo de liderazgo participativo busca que los jefes de las organizaciones hagan participar a sus subordinados para que se sientan incluidos dentro del equipo, están también expuestos a que ayuden a tomar decisiones e ideas; en sí que el equipo sea más participativo, los escuchan en las distintas actividades de la empresa. Este estilo se centra más en el trabajo en equipo, pero no va más allá, no es centrado en los objetivos de la empresa (Gandolf y Stone, 2018).

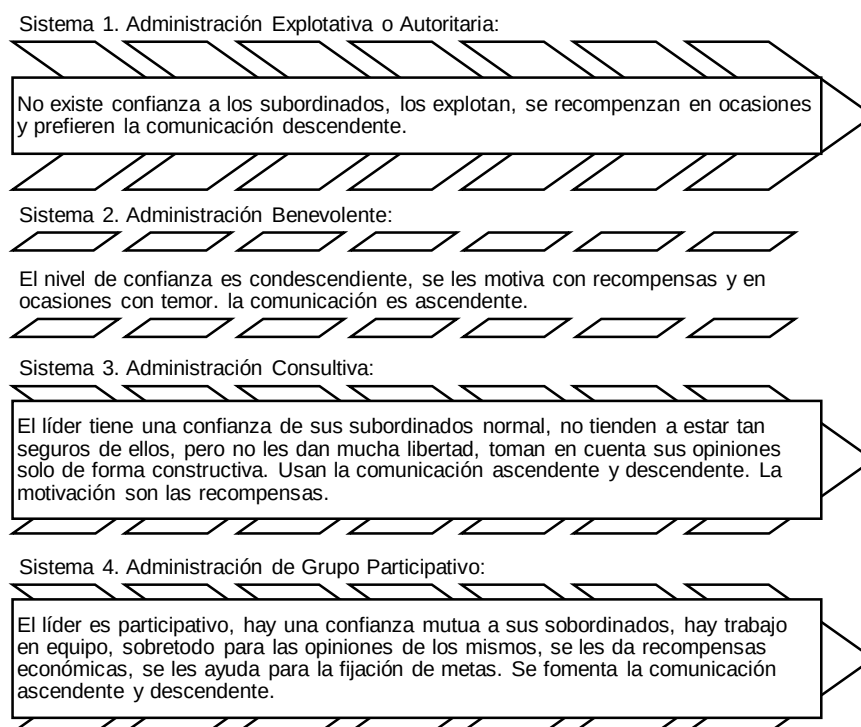
El estilo de liderazgo orientado a metas se centra más en la objetividad, productividad y un buen desarrollo de los estándares de las empresas, en sí, el líder pone unos estándares de cumplimientos a todos los trabajadores, durante un tiempo estipulado, dependiendo de los objetivos de la empresa a corto, medio o largo plazo, estos estándares son muy exigentes y no denota una preocupación de factores externos que podrían afectar su desempeño (Pérez, Martínez-Lugo, y Camps Del Valle, 2010).

El siguiente estilo es el Laissez-Faire no es tan enfocado en ningún aspecto, da la libertad a todo el personal para que realice las actividades que tiene con mayor

libertad, es decir, que no los supervisa, no les pone metas, les designa tareas, pero deja que ellos las realicen bajo su dependencia, entonces, el líder se centra que sean presentadas sin un grado de eficiencia, entonces, los subordinados sienten que les dan libertad para no ponerlos bajo presión. Este tipo de líder utiliza un poco su poder, dando independencia a sus subordinados y autonomía en sus operaciones. En este estilo se permite que los subordinados fijen sus metas y los medios para lograrlas; además, considera que su papel es facilitar las operaciones de los seguidores, proporcionarles información y actuar como contacto con el medio ambiente externo (Landis, Hill, y Harvey, 2014).

Un aporte adicional, amplía las características de los líderes a los procesos de administración determinado los roles de la empresa en todos los aspectos tanto internos como externos. Esta administración es la primera etapa para que el liderazgo correcto genere un entorno de trabajo correcto, eficiente y productivo. En este esquema son importantes el carácter de las fuerzas motivadoras, el proceso de comunicación, los procesos de interacción e influencia, la toma de decisiones, la fijación de objetos o tipo de órdenes, los procesos de control y la actuación o desempeño (García-Solarte, 2015). Estas características que dependen de la forma que se presentan a los líderes se esquematiza en la figura 2.

Figura 2. Sistemas de Dirección



Fuente: García-Solarte, Mónica (2015).²

Teoría de liderazgo transformacional

La teoría del liderazgo transformacional fue propuesta por Bass (1990) que hablaron del liderazgo carismático, esta se basa en un liderazgo relacional entre el líder y sus seguidores, eso sí, se tienen en cuenta los cambios bidireccionales del proceso; en los principios del estudio de este liderazgo se basó del líder, características, funciones, entre otras, pero para formar este liderazgo se tomó en cuenta también a sus seguidores. En este tipo de liderazgo un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de ambos, tanto del líder como de sus seguidores. Así el líder responde a las necesidades y motivaciones de sus seguidores y trata de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial (Cruz-Ortiz, Salanova, y Martínez, 2013).

² Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Entramado, 11(1). (pp. 62-68). Universidad Libre. Cali, Colombia.

Un buen liderazgo transformacional aspira a que la visión e inspiración a cumplir las metas de los colaboradores, a que sean tomados en cuenta por la empresa en las decisiones de las mismas, exista un buen clima laboral en la que todos se sientan como un equipo en la que se apoyan. Además, a que las actividades encargadas sean de un alto potencial, su desempeño cada día mejore y que la organización se por un bienestar mutuo (Ahmed-Khan, Nawaz, y Khan, 2016).

El liderazgo transformacional se distingue del resto de las teorías anteriores y contemporáneas, en el base de su alineamiento a un bien mayor, implica involucrar a los seguidores en procesos o actividades relacionadas al factor personal hacia la organización y un rumbo que rendirá cierto dividendo social superior. Los líderes transformacionales elevan la motivación y la moralidad tanto del seguidor como del líder (House y Aditya, 1997). Se considera que los líderes transformacionales entablan interacciones con los seguidores con base en valores, creencias y metas. Esto inevitablemente tiene un impacto negativo en el desempeño de los trabajadores, que lógicamente impide a futuro la consecución de las metas. Para Bass, un buen líder transformacional debe procurar cambiar la mentalidad de sus seguidores, haciendo que abandonen sus necesidades personales y las reemplacen con necesidades colectivas que irían en beneficio de los objetivos empresariales. Esta teoría se ajusta a la teoría de necesidades de orden superior de Maslow (1954).

El liderazgo transformacional aborda objetivos sobre creencias, valores y actitudes que son reemplazadas en los trabajadores gracias a las virtudes del líder. La literatura sugiere que los seguidores y líderes dejan de lado los intereses personales en beneficio del grupo (Jung, 2001). Los líderes transformacionales deben ser capaces de identificar cuando es el momento adecuado para hacer un cambio en la empresa, generar acuerdos y compromisos en beneficio de la institución con sus empleados y crear una visión que facilite el cambio y la asimilación de este cambio. Este tipo de líderes tratan a los subordinados individualmente y buscan desarrollar su conciencia, moral y habilidades al proporcionar significado a su trabajo y desafío. Estos líderes producen una apariencia de convincente y visión del futuro, son líderes visionarios que buscan

apelar a la mejor de sus seguidores naturaleza y moverlos hacia necesidades y propósitos más elevados y universales (McGregor, 2003).

Teoría de liderazgo transaccional

Las teorías de liderazgo, a fines de la década de 1970 y principios de la de 1980, se activaron para alejarse de las perspectivas específicas del líder, el contexto de liderazgo y el seguidor y encaminarse hacia prácticas que se concentraron más en los intercambios entre los seguidores y los líderes (Gandolfi y Stone, 2018). El liderazgo transaccional fue descrito como aquel en el que las asociaciones se basaban en una serie de acuerdos entre seguidores y líderes (House y Aditya, 1997). La teoría transaccional se basó en la reciprocidad en la que los líderes no solo influyen en los seguidores, sino que están bajo su control y son influenciados también (Cummings, y otros, 2018).

Algunos estudios revelaron que el liderazgo transaccional muestra una discrepancia con respecto al nivel de acción de los líderes y la naturaleza de las relaciones con los seguidores. Bass (1990) observó que el liderazgo transaccional es un tipo de liderazgo de recompensa contingente que tiene un intercambio activo y positivo entre líderes y seguidores mediante el cual los seguidores son recompensados o reconocidos por lograr los objetivos acordados. Estas recompensas implican gratitud por aumentos de mérito, bonificaciones y logros laborales. Por un buen trabajo, se podría intercambiar apoyo positivo, pago por ascensos, mayor rendimiento y cooperación para la colegialidad. En cambio, los líderes podrían concentrarse en errores, evitar respuestas y demorar decisiones. Esta actitud se enuncia como “administración por excepción” y podría clasificarse como transacciones pasivas o activas. La diferencia entre estos dos tipos de transacciones está basada en el momento de la participación de los líderes (Bass y Avolio, 1997).

Teoría del liderazgo de procesos

Las teorías de liderazgo adicionales con un enfoque de proceso incluyen al liderazgo de servicio, organizaciones de aprendizaje, director de liderazgo centrado y liderazgo carismático, con otros surgiendo cada año (Kibbe, 2019). Esta teoría anima a los líderes a concentrarse en las ansiedades de los seguidores y el líder debería simpatizar con ellos cuidarlos y nutrirlos. El liderazgo fue impartido a una persona que era por naturaleza un sirviente enfocándose en las necesidades del seguidor y lo ayuda a ser más autónomo, más libre y experto (Gandolfi y Stone, 2018). El líder también está más preocupado por los "desposeídos" y los reconoce como iguales. Los líderes de las organizaciones deben ser administradores de la visión de la organización y no un servidor de las personas dentro de la organización. Los líderes en organizaciones de aprendizaje aclaran y nutren la visión y considerarla más grande que uno mismo. El líder se alinea a sí mismo o su visión con otros en la organización o comunidad en general (Cummings, y otros, 2018).

Estas teorías de liderazgo de procesos y otras que han surgido a menudo sugieren que el trabajo de los líderes es contribuir al bienestar de los demás con un enfoque en alguna forma de responsabilidad social (Landis, Hill, y Harvey, 2014). Parece ser una clara evolución en el estudio del liderazgo. La teoría del liderazgo ha pasado de los rasgos y derechos de nacimiento a rasgos y estilos adquiridos, a los tipos de liderazgo situacional y relacional, a la función de los grupos y procesos y, actualmente, a la interacción de los integrantes del grupo con énfasis en lo personal y función organizativa de los grupos y procesos grupales y, actualmente, a la interacción de los miembros del grupo con énfasis en las mejoras morales personales y organizacionales (Kibbe, 2019).

Teoría de los rasgos

Los primeros teóricos opinaron que los líderes natos estaban dotados de ciertos rasgos físicos y de personalidad, características que los distinguían de los no líderes. Las teorías de los rasgos ignoraron las suposiciones acerca de si los rasgos de liderazgo eran genéticos o adquiridos (Ahmed-Khan, Nawaz, y Khan, 2016).

Ekvall y Arvonen (1991) identificaron dos rasgos; rasgos emergentes (aquellos que son fuertemente dependientes de la herencia) como la altura, la inteligencia, el atractivo y la confianza en sí mismo y los rasgos de eficacia (basada en la experiencia o el aprendizaje), incluyendo el carisma, como componente fundamental del liderazgo.

También los estudios se concentraron en el carisma como la mayor fuerza revolucionaria, capaz de producir una nueva orientación a través de seguidores y completa devoción personal a los líderes que percibían como dotados de cualidades y poderes sobrenaturales, sobrehumanos, casi mágicos (Landis, Hill, y Harvey, 2014). Este enfoque inicial en el desarrollo intelectual, físico y rasgos de personalidad que distinguían a los no líderes de los líderes presagiaban una investigación que sostenía que solo existen variaciones menores entre seguidores y líderes (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain, y Tsai, 2019). El fracaso en la detección de los rasgos que cada líder eficaz tenía en común, resultó en el desarrollo de la teoría de los rasgos, como un inaccesible componente, cayendo en desgracia.

Teoría de contingencia

Las teorías de la contingencia recomiendan que ningún estilo de liderazgo es preciso por sí solo pues depende de factores como la calidad, la situación de los seguidores o una serie de otras variables (Contreras, 2008). Según esta teoría, no existe una única forma correcta de liderar porque las dimensiones internas y externas del ambiente requieren que el líder se adapte a esa situación particular (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain, y Tsai, 2019). En la mayoría de los casos, los líderes no cambian solos la dinámica y el entorno, los empleados dentro de la organización cambian. En un sentido común, las teorías de contingencia son una categoría de la teoría del comportamiento que desafía que no hay una mejor manera de liderar/organizar y que el estilo de liderazgo que es operativo en algunas circunstancias pero no es efectivo en otros (Yukl, 2001).

Los teóricos de la contingencia asumieron que el líder era el foco de la relación líder-subordinado; los teóricos situacionales opinaron que los subordinados jugaron un papel fundamental en la definición de la relación (Kibbe, 2019). Aunque el liderazgo situacional se centra principalmente en el líder, crea la importancia del enfoque en el grupo, las relaciones entre los grupos y sus líderes (Ahmed-Khan, Nawaz, y Khan, 2016). La teoría del liderazgo situacional propone que el estilo de liderazgo debe ser acorde con la madurez de los subordinados y que no existe una forma insuperable de liderar y que esos líderes, para ser efectivos, deben ser capaces de adaptarse a la situación y transformar su estilo de liderazgo entre orientado a la tarea y orientado a la relación (García-Solarte, 2015).

Teoría comportamental

La teoría comportamental reconoce la importancia de ciertas habilidades de liderazgo necesarias que sirven como facilitador para un líder que realiza un acto mientras dibuja su paralelo con la capacidad anterior del líder, anterior a ese particular actuar sugiriendo que cada individuo tiene un estilo distinto de liderazgo con el que se siente más contento (Ahmed-Khan, Nawaz, y Khan, 2016). Al igual que un líder no se adapta a todas las cabezas, una conducta del líder no tiene impacto en todas las situaciones. Yukl (2001) encontró que los empleados sirviendo con líderes democráticos exhibieron alto grado de satisfacción, creatividad y motivación; posiblemente trabajan con gran entusiasmo y energía independientemente de la presencia o ausencia del líder; mantener mejores conexiones con el líder, en términos de productividad mientras que los líderes autocráticos se centraron en una mayor cantidad de producción.

La conducta de cada líder tendría entonces un impacto diferente en la conducta de cada colaborador, al punto de que es imposible que un mismo líder genere la misma simpatía en todos los empleados (Jung, 2001). Esto estaría detrás del surgimiento de asociaciones dentro de las empresas, donde un grupo que simpatiza con el líder entra en aparente conflicto con el grupo que no simpatiza o no está de acuerdo con el líder, haciendo que los comportamientos dentro de los grupos empresariales sean fluctuantes (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain, y Tsai, 2019).

Desarrollo de liderazgo

El liderazgo desde sus principios se ha desarrollado a través de los años, en los primeros años, los habitantes de la Tierra se ha desarrollado situaciones en las que todos tengan aportes y fue hasta que se repartían las actividades, los hombres a cazar y las mujeres a la agricultura o la comida (Baron, 1999). Posteriormente se ha mejorado, incluso en la revolución industrial que es uno de los acontecimientos más importantes se notó que fue un liderazgo autoritario en el que se solo se otorgaba a dar órdenes y no veía un clima formal para sus trabajadores (Eagly y Johnson, 1990). De aquí, han pasado posteriores acontecimientos que mejoraron la capacidad para que los autores propongan el liderazgo. Al principio, las primeras teorías se basaron en todos los aspectos del líder, posteriormente, se notaba las teorías de la interacción líder-colaboradores, este enfoque desencadenó del comportamiento organizacional de las empresas.

Las primeras teorías se enfocaban en el líder (teoría de los rasgos). Las definiciones posteriores se enfocan en la teoría de los grupos y en cómo el líder interactúa con los miembros de su grupo (teorías conductuales), comprendiéndose como los actos de las personas que influyen en otras personas en una dirección compartida. El enfoque de grupo dio a lugar al enfoque del comportamiento organizacional, interpretándose el liderazgo como la iniciación y mantenimiento de grupos u organizaciones para cumplir metas grupales o de la organización (Coca-Herbas, 2017)

Una de las grandes definiciones que le dieron al liderazgo y que se toma mucho en cuenta en las empresas, es que una persona para ser un buen líder, tiene que ser apercibido desde el aspecto social, en el que hay que atribuirle en que todas las características que es un líder y se delegan en algún momento liderazgo en el caso que no se encuentre su superior inmediato. Igualmente, para que sea considerado un líder tiene que demostrarlo con sus conductas y el estereotipo que quiere demostrar en la sociedad y el relacionamiento con todos los miembros del grupo (Serrat, 2021).

Desde este punto de vista el liderazgo es fundamentalmente un proceso atribuible a la percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los demás. Si una persona es catalogada como líder es posible observar un incremento de la influencia sobre sus seguidores, algo que no ocurre si ocupa una posición de jefe y no es percibido como tal. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder. Las teorías implícitas del liderazgo definen las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados tales y que se espera de ellos (Castro-Solano, 2006).

Otro enfoque que se tomó en cuenta en el desarrollo del liderazgo fue en el enfoque de las conductas del líder, se centró mucho más en el ámbito administrativo, en el que ven su desempeño en tareas de directivas para tener mayor éxito, es decir, se centraron más en la forma en la que los líderes en un tiempo determinado podían terminar las tareas y mantener un margen de éxito enfocado en metas de la empresa, ya sean ventas, mayor estabilidad de las funciones, funciones directivas en general, entonces, el estudio o este enfoque mejoro sustancialmente el desarrollo del liderazgo (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain, y Tsai, 2019) .

El segundo enfoque conceptualiza el liderazgo como el conjunto de acciones y estrategias emprendidas por el líder para obtener éxito. Esta perspectiva se ha desarrollado principalmente en el campo de la administración y se centra en la eficiencia y en el desempeño de las tareas directivas. Dado que este enfoque está orientado hacia el estudio de la conducta y las acciones en relación con las funciones realizadas en los puestos de mando de las organizaciones, una regularidad de estos trabajos es que los términos director y líder se emplean de forma indistinta e intercambiable (Navarro-Corona, 2016).

El liderazgo ha evolucionado en el sentido que se ha centrado en lo político, en el sentido que en primer plano han puesto a las políticas como el primer orden que tienen que cumplir las empresas para ver de una manera moderada los demás ámbitos. Eso sí, las políticas son como las personas van a tener reglas a las que se tienen que estipular antes de ser contratados y tienen que mantener ese ámbito

durante todo su recorrido, un claro ejemplo es centrarse en el trabajo y no las conversaciones, la vestimenta, el buen trato, entre otros, que sustenten la imagen que van a transmitir tanto interno como externo (Landis, Hill, y Harvey, 2014).

Durante años, las teorías de liderazgo se han centrado en aproximaciones parciales de este proceso (democrático/autocrático, directivo/participativo, foco sobre las tareas o sobre las personas, y otras), apuntan a generar cambios de primer orden al interior de las organizaciones (Pérez, Martínez-Lugo, y Camps Del Valle, 2010).

Se ha hablado más del ámbito de los países desarrollo, en América Latina al ser países subdesarrollados y queriendo copiar la mayor parte de los procesos pasados, se ha visto en la necesidad de querer innovar o querer tener un parecido en los procesos de las empresas con la gestión de las mismas, por lo cual, factores como la economía y la globalización han desempeñado un papel importante que las empresas han visto como punto importante su administración, porque si se toma en cuenta las personas tienen las mismas capacidades de inteligencia, manuales, artesanales, entre otras, para mejorar a las empresas y darles ese impulso mediante el liderazgo, si se logra este impulso en las empresas se lograra tener profesionales de cambio, no solo que trabajen eficientemente, sino logren cooperar para dejar una huella de la marca que quieren vender (Cruz-Ortiz, Salanova, y Martínez, 2013).

En América Latina la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, han influido para promover nuevas tendencias organizacionales en las cuales el punto clave de las empresas exitosas debe ser el administrar con las personas, éstas son agentes activos y proactivos, que no sólo tienen habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. El logro de este objetivo sugiere la preparación de gerentes con capacidades profesionales suficientes como para convertirse en agentes de cambio que dirigen los recursos organizacionales de manera eficiente y eficaz hacia el logro de metas comunes (Ramírez, 2012).

1.3. Doble presencia

La doble presencia es un término relativamente nuevo dentro de la literatura científica, poco conocido dentro de la sociedad, pero que ha ido ganando fuerza a raíz del teletrabajo forzado por la pandemia por COVID-19 (Barriga, Campoverde, Coello-Montecel, Ochoa, y Paredes-Aguirre, 2021). Este término surge a finales de la década de los 70 gracias a las investigaciones de la socióloga Laura Balbo (1987), al estudiar a las mujeres en las industrias quienes tenían que afrontar las labores del trabajo doméstico al mismo tiempo que realizaban actividades de su trabajo formal. Además, se desarrolla junto al feminismo en los años en el intento de que tanto hombres como mujeres tengan cierto equilibrio en el trabajo y la vida familiar, pues la doble presencia afecta de alguna manera la salud mental y tiene síntomas como estrés, ansiedad, depresión, entre otros (Parra, Pullas, Ruiz, y Zamora, 2018).

La doble presencia no tuvo tanto impacto y tampoco cautivó el interés de los investigadores del área de las ciencias sociales hasta la llegada de la pandemia mundial por COVID-19, pues en la reanudación de las actividades, el teletrabajo fue la opción escogida para retomar la normalidad laboral (Barriga, Campoverde, Coello-Montecel, Ochoa, y Paredes-Aguirre, 2021).

El teletrabajo amplió el espectro de la doble presencia, tradicionalmente estudiado en mujeres, a cualquier persona que se encuentre en una actividad laboral fija (Moreno, Moncada, Llorens, y Carrasquer, 2011). El teletrabajo fue muy perjudicial para muchos trabajadores, principalmente para aquellos que eran padres de familia, pues debían dedicar su tiempo a actividades laborales y a trabajos domésticos o educativos con sus hijos, por lo tanto, se vivían meses muy fuertes en los que hubieron factores psicológicos que carcomían a las personas en general y muchas de estas mezclaban labores de casa con trabajo y en las horas que tenían que ver a sus hijos o labores domésticos dedicaban horas a realizar trabajos que les dejaban para el siguiente día o acumulados; todo esto si les afectó por el simple hecho de que las empresas querían que trabajen y generen ingresos a como dé lugar y no vieron que les afectaban a su personal (Daly y Robinson, 2021).

Conceptualización

La Doble presencia, originalmente se definía como la necesidad de responder simultáneamente a las exigencias del trabajo asalariado y doméstico-familiar y que se encontraba principalmente en las mujeres en cargos empresariales de los años 80, afecta negativamente a su salud (Balbo, 1987).

Sin embargo, debido a los cambios en la sociedad y los esfuerzos para garantizar la equidad de derechos laborales para mujeres y hombres, el concepto fue adaptándose. Una definición más actual afirma que la doble presencia es el trabajo realizado, tanto como empleado del trabajo remunerado como las tareas familiares y domésticas, realizado de manera simultánea por una misma persona, lo que produce un aumento de las cargas de trabajo en la persona (Parra, Pullas, Ruiz, y Zamora, 2018).

En este caso, generaliza la doble presencia se da a los padres en general, anteriormente fue la afectación más a las madres de familia por el desequilibrio que no tenían las mujeres en el trabajo, entonces, tenían muchas de las veces que asumir este factor que las afecta. Hoy en día afecta en realidad a ambos padres de familia, por diferentes factores, pero los dos tenían que realizar para asumir ese rol de mantener a su familia y por otro lado tener esos equilibrios padres con hijos y vida doméstica (Moreno, Moncada, Llorens, y Carrasquer, 2011).

La doble presencia se la considera dentro de los riesgos psicosociales, de hecho, la literatura científica actual sugiere que existe una correlación positiva entre la doble presencia y las demandas de mayores horarios de trabajo, horarios rotativos, horarios irregulares y exposición a riesgos psicosociales (altas exigencias psicológicas cuantitativas y emocionales). La doble presencia debe ser considerada como una variable en la evaluación de riesgos psicosociales, y la negociación colectiva debe considerar cláusulas que logren impactarla positivamente (Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar, 2018).

En la actualidad, el género femenino es quien continúa responsabilizándose de gran parte del trabajo doméstico-familiar (Salas de la Vega, 2013). La Doble Presencia significa que, durante el tiempo de trabajo remunerado, la persona gestiona sus responsabilidades domésticas y, durante el tiempo privado, organiza o gestiona de alguna forma sus responsabilidades profesionales. Cabe recalcar que el factor de riesgo al que se refiere este artículo está inmerso en Los Riesgos Psicosociales, grupo que está dentro de los Riesgos Laborales considerados de interés por el Ministerio del Trabajo del Ecuador (Parra, Pullas, Ruiz, y Zamora, 2018).

Afrontamiento de la doble presencia

El afrontamiento de la doble presencia en la actualidad es un labor muy indispensable en las organizaciones porque justamente las empresas centran la mayor parte de su tiempo en disipar la situación de las ventas o servicio que establezcan, descuida la estabilidad de los trabajadores, sin preocuparse por la cantidad de horas fuera de su horario de trabajo que los trabajadores utilizan para realizar trabajo que les falta de la empresa lo que afecta el ritmo de sueño o la vida familiar de sus trabajadores (Borràs Català y Moreno Colom, 2021). Los líderes empresariales tampoco reconocen este trabajo como horas extra, y desconocen el impacto en la producción y las ganancias que un empleado agotado y sin sentido de pertenencia a la empresa posiblemente generen (Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar, 2018). Por lo tanto, en beneficio de los empleados y la misma empresa, se deben construir buenos planes estratégicos, en el que pongan obviamente la estabilidad de la empresa, pero un mayor clima laboral.

Una buena administración por parte del departamento de recursos humanos brindará una mayor estabilidad en sus trabajadores, se podría iniciar en la parte de reclutamiento y selección de personal, en el que se enfocaría en la selección del personal idóneo para el puesto, en el que se ven mucha de las veces muchos ámbitos y no tanto el ámbito familiar, la mayor parte de las mujeres es la que se afectada por este síndrome de la doble presencia, por muchas razones, al quedar embarazadas existe un porcentaje en el que son abandonadas por su padre y por

motivo de trabajo tienen que dejar en guardería o en la actualidad cuidarles ellas mismo y estar pendiente de sus hijos. Entonces, tampoco se descarta a mujeres solteras, solo que para no sean tan afectadas sus vidas familiares, el psicólogo organizacional tiene que velar a futuro por la empresa y el cuidado permanente en casos de una trabajadora soltera con cargas familiares.

Por este motivo anterior mencionado el proceso de reclutamiento y selección debería ser minucioso y efectivo, de tal manera que se escojan mujeres que sean menos propensas a ser gravemente afectadas por los riesgos psicosociales. Ley de Prevención de Riesgos Laborales (España), en su artículo 16.2ª estipula lo siguiente: "El empresario deberá realizar una evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo en cuenta, en general; la naturaleza de la actividad, las características de los puestos de trabajo existentes y de los trabajadores que deban desempeñarlos" (Parra, Pullas, Ruiz, & Zamora, 2018).

Estrategia

En primera instancia, la empresa nunca va a poner en primer punto el bienestar de los colaboradores de la empresa, sino el beneficio de traer ganancias a la empresa, vender y que la empresa siga creciendo; es decir, la empresa siempre se ve a futuro en el mercado. Entonces, el buen planteamiento de un líder aquí es su organización para que la empresa siga a flote y decaiga al punto de que llegue a quebrar. Se tiene que fijar objetivos a cumplir o en casos hipotéticos en los que se cursó como la última pandemia, tener un plan estratégico que contemple todos los aspectos, la empresa a futuro, un buen clima laboral y sobre todo que los trabajadores y la mercancía que saquen sea provechoso para la sociedad.

Se llega a deducir, que la pieza fundamental aquí es el líder que tiene que tener un plan estratégico, con ayuda de los colaboradores que tengan el apoyo de las decisiones que se tomaran a futuro tanto para el bienestar de la empresa como de los propios colaboradores, es decir, que el líder tiene que tener un buen liderazgo transformacional que aporte de todos los recursos para la empresa. Entonces, con

el apoyo de los colaboradores de la empresa, al ingeniarse este recurso de la estabilidad de la empresa para la salida del servicio que ofrecen se sientan incluido en las decisiones de la empresa y a su vez se diseñan tantos horarios, carga laboral u otros factores que los lleguen afectar, se sientan respaldados en el equipo de trabajo.

Es así, como una empresa se podría llegar a manejar de una forma eficiente que tengan de prioridad tanto su proyección a futuro, estabilidad y a su vez los colaboradores se sientan resguardados por el apoyo de su líder. Otra de las estrategias que podría ayudar es que los líderes estudien a sus trabajadores y vean cuáles son sus mayores dificultades en aspectos de teletrabajo; ya sea un estudio o una encuesta de satisfacción, en el que respalden las respuestas y diseñar el plan a futuro para su posterior aplicación; se podría a su vez tener pruebas para que la estrategia tenga un porcentaje de validez y ver en qué aspectos podrían decaer los colaboradores.

1.4. Empresas de producción de calzado

Hoy en día en el mercado actual existen muchas empresas reconocidas en el Ecuador, varias distinguidas por su marca, por el zapato en especial o por la moda en la que utilizan. En primer plano, las más populares hoy en día que vienen desde el exterior hacia nuestro país; las famosas Nike, Adidas, Jordan, Gucci, Dior, Tommy Hilfiger, entre otras, son reconocidas por que la mayor parte de la población del mundo necesita unos zapatos de marca para entrar a la sociedad. Es un estereotipo que se ha llevado muchos años he incluso con otros productos, pero en este caso, la mayor parte de la gente busca un producto que lo reluzca a pesar del precio que esta, no existe preocupación por el precio al que los adquiere e incluso prefieren el producto importado, al producto que se ha realizado en su país.

Otro de los productos de zapatos que es muy común aquí, es el zapato de países vecinos, aquí en Ecuador, entra mucho el zapato de Colombia, Venezuela y Perú, entran producto replicas AAA, que son replicas a las originales, pero igualmente la gente adquiere ese producto por el bajo costo al que adquieren o en este caso el

producto AAA que son las copias de las marcas anteriormente mencionadas, pero de todas formas la gente los adquiere para reducirlos en la calle.

Finalmente, el producto de nuestro país, en realidad hay una gran variedad, porque hay muchas marcas en el mercado que tienen una gran calidad y son reconocidas, en primer punto la famosa marca Plasticaucho Industrial S.A que se encarga de varios productos en nuestro mercado referente a zapatos, las que más resaltan son las famosas zapatillas de lona que la mayor parte de los ecuatorianos han utilizado para los partidos de futbol o actualmente por ser auspiciante de la selección, de igual manera existe otros tipos de zapatillas que se encuentra en el mercado y son muy cotizadas. Otros zapatos que son también reconocidos son los zapatos de la ciudad de Mocha en Ambato que tiene diferentes modelos, pero se especializan en cuero, pero de igual manera se encuentran cotizadas en el mercado por la calidad especialmente.

Antes, se habló generalmente de las marcas famosas aquí en Ecuador, de ahí existen otras empresas a nivel general que también ofrecen este producto, pero la gran diferencia es la calidad, precio o por la oferta que recibe, pero generalmente estas empresas abarcan un gran porcentaje de la economía y empleabilidad en Ecuador. Estas fábricas se han logrado sostener por el gran ámbito y buena gestión de sus líderes que los han mantenido a flote para su continuidad en el mercado.

CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación y enfoque

Esta investigación está fundamentada desde el paradigma positivista, para Ramos (2015), este paradigma engloba postura epistemológica donde se acepta que la realidad es una sola, objetiva y por lo tanto se logre medirla a través de técnicas apropiadas. En este paradigma la objetividad tiene más peso que la subjetividad y se la reconoce como el camino más adecuado para generar teorías y leyes que se generalizan a la población en general, aumenta constantemente el cuerpo teórico de conocimientos obtenidos a través del método científico (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

Dentro del positivismo la recolección de datos es fundamental, pues a través de herramientas de medición que cada vez se vuelven más sofisticadas y eficientes, se recolectan datos numéricos que se consideran medidas objetivas de la población objetivo y que posteriormente son analizados por medio de técnicas estadísticas que permiten describir variables, relacionar variables, comprobar hipótesis investigativas y poder extrapolar estos resultados a la población en general (Guerrero, 2014).

Este paradigma es idóneo para este proyecto de investigación pues permitirá detectar las posibles mejoras en los estilos de liderazgo en la empresa PLASTICAUCHO y medir el impacto que tendría una estrategia de afrontamiento de la Doble Presencia en sus empleados. Gracias a la medición de las variables se podrá conocer la situación real de la empresa y como logré verse beneficiados por la estrategia aplicada.

El paradigma positivista permite realizar proyectos de investigación desde el enfoque cuantitativo, el cual permite tener un entendimiento aproximado de la realidad, a través de la toma de datos y el análisis de los mismos por medio de diversas técnicas estadísticas (Lampard y Pole, 2002).

La investigación cuantitativa, según trabajos publicados por Cabrero (2019) busca recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente seleccionadas en función de una sólida revisión bibliográfica del campo temático de investigación. Por lo tanto, la metodología cuantitativa no se basa únicamente en la recolección fría y superficial de datos organizados y la posterior presentación de resultados; sino que los datos deben pasar por sólidos y confiables análisis estadísticos, busca coincidir con los resultados presentados en la literatura previa, o mostrar evidencia contundente de que alguna hipótesis no se ha cumplido (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014)

El enfoque cuantitativo es clave para encontrar patrones en los datos recolectados y comprobar teorías que posteriormente se apliquen al contexto donde se haya realizado la investigación (Abreu, 2012). Finalmente, Guerrero (2014), menciona que:

La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población (p. 21).

La metodología cuantitativa es de especial utilidad para este estudio debido a que permitirá analizar de forma precisa el impacto de una estrategia de afrontamiento de la doble presencia en los trabajadores del área de ventas de la empresa PLASTICAUCHO de la ciudad de Tungurahua por medio de técnicas estadísticas que permitan comparar los resultados de las personas analizadas.

Para lograr estos objetivos, este estudio se enfocó cuantitativamente; de esta forma, se efectuó una recolección de datos cuantificables por medio de instrumentos estandarizados, los mismos que se analizaron de forma estadística con el propósito de responder a las preguntas investigativas.

2.2. Diseño

En esta investigación se utilizó el diseño no experimental, este diseño es el más utilizado dentro de las ciencias sociales, sin que eso signifique que no se utilizan técnicas experimentales (Ato, López, y Benavente, 2013). Sin embargo, los diseños no experimentales permiten obtener un primer acercamiento al entendimiento de un fenómeno natural, por medio de técnicas de recolección y análisis de datos que son más accesibles para investigadores en formación y sobre todo para trabajos de tercer nivel de formación educativa.

El diseño no experimental se caracteriza porque dentro de sus procesos investigativos no se manipulan las variables como se hace en los diseños experimentales (Grosz, Rohrer, y Thoemmes, 2020). Por lo tanto, en este diseño se analizan los fenómenos en la forma en cómo se presentan dentro de cada contexto, sin manipularlo ni alterarlo de ninguna manera y evita que los procesos de medición cambien de forma intencionada el ambiente natural en el que se produce el fenómeno estudiado (Kerlinger, 2018). Es importante mencionar que, debido a la naturaleza de los diseños no experimentales, sus resultados no se logren considerar como definitivos o como fuente de explicaciones causales, esa capacidad está reservada para los diseños experimentales (Ato, López, y Benavente, 2013)

Este diseño fue escogido para esta investigación debido a que va en concordancia con las habilidades para recolectar, procesar y analizar datos del investigador encargado del proyecto. En la misma línea, este diseño permitirá conseguir una primera mirada a las dificultades que se presentan la doble presencia en los trabajadores de PLASTICAUCHO y cómo se ven beneficiados por una estrategia de afrontamiento diseñada a conseguir un buen ambiente laboral.

Corte

La presente investigación es de corte transversal, debido a que la recolección de los datos se realizó en un único momento del tiempo y en una única ubicación,

prioriza el acceso a los participantes y la aplicación de test estandarizados para medir las variables de forma eficiente y eficaz (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). El corte transversal permite analizar el fenómeno como se presentaba en el momento en el que fue medido, pero no investiga nada sobre su desarrollo o futura evolución.

Cabe recalcar que los estudios con corte transversal presentan limitaciones y sus resultados deben ser manejados con cautela, trata siempre de contextualizarlos y delimitarlos a la muestra objetivo y no a la población en general, sino lo que se busca son resultados extrapolables a varias poblaciones en distintos momentos del tiempo, se busca diseños mas complejos y mediciones sucesivas en el tiempo para conseguir un estudio de corte longitudinal (Abreu, 2012).

Alcance

El estudio contó con un alcance descriptivo (Álvarez-Risco, 2020), que permitió conocer el comportamiento de las variables, en primer lugar, de aspectos sociodemográficos y posteriormente de los estilos de liderazgo y la manifestación de la doble presencia, todas variables medidas en los empleados del área de ventas de la empresa PLASTICAUCHO. Este alcance permitió detallar a profundidad las variables investigadas y conocer su comportamiento dentro de la muestra para seleccionar las técnicas estadísticas adecuadas para analizarlas.

Por otro lado, el estudio tiene un alcance comparativo (Ato, López, y Benavente, 2013) con los análisis estadísticos de los datos conseguidos en la evaluación de la muestra, se busca analizar que cambios han presentado las variables gracias a la aplicación de una estrategia de afrontamiento a la doble presencia en los empleados de la empresa Plasticaucho. Este alcance permitirá obtener evidencia de que hubo cambios estadísticamente significativos gracias a la estrategia de afrontamiento y no solo debido al azar o al propio efecto de la medición.

2.3. Población

Por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia (Hernández & Carpio, 2019), se obtuvo la muestra para este estudio. Se escogió este tipo de muestreo debido a la accesibilidad de los sujetos analizados, pues todos se encuentran actualmente en el área de ventas de la empresa PLASTICAUCHO; por otro lado, este tipo de muestreo permitió seleccionar estratégicamente a personas que durante la pandemia estuvieron en teletrabajo y que podrían estar afectados por la doble presencia. Por lo tanto, los sujetos escogidos para el estudio fueron seleccionados en base a criterios técnicos y metodológicos establecidos por el autor de la investigación.

Para determinar que personas ingresaban al estudio, se tomaron en consideración los siguientes criterios de inclusión: a) Ser mayores de edad; b) Tener un contrato vigente en la empresa PLASTICAUCHO; c) Pertenecer al área de ventas; d) Haber tenido un período de teletrabajo; e) Firmar un consentimiento informado. Todos los trabajadores de área de ventas que cumplieron con estos criterios fueron incluidos en la investigación. Por otro lado, como criterios de exclusión se consideraron: a) Profesionales de ingreso reciente a la institución, b) Contratación posterior a la pandemia, c) No haber firmado el consentimiento informado. Las personas que cumplían con estos criterios no fueron consideradas para la investigación.

Existen dos tipos de muestreo, el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico (Etikan y Bala, 2017). El muestreo probabilístico implica que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la investigación. Este tipo de muestreo tiene menos probabilidad de sesgo, pero es mucho más costosa en términos de tiempo y energía (Berndt, 2020). Por otro lado, el muestreo no probabilístico a menudo se asocia con diseños no experimentales que tienden a centrarse en muestras pequeñas y están destinados para examinar un fenómeno de la vida real, no para hacer inferencias estadísticas en relación a la población. Este muestreo no necesita ser representativo, o aleatorio, pero se necesita una justificación clara para la inclusión de algunos casos o individuos en lugar de otros (Taherdoost, 2016).

Considera entonces que este estudio tiene un diseño no experimental y que los participantes debieron tener ciertas características como por ejemplo haber trabajado durante la pandemia y en modalidad teletrabajo, se escogió el muestreo no probabilístico por conveniencia para seleccionar la muestra. El muestreo no probabilístico por conveniencia consiste en seleccionar a los participantes por su disponibilidad y accesibilidad. Por lo general, el muestreo de conveniencia tiende a ser una técnica de muestreo preferida entre los estudiantes, es una opción económica y fácil en comparación con otros métodos de muestreo. El muestreo de conveniencia a menudo ayuda a superar muchas de las limitaciones asociadas a la investigación. Por ejemplo, usar amigos o familiares como parte de muestra es más fácil que apuntar a individuos desconocidos (Berndt, 2020).

Utiliza la técnica del muestreo no probabilístico por conveniencia, se consiguió una muestra de 55 profesionales del área de ventas de la empresa PLASTICAUCHO. El 53% de la muestra está formada por hombres y el 47% restante por mujeres. En cuanto a la edad de los participantes, la muestra tiene una media de edad de 34, 2 años (DE = 6,1), han trabajado para la empresa una media de 7,4 años (DE = 5,1). Dentro del departamento de ventas, el 67,4% de los participantes trabajan en el área de contact center, el 14,5% en cobranzas, el 5,4% en gestión digital y 12,7% en mercadeo. Todos los empleados seleccionados aceptaron participar en el estudio por voluntad propia y firmaron un consentimiento informado. La distribución de la muestra se detalla en la Tabla 1 y 2.

Tabla 1. Descripción de la Muestra

	N	Femenino		Masculino	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Sexo	55	26	47	29	53
	X	DE	Min	Max	
Edad	34,2	6,1	24	50	
Años de Experiencia Laboral	7,4	5.1	2	27	

³Elaborado por: Constante, 2022

³Nota 1: X= media ponderada de Tukey; DE= Desviación Estándar.

Nota 2: La tabla da a conocer aspectos técnicos referidos al sexo y edad de los colaboradores que hicieron los colaboradores

Tabla 2. Distribución de la muestra

Área de ventas		
	f	%
Contact Center	37	67.4
Cobranzas	8	14.5
Gestión Digital	3	5.4
Mercadeo	7	12.7
Total	55	100.0

Elaborado por: Constante, 2022⁴

2.4. Instrumentos

Inventario de la efectividad y adaptabilidad del líder.

Es una escala de 12 ítems desarrollado por Hersey y Blanchard (1974) para medir el liderazgo situacional. El inventario ha sido adaptado al español por Baquero y Sánchez (2000) y contextualizado en Latinoamérica por Pinto y Gutiérrez (2017), sin embargo no se tiene aún una adaptación al contexto Ecuatoriano. El inventario describe una serie de situaciones diferentes donde se hace evidente un estilo de liderazgo y el evaluado escoge entre cuatro opciones de respuesta, las cuales permiten determinar el estilo de liderazgo que con el cuál se identifica más una persona.

Dimensiones

Este inventario presenta 12 situaciones con cuatro posibles acciones que se podrían ejecutar, cada acción representa un estilo de liderazgo situacional, las cuáles a su vez representan las cuatro dimensiones de este test: Ordenar, Persuadir, Participar y Delegar. Las cuatro dimensiones del test han sido explicadas en el Capítulo I. Para cada dimensión se calcula un puntaje total, y la puntuación más elevada corresponde al estilo de liderazgo con el cuál se identifica el evaluado.

⁴ Nota: La tabla da a conocer la cantidad de colaboradores de cada área de ventas.

Calificación

Para la calificación del inventario, se suma la cantidad de respuestas dadas ante cada una de las 12 situaciones y se lo compara con la tabla general de los estilos de liderazgo. Los autores del inventario original asignaron una plantilla que asigna valores que van desde el -2 hasta el +2 a cada uno de los cuatro estilos. Las puntuaciones totales dan un coeficiente total que indica cuál es el estilo predilecto por la persona.

Validez y confiabilidad

De acuerdo a los estudios realizados por Baquero y Sánchez (2000), el inventario de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder presenta un Alfa de Cronbach general de $\alpha = 0,77$ mientras que las subescalas presentan un $\alpha = 0,86$ para el estilo Ordenar, $\alpha = 0,86$ para el estilo Persuadir, $\alpha = 0,88$ para el estilo Participar y finalmente $\alpha = 0,80$ para el estilo Delegar. Las puntuaciones obtenidas en cada dimensión nos permiten saber que es un test confiable, si bien es cierto que el inventario global tuvo un Alfa de Cronbach por debajo del umbral aceptable (0,77), esto se ve a que el inventario mide varios aspectos y situaciones que conforman un constructo difícil de medir como es el liderazgo situacional.

Test de percepción de liderazgo

Es un instrumento desarrollado con el objetivo de medir la percepción del liderazgo a través de dos dimensiones. La escala fue originalmente desarrollada por Mellado (2005) y contextualizada al Ecuador por Pardo (2018) donde se modificaron algunas palabras para que los ítems se comprendan de mejor manera en personas de la sierra ecuatoriana. La escala está compuesta por 12 ítems de tipo Likert, con cinco opciones de respuesta que van desde Nunca (1) a Siempre (5). La escala describe una serie de declaraciones que invitan al evaluado a analizar el comportamiento de su jefe inmediato.

Dimensiones

La escala mide la percepción del liderazgo a través de dos dimensiones; Participación en la toma de decisiones e Intercambio de información: La dimensión Participación en la toma de decisiones evalúa que tanto la persona percibe que su jefe o líder le permite tener injerencia en las decisiones claves para la empresa u organización para la que trabaja. En la misma línea, la dimensión Intercambio de información evalúa la percepción del trabajador sobre que tanto su jefe o líder comparte información sensible o clave en beneficio de la empresa donde trabaja. Los ítems que evalúan la dimensión intercambio de información son el ítem 1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 12; mientras que la dimensión participación en la toma de decisiones es evaluada por los ítems 5, 7, 8, 10.

Calificación

Para la calificación de la escala, se suma el valor de cada una de las respuestas dadas en los ítems que componen las dos dimensiones. Se entiende que a mayor puntaje la persona percibe de mayor manera cada una de las dimensiones en el actuar de su jefe y viceversa. La escala cuenta también con un puntaje global que, a mayor puntaje, indica que tan bien percibido es el liderazgo del jefe por parte del empleado.

Validez y confiabilidad

De acuerdo con los estudios realizados en un contexto nacional por Pardo (2018), el test de percepción del liderazgo presenta un Alfa de Cronbach general de $\alpha = 0,93$ mientras que las subescalas presentan un $\alpha = 0,91$ para la dimensión Participación en la toma de decisiones y $\alpha = 0,93$ para la dimensión Intercambio de dimensión. Con estos valores se concluye que el test de percepción de liderazgo desarrollado por Mellado (2005) es adecuado para utilizarlo en el contexto ecuatoriano

Finalmente, se aplicó también un breve cuestionario a la muestra, con el objetivo de conocer algunas variables sociodemográficas y laborales como el sexo biológico, la edad y los años de trabajo dentro de la empresa PLASTICAUCHO y la función que ocupan dentro del área de ventas.

Proceso metodológico

La toma de datos en este caso tuvo un poco de retraso por la disponibilidad y la posterior apertura de la jefatura en general de PLASTICAUCHO para la aplicación con los colaboradores. En primera instancia, yo al realizar mis prácticas pre-profesionales y tener una apertura mucho mayor por el tiempo de trabajo que ejercía que era de 08:30 AM a 17:00 PM, en la mayor parte de casos, porque, en algunos casos tenía clases por las tardes, entonces, me era muy difícil hacer la aplicación en otra empresa.

Entonces, mi apertura comenzó en la fecha 9 de mayo del presente año, en diálogo directamente con la Líder de Talento Humano la Psc. Gabriela Solis, para que se abra las puertas a mi aplicación, detenidamente me comentó que la autorización me la tenía que dar el jefe de Talento Humano y Líder de la sección de Segmentado el Magister en Recursos Humanos Francisco Loaysa, entonces, en conjunto le propuse mi tema de mi tesis y a que quería llegar, por lo cual, no tuvo ningún inconveniente y me dio la apertura para la aplicación, eso sí tenía que presentarle los resultados y la estrategia para combatir la doble presencia.

Posteriormente, tenía que discutir la población con mi jefa, ella me propuso para justo un sector que ella maneja y justo estaban en teletrabajo, la población en este caso era Ventas, que eran alrededor de 55 colaboradores. Hubo un inconveniente aquí y era que justo que ese sector entraba en una época de bastantes ocupaciones y ventas, en ese momento no podía aplicar, tampoco el mes de junio. Entonces, se discutió términos y se dejó la aplicación para Julio. En junio le propuse la fecha que podría aplicar y me dijo la semana del 11 al 15 de Julio, toda esa semana aplicar porque no todos iban a responder ese momento.

Se esperó hasta la fecha e incluso les iba a presentar una presentación para explicarles varios aspectos, pero por tiempo se decidió eliminar esta parte; cabe recalcar que se decidió hacer de forma virtual los test para enviarlos por el correo de la empresa y los llenen, debido a tiempos, ocupaciones de los mismos y por no utilizar muchos recursos, e incluso recomendación de mi jefa. Se llegó a la semana apliqué y envié el correo 11 de julio a los diferentes colaboradores y llenaron todos hasta el 15 de julio.

Aplicación instrumental

El tiempo que se requería aquí fue un poco más extendido de lo normal, porque no esperaba que resuelvan en un tiempo posterior al usual del estimado, pero se habló con antelación se logró que el tiempo no exceda el propuesto.

Antes de proceder, se había realizado un estudio en la empresa para ver cuál era uno de las dificultades o problemas psicológicos, dentro del cual arrojaba un porcentaje ya de doble presencia, pero no era tan inducido a sacar los rasgos, entonces fue el indicio para el estudio en la empresa.

Las ventajas fue la apertura de los jefes directos, porque usualmente PLASTICAUCHO no suele dar apertura a tesis, ni a estudios científicos, por los tiempos que se manejan en la empresa. La apertura igualmente de los colaboradores, no se opusieron a responder y fueron honestos en las respuestas brindadas.

Las dificultades encontradas, como expongo anteriormente son el tiempo de la empresa en general, por justo querer aplicar en un tiempo de ventas, sector Costa. El tiempo de respuesta de los mismos, porque, el primer día no hubo muchas respuestas y el día viernes 15 de julio no había ni la mitad, por lo que, me tocó enviar un mensaje para insistirles, pero al final del día se consiguió la respuesta en general.

Posterior a la calificación de los dos instrumentos psicológicos utilizados y la tabulación de la encuesta, los datos se transcribieron a una matriz de Excel, la misma que fue cuidadosamente pulida y revisada, cuidando que no existan valores perdidos o errores de tipeo. Una vez lista, la base de datos de Excel fue exportada al software estadístico SPSS para ser analizada. Ya en el programa SPSS, se realizó un análisis que constó de tres etapas.

En la primera etapa se utilizó estadísticos descriptivos para obtener las medidas de tendencia central (media, mínimo y máximo) y la desviación estándar de las variables cuantitativas del estudio, y las frecuencias y porcentajes de las variables categóricas. En la segunda etapa se utilizó técnicas correlacionales para evaluar las relaciones bivariadas entre el liderazgo y la doble presencia, utiliza razones de probabilidad e intervalos de confianza del 95 por ciento. Finalmente, en la última etapa se utilizaron técnicas comparativas para analizar estadísticamente el cambio producido en la doble presencia gracias a la aplicación de la estrategia de afrontamiento.

2.5. Propuesta

Introducción

Muchas de las veces se cree que una propuesta en un trabajo escrito es una pérdida de tiempo: Para muchas de las empresas es para tener un trabajo más en sus líneas de investigación, pero muchas de las veces los trabajos tienen soluciones ante los posibles casos que viven en el día a día en ellas. Este plan se crea sobre la base de una problemática que no solo ha afectado a la empresa PLASTICAUCHO sino una problemática a nivel mundial. Cabe recalcar que se manejó estas propuestas según un estudio de cuáles son las falencias: Mucha de las veces el investigador observó y supo por comentarios de colegas de esa área estos particulares. Entonces, son posibles soluciones que podrían aplicar dentro de sus actividades para mejorar no solo la estabilidad de la empresa sino de todos los colaboradores que se encuentren en ese departamento y los demás que conforman PLASTICAUCHO.

Justificación

Se pretende socializar una programación estratégica en relación con el estudio realizado en colaboración del área de Ventas de PLASTICAUCHO, con apoyo de los instrumentos antes propuestos. Las variables de estudio fueron Liderazgo y Doble presencia. En sí, se presenta la interacción de varias actividades para fortalecer las acciones de liderazgo en las diferentes líneas de supervisión para brindar solución a la principal afectación, la doble presencia y en consecuencia disminuirla.

Algunas de estas actividades tendrán en protagonismo el liderazgo en su fortalecimiento, y otras, la gestión para la disminución de la doble presencia en acompañamiento del liderazgo. El propósito final es aportar a una solución a futuro y a posibles situaciones que se presenten posteriormente para que el equipo de ventas esté preparado y no decaigan en sus ánimos, contribución a la organización, y en consecuencia en sus índices de desempeño y que se refleje en afectaciones psicológicas posteriores.

Objetivos

Objetivo general

Validar una estrategia de desarrollo de liderazgo y afrontamiento de la doble presencia en una empresa de calzado la empresa Plasticaucho.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la estrategia de desarrollo de liderazgo y afrontamiento de doble presencia.
- Diagnosticar los estilos de liderazgo de los directivos, la percepción de los empleados con relación a estos estilos y la doble presencia en la empresa Plasticaucho.

- Analizar la relación entre el liderazgo y la doble presencia en los trabajadores de la empresa Plasticaucho.
- Diseñar una estrategia de desarrollo de liderazgo y afrontamiento de doble presencia en la empresa Plasticaucho.
- Evaluar la estrategia de desarrollo de liderazgo y afrontamiento de la doble presencia en la empresa Plasticaucho, por criterios de especialistas y beneficiarios.

Plan de acción

Las principales dificultades detectadas en el liderazgo en referencia a la doble presencia, luego del análisis son: Toma de decisiones y el intercambio de información. Y de forma general se presenta la dimensión de la doble presencia en los trabajadores en el área de ventas. Se elabora varias consignas estratégicas que permitan un mejor desarrollo de los colaboradores en sus actividades para no sobrecargarles y no tengan un proceso nefasto en sus vidas.

Tabla 6. Propuesta

Módulo 1: Procesos Corto Plazo	Módulo 2: Procesos Mediano Plazo	Módulo 3: Proceso Largo Plazo
Dinámicas (Pausas Activas)	Convenio con la Cruz Roja	Estrategia de Desarrollo de Liderazgo
Talleres de Capacitación (Físicas)	Campañas promocionales	Evaluación pertinente
Coursera (En línea)	Convenios con Universidades para un congreso a futuro (Mesas de Trabajo)	
Procesos de aplicación de instrumentos		
Procesos de Interacción		
Reformulación de actividades		
Disminuir reuniones no aprovechables		
Proponer a las alianzas (empresas) capacitaciones nuevas		
Información en espacios de línea, revistas, entradas a buses y comedor general		
Más espacios de recreación con la familia		

Fuente: elaboración propia

Módulo 1: procesos a corto plazo

Dinámicas (pausas activas)

Las dinámicas o pausas activas se han popularizado en muchos de los recientes años; anteriormente no se creía de la efectividad o por la pérdida de tiempo que llegan a suponer, pero se ha visto que estas pausas son muy favorables para un mejor desarrollo de las actividades con una pausa a ciertos periodos del día por una carga laboral bastante larga. En este particular, las pausas activas son espacios de 5 minutos máximo para salirse de la zona del trabajo, distraerse, despejarse, tomar ejercicios de estiramiento o a su vez enviar un mensaje a su familia para ver cómo se encuentran.

La actividad se centraría en este caso que todos los días los colaboradores se tomen un descanso de 5 minutos para ir a tomar café, un ejercicio para despejarse o a su vez salirse a caminar afuera de la oficina, en la empresa PLASTICAUCHO mucha de las oficinas se denota esto, pero en ventas no se lo toman mucho en énfasis, van y solo se sirven su café solos y continúan con su trabajo o van rápido para tomar en una reunión. Lo más recomendable es un descanso a las 10:30 de la mañana y si es factible el tiempo unos minutos en la tarde. Estas actividades serán todos los días por los 6 meses y ver cómo se desarrollen.

Talleres de capacitación

Los talleres de capacitación son para que los colaboradores se actualicen constantemente en temas nuevos, en este caso los temas a tratar son del Liderazgo y la doble presencia. En la actualidad, como se vio anteriormente no se conoce mucho o no distinguen muy bien la diferencia. En este particular, estos talleres son el apoyo de un especialista en los temas a tratar para darles a conocer las problemáticas de cada ámbito y mejoren sustancialmente; se apoyan incluso del consultor para renovar el conocimiento en general.

Las capacitaciones se apoyan de los convenios con algunas empresas que dan un presupuesto mucho menor por la cantidad de personas o *webinar* gratis que aborden estos temas, la empresa podría sacar provecho para investigaciones que tengan dentro de la empresa y aumente los estudios dentro de la misma para un mejor desarrollo personal e institucional. Por lo tanto, la actualización en conocimiento con actividades dentro de las mismas da a cada colaborador un campo de expansión de conocimiento. El espacio oportuno dentro de los mismos, son en periodos entre los primeros 15 días de cada mes, porque las últimas semanas tienen un espacio corto de tiempo para relajarse, o a su vez un fin de semana de recreación de la empresa para tratar estos temas incluso con sus familias presentes. Los talleres de capacitación será solo el primer mes en cualquiera de esos días porque son temas específicos a tratar.

Coursera en línea

Coursera es un espacio en línea que ofrece capacitaciones tanto gratuitas como pagadas, se podría realizar una alianza para que Coursera ponga una capacitación acerca de doble presencia que es la debilidad de la mayor parte de empresas. Una de las primeras capacitaciones que podrían recibir gratuitamente es el curso de primeros auxilios que es gratuito y que los colaboradores estén capacitados para alguna emergencia tanto dentro como fuera de la empresa. De ahí, capacitaciones para que mejoren el campo intelectual de los colaboradores y que mejor con capacitaciones con los temas a tratar. Los espacios recomendables serían después del trabajo, no son muy largos para realizarlos, más bien tienen muchas actividades que expande su creatividad a la hora de realizar. La prolongación de esta actividad si es largo que incluso se podría incluir dentro del segundo módulo.

Procesos de aplicación de instrumentos

La empresa en sí podría favorecerse por las alianzas con programas en los que aplican los test para la entrada de colaboradores nuevos, pero a su vez Talento Humano como tiene el diseño de lo que es los planes de carrera por un organigrama establecido podría atraer a que los colaboradores mejoren su intelecto con las

actividades antes mencionadas, expandan su conocimiento en otras áreas y en un futuro participar por un mejor puesto.

Cabe recalcar que, uno de los programas establecidos en THT que maneja diferentes test y se ve la adaptabilidad del candidato con los diferentes cargos que tienen dentro de la empresa, entonces, podrían impulsar a esa motivación a los empleados. Al proponer perfiles más longevos o estén próximos a cumplir un año dentro de la empresa potencien que su forma de trabajar incluso sea más rápida y propicia a la empresa. Los tiempos a evaluar por parte de recursos humanos son todos los fines de mes o ver a los colaboradores que vayan a cumplir el mes.

Procesos de interacción

Estos procesos de interacción es igualmente salirse un poco del estrés del trabajo e interactuar con los miembros de todas las áreas; muchas de las veces no todo es trabajo, es dar un espacio y área de relajación, entretenimiento, juegos propicios para mejorar las condiciones de trabajo. Uno de los ejemplos claros y buenas propuestas es la de ser auspiciante de la Selección Ecuatoriana de Fútbol, en la que justo se invitó a la empresa Teleamazonas a que transmita el evento y se invitó igualmente algunos ex jugadores de la selección para dar una entrevista, dar autógrafos y tomarse fotos, igualmente salirse del típico uniforme de la empresa y venir con la camiseta insigne de la selección ecuatoriana.

Estos espacios igualmente podrían ser en general con toda la empresa para que de alguna forma traigan charlas con algún ponente que les brinde información nueva y traerles con alguien llamativo como Richard Carapaz para que toda la empresa tenga ese ímpetu de participar y en consecuencia, haya más incentivo en estos espacios. Se podría realizar cada 2 meses según las alianzas o cada 4 meses para no perder tanto tiempo en la producción en general.

Reformulación de actividades

En el departamento de ventas, la última semana de cada mes, cuando tienen una agenda muy apretada en las actividades a realizar, sobre todo por los datos a subir, datos que estudiar, estudios de datos, entre otros, provoca una evidente disminución de su propio incentivo para desarrollar su trabajo. Los factores más relevantes son la falta de personal, mala estructuración de las fechas plazo a subir, migración de datos de otras áreas en un tiempo inadecuado, otras actividades del área. Por lo tanto, los colaboradores tienen que llevar en muchas ocasiones trabajo a la casa o incluso realizar otras extras, lo que se designa como doble presencia.

Una de las soluciones, es por una parte contratar 2 personas que apoyen al área y estos índices disminuyan. Otra solución, que la fecha plazo de cada departamento en relación a ventas sea cada 15 para que logren realizar los informes respectivos con más tiempo y no con desveladas, trabajo en la casa (horas que muchas de las veces no son remuneradas), entre otras. Incluso la contratación de un personal externo que ya trabajo por un tiempo y fue sacado de la empresa por pandemia, ayuden a los colaboradores, porque tienen conocimiento de los datos que tienen que enviarse. Este planteamiento tiene que proponerse lo más pronto a Recursos Humanos para que analicen la situación y den una solución lo más pronto.

Disminuir reuniones no aprovechables

Algunas reuniones o asistencia obligatoria son en muchas de las veces tiempo desperdiciado, se piensa que se logre hacer varias cosas a la vez, pero en realidad no es muy posible porque se debería participar de una reunión donde mucha de las veces se abordan varias líneas para llegar a un acuerdo, pero no se llega a ninguna conclusión. Entonces, las reuniones para ser citados tienen que tener una relevancia para asistir; esta área es una de demasiada concentración, porque si se realiza un informe de cuentas, mandan un número más o menos el despacho del producto no saldrá bien y la imagen de la empresa saldrá mal. Se debería realizar el estudio de muchas de las veces de cuáles son las capacitaciones o reuniones importantes a futuro y que obtengan ganancias bilaterales y de satisfacción mutua.

Este estudio, debería empezar de la misma forma rápidamente para que las reuniones disminuyan y tengan más tiempo disponible.

Proponer a las alianzas (empresas) capacitaciones nuevas

La empresa por ser una de las potencias del Ecuador ha realizado muchas alianzas con empresas famosas en el mundo, ya sea futbolísticas, de pruebas psicológicas, entre otras, incluso realizarían nuevas al pensar en sus trabajadores y mejorar estas debilidades de cara al futuro. Se logre proponer que de alguna plataforma que tienen afinidad alguna capacitación online, presencial, híbrida o algún proceso de actividades que no sea tan cansada, ni duradera. Eso sí, que se logre obtener ventajas en una futura ocasión al experimentar doble presencia. Estas alianzas o propuestas deberían ser en los primeros 2 meses, para no presionar con mucha actividad a Recursos Humanos, eso sí sin declinar con el objetivo que es el apoyo a al área de Ventas.

Información en espacios

De línea, revistas, entradas a buses y comedor general, son espacios que generalmente hay en línea siempre son para dar un mensaje a la gente, se ha notado que hoy en día todo usan virtualmente. La empresa en general usa para dar a conocer los logros, el crecimiento en general, incluso para dar tipo espacios de entrenamiento. Tiene en sus espacios una revista que se afianzó a la revista en contacto, el correo en general, WhatsApp, una pantalla en el comedor y en el *hall*. Estos espacios deberían ser promocionados con publicaciones referentes a los temas a tratar, no con tanto texto, sino con información relevante y precisa que ayude a dejar ese mensaje preciso.

Incluso mostraron un tipo video con la promoción de buenas ideas y malas ideas referente a peligros dentro de la empresa, pero no han tomado en cuenta el ámbito de liderazgo - psicológico que logre adentrarse con la doble presencia. Una opción es que realicen un video de buena idea mala idea de no llevarse trabajo a la casa

en caso muy propicios si llevarse por la importancia, de un buen líder, la entrega de volantes o publicar en las redes y a partir de los logros publicar en las revistas en general, para que vea la gente igual que se preocupa PLASTICAUCHO por sus empleados y están actualizados en las problemáticas actuales. Cabe recalcar que son para el público en general y no solo para el área de ventas, favorecería a toda la empresa en general. Este plan es lo más pronto para que el mensaje llegue lo más pronto.

Más espacios de recreación con la familia

Los espacios de recreación no son muy vistos en la actualidad, muchas de las veces se cree que es una pérdida de tiempo, mejor hacer algo con la familia, interrumpen las actividades normales de la familia, o generalmente hoy en día ya no es muy bien visto. En cambio, estos espacios crearían una forma de agrupación y unión a toda la familia. Muchas de las veces estos espacios renacen amor familiar, porque muchas de las veces las familias están disgustadas, no comparten o simplemente están separados.

Estos espacios no son para mermar el tiempo a las familias y esta gran problemática que se generó actualmente de la doble presencia hizo que algunas familias se junten o se desequilibren. Al unir con las actividades de traer algún ponente o incentivar a sus empleados a que asistan, con algunas disposiciones no convencionales, como que un día vistan sin el uniforme normal, que asistan y ese afecto renazca. Estas actividades deberían realizarse 1 vez cada 6 meses para que no exista el acoplamiento de actividades continuas.

Módulo 2: procesos mediano plazo

Este módulo se ejecuta luego del primer módulo con el análisis de los resultados que se obtuvieron en la ejecución del primer módulo, algunos obviamente se implementarían en este porque de alguna forma tienen resultados positivos, otros quedarían hasta la finalización de ese primer semestre, pero posteriormente si se podría volver a tomar.

Convenio con la Cruz Roja

Este convenio con la Cruz Roja no es solamente para que exista una atención gratuita, exámenes gratis o charlas gratuitas. Este convenio será de beneficio porque la estructura de esta empresa tiene a varios psicólogos clínicos e incluso tiene a profesionales aptos que cumplan algunas funciones a corto plazo como las charlas. Entonces, al organizar con esta empresa y se realice algunas capacitaciones de primeros auxilios e incluso una charla en general de que hacer en casos de afectación de doble presencia, como manejar y anticipar antes de hora. Muchas de las empresas no optan por esa opción porque son recursos perdidos y tiempo que toda empresa no le gustaría desperdiciar. Los espacios son después de cómo han salido los resultados de los procesos del primer módulo, sería lo mejor después del 1 año.

Campañas promocionales

Las campañas promocionales han tenido éxito en los últimos años, porque buscan la forma que el problema se solucione o disminuya. En este caso, sería promocionar la disminución de la doble presencia, porque se nota todavía que los colaboradores llevan trabajo a la casa y se encuentran en teletrabajo. El indicio sería clave después de todas las actividades anteriormente propuestas con el respectivo análisis favorable de los resultados, pero ésta es más estricta para tratar de alguna forma frenar las actividades que llevan los colaboradores a sus casas. Se tiene que hacer un buen estudio y planteamiento para que al momento de aplicar no salga ningún inconveniente.

Convenios con universidades

Para un congreso a futuro (mesas de trabajo), la empresa tiene afiliaciones, pero no ha sacado el máximo provecho, solamente tienen en vigencia y conocimiento general, las consignas para que los estudiantes hagan prácticas en la empresa y no utilizan algunas buenas actividades de las universidades. Los convenios a mayor profundidad hacen que los colaboradores vayan a Congresos gratuitamente o se

les otorgue alguna oferta económica. Se proponga igualmente alguna otra ponencia a futuro que hable de este tema que se va a volver de lo más actualizado porque se vivió, pero no sería tipo charla, sino una mesa de discusión donde se logre dialogar, con un tipo cuestionario, soluciones y algo de teoría para retroalimentar el tema que no conocen muchas personas. Esto es después de 1 años y medio a 2 años que se mejoraría y estaría más actualizado esta temática.

Módulo 3: proceso largo plazo

Estrategia desarrollo liderazgo

Esta estrategia está enfocada generalmente a las actividades propuestas anteriormente en cada uno de los módulos, porque son los resultados obtenidos positivos y en esta se extiende un poco más para mantener el equilibrio en todo su puesto. Del primer módulo extendería las sesiones de las pausas activas, porque son una forma en la que los colaboradores se aparten por un momento del trabajo; las capacitaciones en Coursera; también sería una opción para ampliar más conocimiento y mejorar muchas actividades mal realizadas.

La aplicación de instrumentos mejoraría el plan de carrera para subir a puestos más avanzados los colaboradores y sientan integrados, e incluso en mucho de los casos disminuyan las actividades; la información en general es algo igualmente que necesitan los empleados para tener una perspectiva nueva y se entretengan en algunos casos. Finalmente, los espacios de recreación son un factor positivo para la integración familia – empresa y se motiven a participar los colaboradores a que son incluidos. Del segundo módulo tanto el convenio como el congreso son importantes para futuras charlas que beneficien a los empleados a expandir el conocimiento y amplíen su experiencia, área de conocimiento y curriculum.

Evaluación

Posterior a esto se debería realizar un estudio y una evaluación para saber cuánto fue el impacto de todas estas actividades para que su área familiar, mental y su trabajo mejore en todo ámbito.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tras la aplicación de las evaluaciones y su posterior calificación, los resultados que nos arrojó los resultados fueron introducidos al programa estadístico SPSS con el fin de determinar el índice de relación existente entre las variables de estudio.

3.1. Análisis descriptivos

A continuación, se realiza el análisis descriptivo a partir de los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos: Cuestionario Estilos de Liderazgo Harsey y Blanchard (1974), que se encarga de identificar el estilo de liderazgo que poseen los líderes de una empresa; Cuestionario de Percepción de Liderazgo de Mellado Ruiz (2005), que se encarga de identificar la percepción de liderazgo que poseen los colaboradores de una empresa y Cuestionario de Doble presencia Padilla y Larzabal (2021), que se encarga de identificar si existe doble presencia en los colaboradores de una empresa.

Análisis de resultados de estilos de liderazgo

Los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento Cuestionario Estilos de Liderazgo Harsey y Blanchard (1974), el cual, se basa en una situación empresarial determinada, por lo cual, se analiza el nivel de madurez de los componentes del equipo, posteriormente, adaptar a un estilo de liderazgo acorde con la situación y nivel de madurez. Este test presenta 12 situaciones en relación a la organización con respuesta de opción múltiple (cuatro opciones), cada respuesta está ligado a las características de los estilos de liderazgo planteado por los autores. Permitió la identificación de las opiniones de los jefes inmediatos de cada área perteneciente al departamento de ventas para conocer el Estilo que creen que poseen frente a sus colaboradores.

Los evaluados/as respondieron desde sus experiencias el instrumento. A continuación, se presenta una gráfica con los datos obtenidos:

Tabla 3. Resultados estilos de liderazgo

Situación	Alternativas			
	a	b	c	d
1	3	2	0	0
2	2	0	0	3
3	0	0	0	5
4	2	0	2	1
5	0	1	3	1
6	3	0	0	2
7	0	4	1	0
8	2	1	2	0
9	0	0	4	1
10	2	0	3	0
11	1	2	2	0
12	1	3	0	1
	S1	S2	S3	S4
Totales	16	13	17	14

⁵Elaborado por: Constante, 2022

Esto permite constatar que el estilo más utilizado por los empresarios en esta sección en la forma de dirigir a sus subordinados es un estilo de supervisión, con un alto nivel de apoyo y reconocimiento y direccionamiento directivo, igualmente tiene índices de comportamiento de apoyo e índices bajos de comportamiento directivo. Lo que da a conocer un alto nivel del estilo de liderazgo transaccional compartido con liderazgo transformacional.

Análisis correlacional

Entre test de percepción de liderazgo y test de doble presencia, antes del respectivo análisis correlacional, se denota que, en la empresa en el área establecida, existe

⁵Las descripciones de cada estilo corresponden a S1: Estilo de control, S2: Estilo de supervisión, S3: Estilo de asesoramiento, S4: Estilo de delegación (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

doble presencia en los colaboradores, con más del 50% de los colaboradores que son afectados por esta dimensión.

En este sentido se hace la correlación entre el test de percepción de liderazgo y doble presencia, por una parte, estos dos test se realizaron a base de la misma aplicación, se tomó en cuenta a la misma población. Del cuál, dentro de las dimensiones que se evaluaron en esta parte se tomó en cuenta las que más correlacional tenían con la doble presencia; son la participación en la toma de decisiones y el intercambio de información. A continuación, se presenta los resultados de los test, dentro del cual, se realizó en análisis dentro del programa SPSS la correlación según los resultados obtenidos. Se presenta las tablas:

Tabla 4. Correlación Primera dimensión

Correlación dimensión participación en la toma de decisiones y doble presencia							
Spearman	PDP1	PDP2	PDP3	PDP4	PDP5	PDP6	PDP7
PPL1	-,160	-,048	-,188	-,085	-,086	-,160	-,162
PPL2	-,104	-,054	-,199	-,198	-,103	-,066	-,130
PPL3	-,138	-,240	-,248	-,206	-,141	-,184	-,245
PPL4	-,054	-,082	-,165	-,167	-,024	-,113	-,166
PPL5	-,216	,135	,053	,003	,209	,073	,032
Promedio	-0,13	-0,06	-0,15	-0,13	-0,02	-0,09	-0,13
Promedio final	-0,12						

Fuente: Datos de investigación de campo.

Elaborado por: Constante, 2022

Tabla 5. Correlación Segunda dimensión

Correlación dimensión Confiabilidad en el intercambio de información y doble presencia							
Spearman	PDP1	PDP2	PDP3	PDP4	PDP5	PDP6	PDP7
PPL6	-,084	-,055	-,168	-,123	-,024	-,126	-,071
PPL7	-,080	-,005	-,067	,026	-,087	-,232	-,176
PPL8	-,292	-,019	-,136	-,114	0,47	-,069	-,097
PPL9	-,127	0,78	-,007	-,019	-,090	-,191	-,183
PPL10	,020	,004	-,145	-,180	-,073	-,107	-,181
PPL11	-,026	,008	-,109	-,092	,069	,016	-0,18
PPL12	-,079	,154	,032	,008	,104	-,018	-,085
Promedio	-0,1	0,17	-0,12	-0,1	0,07	-0,15	-0,16
Promedio final	-0,047						

Fuente: Datos de investigación de campo.

Elaborado por: Constante, 2022

Después del respectivo análisis dentro del SPSS tanto para la dimensión toma de decisiones y el intercambio de información con el test de doble presencia se denota

que no existe correlación en ninguna de las dos dimensiones. Por un lado, la correlación de la primera dimensión da un promedio de -0,12 y la segunda correlación con la otra dimensión da un promedio general de -0,047. Esto, da a entender que no llega a los rangos preestablecidos para que se dé una correlación.

Cabe recalcar que son algunos factores igualmente externos, los que desencadena que la correlación no sea precisa o en verdad cuando las variables planteadas no sean compatibles. Uno de los factores externos que se mencionan precisamente es por la población, la misma es si es completo la población o por en verdad se necesita a todos los colaboradores, en este caso como se tomó una población de un departamento que no pasó las 100 personas es uno de los factores. En algunos casos, antes llamaban "falacia de la replicación", en casos de creer que cuando sea mayor el nivel de significancia la estadística deberíae ser mayor la probabilidad de que los resultados sean verídicos. (Pascual et al., 2000)

En relación al puntaje que tienen que tener la correlación para que sea fiable, algunos autores manifiestan de 1,0 e incluso autores le toman desde 0,6. Para la valoración de la hipótesis (p) debería existir un rango superior de la significancia ($\alpha < 0.5$), por lo tanto, los valores que se dieron anteriormente de correlación no hay valor que se acerque. (García, 2018) Otros autores manifiestan que desde el 0,60 es aceptable en relación a propósitos exploratorios y 0,70 para fines confirmativos, con 0,80 significa positivo o bueno en el alcance explicativo. Igualmente, este autor, menciona, la correlación perfecta donde -1.0 se considera correlación negativa perfecta y +1.0 es correlación positiva perfecta. (Hernández et al., 2014)

En otras palabras, en el departamento de Ventas no existió correlación entre la variable de liderazgo y la variable doble presencia. Por los índices bajos que se muestra en la correlación, eso no quiere decir que si no se aplica un buen liderazgo no funcionarían, sino, que por distracción de los colaboradores por hacer rápido o por la población pequeño no se pudo verificar este aspecto.

3.2. Validación de la propuesta

Proceso de validación por expertos

Selección de los expertos

Según Hernández et al. (2022), la cantidad de expertos debe ser mayor o igual que α^*m . En este caso α es un número entre 0.7 y 1, prefijado por el investigador y m es número de criterios seleccionados. El número de expertos en la presente investigación fue 1 y la cantidad de aspectos a evaluar fueron 2, por lo que esto arroja un total de dos expertos. En este caso, se utilizaron cuatro expertos para tener un mayor rango de confiabilidad en los test.

Tabla 7. Grado de conocimiento sobre el tema de investigación.

Expertos	Grado de conocimiento
1. Mg. José Acuña	10
2.Mg.Gonzalo Pazmay	10
3. Mg. María Guamán	10
4.Mg.Rosa Ortiz	9

Elaborado por: Constante, 2022

A partir de la autoevaluación de los expertos, se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc).

Tabla 8. Coeficientes de Conocimiento o Información (Kc).

Expertos	Kc
1. Mg. José Acuña	1
2.Mg.Gonzalo Pazmay	1
3. Mg. María Guamán	1
4.Mg. Rosa Ortiz	0,9

Elaborado por: Constante, 2022

Se realizó el cálculo del Coeficiente de Argumentación (Ka), a partir de la autoevaluación de cada experto con respecto al grado de influencia de las fuentes de argumentación.

Tabla 9. Coeficientes de Argumentación (Ka).

Expertos	Ka
1. Mg. José Acuña	1
2.Mg.Gonzalo Pazmay	1
3. Mg. María Guamán	1
4.Mg. Rosa Ortiz	0,9

Elaborado por: Constante, 2022

Finalmente se realizó el cálculo del Coeficiente de Competencia (K)

Tabla 10. Coeficientes de Competencia (K).

Expertos	K
1. Mg. José Acuña	1
2.Mg.Gonzalo Pazmay	1
3. Mg. María Guaman	1
4.Mg. Rosa Ortiz	0,9

Elaborado por: Constante, 2022

En las tablas antes presentadas se denota una nota elevada, por lo que los expertos antes planteados tienen una buena aprobación en el sentido de los instrumentos antes dados.

Validación de los expertos

A cada experto le fue entregado el formato de validación con los criterios procedimentales y de factibilidad de la propuesta (Anexo 7) obteniéndose el resultado que se refleja en la Tabla 18

Tabla 11. Valoración de la propuesta.

Criterios / Indicadores	Descripción	Valoración de la propuesta por cada experto			
		E 1	E2	E3	E4
Procedimental	La propuesta se ajusta a los criterios teóricos, técnicos, metodológicos y éticos de la intervención psicológica	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	90 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)
Planificación operativa	Planificación operativa de la propuesta con ajuste teórico-práctico (congruencia)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	90 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)
Ajuste ético-profesional	Existe evidencia científica, trato humano, manejo adecuado de la información y en la aplicación de las pruebas diagnósticas y procedimientos de intervención	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	95 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)
Suficiencia	Contiene los aspectos necesarios como número de sesiones, actividades,	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	95 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)
Coherencia	Los componentes de la propuesta tienen relación lógica entre sí; con lenguaje claro y sencillo	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)
Relevancia	La propuesta se ajusta a los objetivos de la investigación, a las necesidades de los beneficiarios detectadas en el diagnóstico	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)
Organización	Se refiere a la secuencia de las actividades según orden de complejidad	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)
Relación entre las variables	Se tiene en cuenta la relación y consecuencia entre las variables	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)
Factibilidad	Analiza la posibilidad de la implementación y de aplicación de la propuesta en uno o varios contextos	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)
Relación costo-beneficio	Existe un balance entre el costo-beneficio en función de los recursos materiales, económicos y personal capacitado para ejecutar la propuesta	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)
Adaptabilidad	La propuesta puede ser adaptada a otros requerimientos según la necesidad del contexto	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)	100 (Muy Buena)

Elaborado por: Constante, 2022

La mayor parte de expertos coincidieron con una valoración muy positiva en respecto al plan, al colegir en un criterio del 95% de aprobación respecto al plan, en los criterios y observaciones le pareció muy bien especificado, no tuvo ninguna observación.

CONCLUSIONES

- Para la fundamentación teórica de las variables propuestas, se tomó en cuenta a los autores más importantes para dar un mayor recorrido en los nuevos avances referenciales. En la primera variable, Liderazgo, los primeros psicólogos o pensadores ya proponían y situaban rasgos de un líder en el entorno que realizaban; posteriormente los estudios de las diferentes clases de liderazgo, en trascendencia a través de los años, hasta llegar a la actualidad con unos estilos de liderazgo más conformes con las empresas de la actualidad. Cabe recalcar que países tercermundistas acogen los liderazgos son más verídicos; adicionalmente, se utilizan en la actualidad el estilo de liderazgo transaccional y transformacional, con un referente importante, Bernard Bass. Respecto de la variable de doble presencia, la referente del término es Laura Balbo que tenía un pequeño acercamiento a la terminología, pero no una idea clara todavía, hasta que en la actualidad por pandemia se ha profundizado un poco más y se ha dado a conocer de mejor manera el término doble presencia, que es, en otras palabras, el cúmulo de factores en la interacción familia-trabajo
- El diagnóstico en este caso es que los directivos ejercen un liderazgo transaccional compartido con el liderazgo transformacional; en cambio, al momento de realizar las variables de estudio en la empresa, se denota que sí existe doble presencia en este departamento acorde con los resultados obtenidos: con más del 50% presentada este variable.
- Según los resultados captados no hay correlación entre las variables, porque se obtuvo un resultado inferior a los límites dados por autores: En la primera correlación el valor es -0,047, mientras que en la segunda variable -0,12. El límite para obtener esta correlación es de 0,6 y si se quisiera que fuera correlación perfecta debería de ser de 1.0.
- Se diseña una estrategia para ambas variables relacionadas para que por etapas los colaboradores se puedan sentir mucho más seguros, en lo forma

en la que trabajan y como la empresa protege a todos los colaboradores. Cabe recalcar, que en los 2 primeros módulos se presume eliminar algunas actividades por motivo de recursos, que los resultados fueron positivos o negativos, tiempos de la empresa, entre otras generalidades; finalmente, el último módulo es para hacer un diagnóstico en general para ver si de forma en general ha disminuido esta variable de doble presencia y ver que los colaboradores se sientan seguros en el espacio que trabajan.

- Finalmente, la propuesta fue validada por especialistas en el área de Psicología Organizacional, para que cada estructura esté bien planteada y no se comentan errores posteriores.

RECOMENDACIONES

- Una recomendación en particular, es que solo un departamento es el afectado en esta variable que es la doble presencia, sino, que son todas las áreas que han entrado a doble presencia, obviamente más personal administrativo que obreros, pero de todas formas la aplicación sería realizable en todas las áreas de la empresa para que incluso se sientas incluidos y se vea por el bienestar mutuo.
- Mucha de las veces se cree que estos planes y estrategias son una pérdida de tiempo, ya sea, por el factor económico, que somos muy jóvenes para proponer algo actual y no nos toman en cuenta, o solo recogen el estudio para favorecer a la empresa, estos planes sirven para optar por otras opciones en vez del internet, los directivos cuando eran jóvenes pasaban por lo mismo, pero actualmente se cree que todos tenemos un mismo planteamiento pero no es así, se debería dar oportunidad a nuevas soluciones.
- Una de las recomendaciones, incluso en el plan es la contratación nueva en el área de Ventas porque se denota que tienen muchas actividades por realizar, de las cuáles tienen que hacer horas extras, pero se amplía el organigrama se mejoran las actividades un 90% a lo normal e incluso no estarían tan atareados con varias actividades.
- La actualización continua de las dos variables para que no se desactualice la información en general, en especial sería de la doble presencia, porque el de liderazgo ya se manejan con la nueva metodología y se ve que funciona, pero no todas las áreas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2012). *Hipótesis, Método & Diseño de Investigación*. International Journal of Good Conscience, vol. 7, 187-197.
- Ahmed-Khan, Z., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*. Journal of Resources Development and Management, 1-7.
- Álvarez-Risco, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Lima: Universidad de Lima.
- Ato, M., López, J., & Benavente, A. (2013). *Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología*. Anales de Psicología, 1038-1059.
- Balbo, L. (1987). *Women and State*. New York: Routledge.
- Baquero, C., & Sánchez, E. (2000). *Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder)*. Anales de Psicología, 16(2), 167-175.
- Baron, D. (1999). *Moses on management: 50 leadership lessons from the greatest manager of all time*. New York: Pocket books.
- Barriga, H., Campoverde, R., Coello-Montecel, D., Ochoa, P., & Paredes-Aguirre, M. (2021). *The Influence of Work–Family Conflict on Burnout during the COVID-19 Pandemic: The Effect of Teleworking Overload*. International Journal of Research and Public Health, 18(19), 10302. doi:https://doi.org/10.3390/ijerph181910302

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: New York Press.

Bass, B., & Avolio, B. (1997). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. . Thousand Oaks: Sage.

Berndt, A. E. (2020). *Sampling Methods*. *Journal of Human Lactation*, 36(2), 224-226.

Borràs Català, V., & Moreno Colom, S. (2021). *La crisis de la covid-19 y su impacto en los trabajos: ¿Una oportunidad perdida?*. Anuario IET de trabajo y relaciones laborales, 7, 187-209.

Cabrero, R. (2019). *El debate investigación cualitativa frente a investigación cuantitativa*. Revista cubana de salud pública, 5.

Castro-Solano, A. (2006). *Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción*. Anales de Psicología, 22(1), 89-97.

Cheong, M., Yammarino, F., Dionne, S., Spain, S., & Tsai, C.-Y. (2019). *A review of the effectiveness of empowering leadership*. The Leadership Quarterly, 30(1), 34-58.

Coca-Herbas, L. (2017). *Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las*

entidades de intermediación financiera de Cochabamba. PERSPECTIVAS, 40(1), 97-114.

Contreras, F. (2008). *Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. International Journal of Psychological Research, 1(2), 64-72.*

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. Frontiers in Psychology, 11.* doi:DOI=10.3389/fpsyg.2020.590271

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. Universidad & Empresa, 15(25), 13-32.*

Cummings, G., Tate, K., Lee, S., Wong, C., Paananen, T., Micaroni, S., & Chatterjee, G. (2018). *Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. International Journal of Nursing Studies, 85, 19-60.*

Daly, M., & Robinson, E. (2021). *Longitudinal changes in psychological distress in the UK from 2019 to September 2020 during the COVID-19 pandemic: Evidence from a large nationally representative study. Psychiatry Research, 10-22.*

Darics, E. (2020). *E-Leadership or "How to Be Boss in Instant Messaging?" The Role of Nonverbal Communication. International Journal of Business Communication, 57, 3-29.*

- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). *Gender and leadership style: A meta-analysis*. Psychological Bulletin, 108(2), 233–256. doi:<https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Ekvall, G., & Arvonen, K. (1991). *Change-centered leadership: An extension of the two dimensional model*. Scandinavian Journal of Management, 7, 17–26.
- Estrada-Mejía, S. (2007). *Liderazgo a traves de la historia*. Scientia Et Technica, 13(34), 343-348.
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). *Sampling and Sampling Methods*. Biometrics & Biostatistics International Journal, 5(6), 00149.
- Gabel, S. (2012). *Demoralization in Mental Health Organizations: Leadership and Social Support Help*. Psychiatric Quarterly, 83, 489–496.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). *Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership*. Journal of Management Research, 18(4), 261-269.
- García, D. (2018). *Nivel de significancia*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- García-Solarte, M. (2015). *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*. Entramado, 11(1), 60-79.

Grosz, M. P., Rohrer, J. M., & Thoemmes, F. (2020). *The Taboo Against Explicit Causal Inference in Nonexperimental Psychology*. *Perspectives on Psychological Science* 15(5), 1243-1255.

Guerrero, L., Gamara, R., Ruiz, M., & Muñoz, D. (2017). *Estrés y Doble presencia en Unidades Educativas de enseñanza secundaria en Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.io.puce.edu.ec/handle/123456789/2342>

Guerrero, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Patria.

Hernández, C. E., & Carpio, N. (2019). *Introducción a los tipos de muestreo*. *ALERTA* 2(1), 75-79.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México, D.F.: McGraw- Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1974). *So you want to know your leadership style?* *Training & Development Journal*, 28(2), 22-37.

Hernández, V., Almeida, L., Martínez, A. R., Moreta, R., Lara, J.R. y Cevallos, L.E. (2022). *Modelo básico de Propuesta de intervención psicológica y su validación*. Ambato, Ecuador: Escuela de Psicología.

- Hernández, R., Fernández., C., Baptista., M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. D.F. Mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v.
- Hincapié, S., López, E., & Zuluaga, Y. (2018). *Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1), 649-664.
- House, R., & Aditya, R. (1997). *The social scientific study of leadership: Quo Vadis?* *Journal of Management*, 23, 409-474.
- Jung, D. (2001). *Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups*. *Creativity Research Journal*, 13, 185-195.
- Kerlinger. (7 de Abril de 2018). *Diseños no experimentales de Investigación*. Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/9823233/Dise%C3%B1os_no_experimentales_de_investigaci%C3%B3n
- Kibbe, M. (2019). *Leadership Theories and Styles*. New York: Springer.
- Lampard, R., & Pole, C. (2002). *Practical Social Investigation: Qualitative and Quantitative Methods in Social Research*. London: Routledge.
- Landis, E. A., Hill, D., & Harvey, M. (2014). *A Synthesis of Leadership Theories and Styles*. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97-100.

Maccoby, M. (1979). *Leadership needs of the 1980's*. Current issues in higher education,, 17-23.

Maguiña Vargas, C., Gastelo Acosta, R., & Tequen Bernilla, A. (. (2020). *El nuevo Coronavirus y la pandemia del COVID-19*. Revista Médica Herediana.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

McGregor, D. M.-H. (2003). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Mellado, C. (2005). *Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Optica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial*. Razón y Palabra, 47, 50-62.

Moreno, N., Moncada, S., Llorens, C., & Carrasquer, P. (2011). *Double Presence, Paid Work, and Domestic-Family Work*. New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy, 20(4), 511-526.

Navarro-Corona, C. (2016). *Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa*. Educación, 40(1), 53-66.

Pardo, E. (2018). *Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Parra, C., Pullas, P., Ruiz, P., & Zamora, R. (2018). *La doble presencia en las trabajadoras femeninas: equilibrio entre trabajo y la vida familiar*. Revista de Comunicación de la SEECI, 44(1), 33-51. doi:<https://doi.org/10.15198/s>

PascualLlobell, J., GarcíaPérez, J. F., & FríasNavarro, M. D. (2000). *Significación estadística, importancia del efecto y replicabilidad de los datos*. Psicothema, 12(Su2), 408-412. ISSN: 0214-9915. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo oa?id=72797095>

Pérez, J., Martínez-Lugo, M., & Camps Del Valle, V. (2010). *Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico*. Revista Puertorriqueña de Psicología, 21(1), 113-132.

Pinto, Y., & Gutiérrez, T. (2017). *Efectividad de los estilos de liderazgo situacional desde una aproximación del modelo de Hersey y Blanchard*. ARJÉ, 11(20), 482-492.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2015). *Agenda de Desarrollo Sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030*. Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de: un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD. (2015). *Agenda de Desarrollo Sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030*. Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Pujol-Cols, L., & Lazzaro-Salazar, M. (2018). *Psychosocial Risks and Job Satisfaction in Argentinian Scholars: Exploring the Moderating Role of Work Engagement*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 145-156.

Ramírez, M. (2012). *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales*. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 89-98.

Ramos, C. (2015). *Los Paradigmas de la Investigación Científica*. *Avances en Psicología* 23(1), 9-17.

Robalino-Acosta, G. (2019). *Estrés laboral y su relación con el síndrome de doble presencia en el área administrativa de una empresa de producción en Ambato*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2575>

Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). *Diseño de investigación de corte transversal*. *Revista Médica Sanitas*, 141-147.

Ruíz-López, P., Pullas Tapia, P., Alberto Parra, C., & Zamora Sánchez, R. (2017). *La doble presencia en las trabajadoras femeninas: equilibrio entre el trabajo*

y la vida familiar. Revista de Comunicación de la SEECI, 44(1), 33-51.
doi:<http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2017.44.33-51>

Saha, R., Cerchione, R., Singh, R., & Dahiya, R. (2019). *Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(2), 409-429.

Salas de la Vega, A. (2013). *Algunas reflexiones sobre la naturaleza y el futuro de la doble presencia femenina como fenómeno social*. Logos, 29-39.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*. Versión aprobada por el Consejo Nacional de Planificación, aprobado en Sesión Ordinaria N° CNP-001-2021, mediante Resolución N° 002-2021- CNP. Recuperado de <https://www.planificacio n.gob.ec/wp-content/uploads/2021/>

Serrat, O. (2021). *Personal Philosophy of Leadership*. Singapore: Springer.

Taherdoost, H. (2016). *Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research*. International Journal of Academic Research in Management, 5(2), 18-27.

Villavicencio-Ayub, E., Quiroz-González, E., García-Meraz, M., & Santamaría-Plascencia, E. (2021). *Afectaciones personales y organizacionales derivadas*

del confinamiento por COVID-19 en México. Estudios Gerenciales, 37(158), 85-93. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4270>

Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hal.

ANEXOS

Anexo 1. Esquema del instrumento Percepción de Liderazgo

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

APLICACIÓN DE TEST DIRIGIDA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRIVADA DE CALZADO (PLASTICAUCHO), PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN: “ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO”. PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO

Objetivo general: Validar una estrategia de desarrollo de liderazgo y afrontamiento de la doble presencia en una empresa de calzado la empresa Plasticaucho

Objetivo específico: Diagnosticar los estilos de liderazgo de los directivos, la percepción de los empleados con relación a estos estilos y la doble presencia en la empresa Plasticaucho.

Objetivo del instrumento: Conocer la percepción de liderazgo desde los trabajadores de la empresa privada de calzado (Plasticaucho)

Instrucciones: La aplicación de este instrumento es estrictamente académica sin fines de lucro o perjuicio por opinión, así como los objetivos de la investigación. A continuación, se le presentan preguntas con 5 opciones de respuesta. Marque con una (X) la que usted considere que define más el trabajo cotidiano de su líder.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	La mayoría de las veces	Siempre

SEXO	M		F	
------	---	--	---	--

EDAD	18-40		41-65		66-99	
------	-------	--	-------	--	-------	--

FORMACIÓN ACADEMICA	BACHILLERATO		EDUCACIÓN SUPERIOR		CUARTO NIVEL	
---------------------	--------------	--	--------------------	--	--------------	--

ESTADO CIVIL:	SOLTERO/A:	CASADO/A:	DIVORCIADO/A:	OTRO:
----------------------	-------------------	------------------	----------------------	--------------

CARGAS FAMILIARES	SI:	NO:	Nº:
--------------------------	------------	------------	------------

Cuestionario:

FACTORES DE LIDERAZGO		1	2	3	4	5
1	Su líder lo/a escucha y considera todos los puntos de vista de su grupo de trabajo.					
2	Le informa su líder sobre el establecimiento de las metas y objetivos de la empresa.					
3	Su líder es honesto/a y franco/a cuando interactúa con usted.					
4	Confía su líder en los esfuerzos de la administración para mantener a los colaboradores informados sobre los logros de la empresa.					
5	Su líder le permite participar en la planificación de actividades en la empresa.					
6	Cree usted en la veracidad de la información que recibe de su líder.					
7	Su líder tiene en su mente los intereses de los/as colaboradores/as al tomar decisiones.					
8	Su líder le permite tomar sus propias decisiones en las actividades cotidianas que usted ejecuta.					
9	Está satisfecho/a con las explicaciones recibidas de su líder acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo.					
10	Su opinión influye en las decisiones diarias que se toman en la empresa.					

11	Le permite su líder tener acceso a todos los procesos que se manejan en la empresa.					
12	Su líder le comparte (a usted) lo que piensa.					

Muchas gracias por su colaboración

Elaborado por	Revisado por	Fecha
Christopher Constante ADAPTACIÓN	Mg. Eleonor Virginia Pardo Paredes	Marzo/2022

Anexo 2. Esquema del instrumento de Doble Presencia



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO ESCUELA DE PSICOLOGÍA

APLICACIÓN DE TEST DIRIGIDA A TRABAJADORES DE LA
EMPRESA PRIVADA DE CALZADO (PLASTICAUCHO), PARA APOYO
DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN: “ESTRATEGIA DE
DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE
PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO”. PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE DOBLE PRESENCIA

Objetivo general: Validar una estrategia de desarrollo de liderazgo y
afrontamiento de la doble presencia en una empresa de calzado la empresa
Plasticaucho

Objetivo específico: Diagnosticar los estilos de liderazgo de los directivos, la
percepción de los empleados con relación a estos estilos y la doble presencia en
la empresa Plasticaucho.

Objetivo del instrumento: Conocer el nivel de doble presencia de los
trabajadores de la empresa privada de calzado Plasticaucho.

Instrucciones: La aplicación de este instrumento es estrictamente académica sin
fines de lucro o perjuicio por opinión, así como los objetivos de la investigación.
Se le presentaran algunas preguntas cerradas, a las cuales por favor responda
indicando la alternativa que mejor se adecue a su rendimiento hacia la
organización. Para ello, se usará una escala de 5 puntos ofrecida a continuación:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

SEXO	M		F	
------	---	--	---	--

EDAD	18-40		41-65		66-99	
------	-------	--	-------	--	-------	--

FORMACIÓN ACADEMICA		BACHILLERATO	EDUCACIÓN SUPERIOR	CUARTO NIVEL	
ESTADO CIVIL:	SOLTERO/A:	CASADO/A:	DIVORCIADO/A:	OTRO:	

CARGAS FAMILIARES	SI:	NO:	Nº:
--------------------------	------------	------------	------------

Cuestionario:

Responda las siguientes afirmaciones:

INDIQUE EL GRADO DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES		1	2	3	4	5
1	Cuando está en el trabajo piensa en las exigencias domésticas y familiares					
2	Cumplir con la carga de trabajo puede estar influyendo en la atención a la familia y quehaceres diarios					
3	Descuido mis compromisos personales a causa de mi trabajo					
4	Tengo conflictos en compatibilizar los roles familiares y personales					
5	Mi carga de trabajo afecta en mi vida personal					
6	Siento que mi horario no bastece a la carga de trabajo y me quedo más tiempo trabajando o en mi trabajo					
7	Siento impedimento en mis actividades de trabajo para realizar mis actividades domésticas					

Muchas gracias por su colaboración

Elaborado por	Revisado por	Fecha
Christopher Constante ADAPTACIÓN	Mg. Eleonor Virginia Pardo paredes	Marzo/2022

Anexo 3. Esquema del instrumento Estilos de Liderazgo



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

APLICACIÓN DE TEST DIRIGIDA A TRABAJADORES DE LA
 EMPRESA PRIVADA DE CALZADO (PLASTICAUCHO), PARA APOYO
 DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN: “ESTRATEGIA DE
 DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE
 PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO”. PREVIO A LA OBTENCIÓN
 DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Objetivo general: Validar una estrategia de desarrollo de liderazgo y
 afrontamiento de la doble presencia en una empresa de calzado la empresa
 Plasticaucho

Objetivo específico: Diagnosticar los estilos de liderazgo de los directivos, la
 percepción de los empleados con relación a estos estilos y la doble presencia en
 la empresa Plasticaucho.

Objetivo del instrumento: Identificar el tipo de liderazgo actual en la empresa
 privada de calzado Plasticaucho.

Nota: La aplicación de este instrumento es estrictamente académica sin fines de
 lucro o perjuicio por opinión, así como los objetivos de la investigación. Se le
 presentaran algunas preguntas cerradas, a las cuales por favor responda
 indicando la alternativa que mejor se adecue a su rendimiento hacia la
 organización. Para ello, se usará una escala de 5 puntos ofrecida a continuación:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

SEXO	M		F	
------	---	--	---	--

EDAD	18-40		41-65		66-99	
------	-------	--	-------	--	-------	--

FORMACIÓN ACADEMICA	BACHILLERATO	EDUCACIÓN SUPERIOR	CUARTO NIVEL	
ESTADO CIVIL:	SOLTERO/A:	CASADO/A:	DIVORCIADO/A:	OTRO:

CARGAS FAMILIARES	SI:	NO:	Nº:
-------------------	-----	-----	-----

Cuestionario:

Instrucciones: Suponga que usted está involucrado en cada una de las doce situaciones siguientes. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas que usted podría iniciar. **Lea** cada ítem cuidadosamente. **Piense** acerca de los que usted haría en cada circunstancia. **Marque** la letra de la alternativa de acción que usted cree que describiría más exactamente su comportamiento en la situación presentada. Marque solo una letra.

Realícelo en un tiempo no mayor a 15 minutos.

Nº	SITUACIÓN	USTED HARÍA
1	Usted tiene un subordinado que no ha venido respondiendo a sus indicadores ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo:	A. Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.
		B. Propone al subordinado una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.
		C. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.
		D. Comunica al subordinado los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.
	Usted tiene un subordinado que está mejorando en su desempeño. Él es consciente	A. Se asegura que el subordinado reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.

2	de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas.	B. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su subordinado e incrementa sus indicaciones.
		C. No hace nada y lo deja actuar.
		D. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.
3	Usted acaba de ser nombrado supervisor de un importante proceso, reemplazando a un supervisor muy reconocido (el más antiguo) que se jubila.	A. Estimula al subordinado dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla.
		B. Discute con el subordinado la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.
		C. Fija los objetivos y pone al alcance del subordinado los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio.
		D. Se reúne con el subordinado y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al subordinado en las primeras aplicaciones de la metodología.
4	Usted cuenta con un subordinado muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración.	A. Pide opiniones al subordinado y decide los cambios.
		B. Decide cambios y los comunica al subordinado.
		C. Hace intervenir al subordinado en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.
		D. Explica al subordinado las razones de los cambios que fueron decididos.
5	Uno de sus subordinados ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas a estos logros. El subordinado siente seguridad para realizar la tarea.	A. Deja que el subordinado se desempeñe con total autonomía en esta tarea.
		B. Pide al subordinado sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.
		C. Se reúne con el subordinado sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él como continuarán la tarea en el futuro.
		D. Dado los buenos resultados continuara con el mismo estilo de supervisión de este subordinado.
6	Usted cuenta con un subordinado que se ha venido desempeñando	A. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su subordinado para explicárselas y darle su argumentación.

	satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando.	B. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea. C. Decide los cambios y se los comunica al colaborador. D. Deciden juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.
7	Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus subordinados se verán modificadas en consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan.	A. Informa de la necesidad de efectuar cambios y deja que en grupo los implemente. B. Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos. Durante la reunión entrega toda la información necesaria para que se comprenda la situación. C. Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente. D. Cita al grupo y menciona en detalle los pasos a seguir.
8	Usted deberá implementar algunos cambios de procedimiento menores resultantes de un proceso de reingeniería que afecta a sus clientes internos. El grupo conoce la situación, es solvente y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes.	A. Da la información al grupo y delega la implementación. B. Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas. C. Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento. D. Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.
9	El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y solvencia sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que les plantean las últimas actividades propuestas por la mesa directiva.	A. Toma el estudio a su cargo. B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre. C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio, estimulando el aporte de ideas. D. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.
10	La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La gerencia se ha enterado de lo	A. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado. B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.

	que sucede y lo está presionando por resultados.	C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteó del estudio estimulando el aporte de ideas. D. Toma la conducción del estudio a su cargo.
11	Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un sector que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron.	A. Informa que, ante la situación de reorganizaciones, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controlar cuidadosamente el desempeño. B. No hace nada. Sigue su conducta habitual. C. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas. D. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación.
12	El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica, ni extrema.	A. Reúne al grupo y pide sugerencias. B. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Repaso los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas. C. No hace nada. El grupo es bueno y reaccionará. D. Incremento el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.

Muchas gracias por su colaboración

Elaborado por	Revisado por	Fecha
Christopher Constante ADAPTACIÓN	Mg. Eleonor Virginia Pardo Paredes	Marzo/2022

Anexo 4. Validación del instrumento Percepción de Liderazgo, por especialistas:



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de Percepción de Liderazgo de Mellado & Ruiz**, que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO", desarrollado por Christopher Giovanni Constante Urquiza, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en cargos administrativos, de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Test de Percepción de Liderazgo de Mellado & Ruiz**.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

12	La sintaxis es apropiada	X		X	
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X	
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X	
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X	
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X	
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X	
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X	
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X	
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X

Observaciones:

Ninguna

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: *Dayamy Lima Rojas*

Empresa: *PUCESA*

Cargo que ocupa: *Docente y Coordinadora CPA*

Tiempo dentro del cargo: *5 años*

Último grado académico alcanzado: *Maister en Dirección*

[Firma]



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede
Ambato

COORDINACIÓN
CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA

Firma y sello de la institución.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de Percepción de Liderazgo de Mellado & Ruiz**, que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO", desarrollado por Christopher Giovanni Constante Urquiza, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en cargos administrativos, de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Test de Percepción de Liderazgo de Mellado & Ruiz**.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

12	La sintaxis es apropiada	X		X	
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X	
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X	
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X	
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X	
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X	
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X	
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X	
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X	

Observaciones: Ninguna

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Graciela Marisol Luciani Solís

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente tiempo parcial

Tiempo dentro del cargo: 1 año

Último grado académico alcanzado: Maestría en Gestión y Desarrollo de personas y equipos

Graciela Marisol Luciani Solís

Firma y sello de la institución.



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de Percepción de Liderazgo de Mellado & Ruiz**, que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO", desarrollado por Christopher Giovanni Constante Urquiza, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en cargos administrativos, de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Test de Percepción de Liderazgo de Mellado & Ruiz**.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

12	La sintaxis es apropiada	X		X	
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X	
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X	
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X	
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X	
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X	
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X	
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X	
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X

Observaciones: Ninguna

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

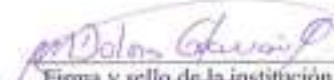
Nombre: MARIA JOSE GUAMAN GUEVARA

Empresa: UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

Cargo que ocupa: DOCENTE

Tiempo dentro del cargo: 1 año

Ultimo grado académico alcanzado: CUARTO NIVEL MAGISTER


Firma y sello de la institución.



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de Percepción de Liderazgo de Mellado & Ruiz**, que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO", desarrollado por Christopher Giovanni Constante Urquiza, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en cargos administrativos, de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Test de Percepción de Liderazgo de Mellado & Ruiz**.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		



Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

12	La sintaxis es apropiada	X		X	
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X	
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X	
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X	
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X	
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X	
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X	
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X	
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X

Observaciones: Ninguna

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

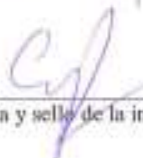
Nombre: Gonzalo Pazmay

Empresa: PUCEA

Cargo que ocupa: Coordinador de Pesquisas - Psicología

Tiempo dentro del cargo: 8 años

Último grado académico alcanzado: Master of Arts


Firma y sello de la institución.

Anexo 5. Validación del instrumento Doble Presencia, por especialistas:



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de Doble Presencia**, que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO", desarrollado por Christopher Giovanni Constante Urquiza, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en cargos administrativos, de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Test de Doble Presencia de Larzabal & Padilla**.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		



Pucella Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X	

Observaciones: Ninguna

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Dayany Lina Rojas

Empresa: PUCESA

Cargo que ocupa: Docente y Coordinadora CPA

Tiempo dentro del cargo: 5 años

Último grado académico alcanzado: Maestría en Dirección


Firma y sello de la institución.



Pucella Universidad | Sede
Católica del Ecuador | Ambato

COORDINACIÓN
MAESTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de Doble Presencia**, que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO", desarrollado por Christopher Giovanni Constante Urquiza, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en cargos administrativos, de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Test de Doble Presencia**.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		



Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

12	La sintaxis es apropiada	x		x		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	x		x		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	x		x		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	x		x		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	x		x		
17	Se especifican los criterios de interpretación	x		x		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	x		x		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	x		x		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	x		x		

Observaciones: Ninguna

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Graciela Hualpa de la Cruz

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente tiempo parcial

Tiempo dentro del cargo: 1 año

Último grado académico alcanzado: Maestría en Gestión y Desarrollo de Personas y Equipos

Graciela Hualpa de la Cruz

Firma y sello de la institución.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de Doble Presencia**, que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO", desarrollado por Christopher Giovanni Constante Urquiza, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en cargos administrativos, de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Test de Doble Presencia de Larzabal & Padilla**.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

12	La sintaxis es apropiada	✓		✓		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	✓		✓		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	✓		✓		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	✓		✓		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	✓		✓		
17	Se especifican los criterios de interpretación	✓		✓		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	✓		✓		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	✓		✓		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		✓		✓	

Observaciones:

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

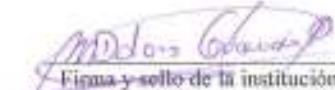
Nombre: MARIA DOLORES GUAMAN GUSMÁN

Empresa: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Cargo que ocupa: DOCENTE

Tiempo dentro del cargo: 8 años

Último grado académico alcanzado: CUARTO NIÑEZ - MAESTRÍA


Firma y sello de la institución.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de Doble Presencia**, que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO", desarrollado por Christopher Giovanni Constante Urquiza, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en cargos administrativos, de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Test de Doble Presencia de Larzabal & Padilla**.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Avenida

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X	

Observaciones: Ninguna

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Gonzalo Pazmay

Empresa: PUCESIA

Cargo que ocupa: Coordinador de Pasajeros

Tiempo dentro del cargo: 8 años

Último grado académico alcanzado: Master of Arts

Sjh
Firma y sello de la institución.

Anexo 6. Validación del instrumento Estilos de Liderazgo, por especialistas:



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de Estilos de Liderazgo de Hersey & Blanchard**, que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO", desarrollado por Christopher Giovanni Constante Urquiza, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en cargos administrativos, de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Test de Estilos de Liderazgo de Hersey & Blanchard**.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítem	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítem planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X	
12	La sintaxis es apropiada	X		X	
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X	
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X	
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X	
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X	
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X	
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X	
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X	
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X

Observaciones: Ninguna

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Dayany Lima Rojas

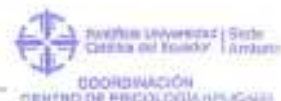
Empresa: PUCESA

Cargo que ocupa: Docente y Coordinadora del CPA

Tiempo dentro del cargo: 5 años

Último grado académico alcanzado: Maestría en Dirección

[Firma]
Firma y sello de la institución.





CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de Estilos de Liderazgo de Hersey & Blanchard**, que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO", desarrollado por Christopher Giovanni Constante Urquiza, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en cargos administrativos, de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Test de Estilos de Liderazgo de Hersey & Blanchard**.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

11	Las instrucciones son claras y precisas	×		×		
12	La sintaxis es apropiada	×		×		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	×		×		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	×		×		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	×		×		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	×		×		
17	Se especifican los criterios de interpretación	×		×		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	×		×		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	×		×		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	×		×		

Observaciones: Ninguna

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Geovany Jarama Jarama

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente tiempo parcial

Tiempo dentro del cargo: 1 año

Último grado académico alcanzado: Máster en Gestión y Desarrollo de Personas y Equipos

Geovany Jarama Jarama

Firma y sello de la institución.



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de Estilos de Liderazgo de Hersey & Blanchard**, que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO", desarrollado por Christopher Giovanni Constante Urquiza, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en cargos administrativos, de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Test de Estilos de Liderazgo de Hersey & Blanchard**.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		


**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X	

 Observaciones: Ninguna

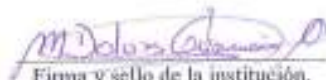
Área de formación profesional del/a evaluador/a:

 Nombre: MARIA DOLORES GUAMAN GUEVARA

 Empresa: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE CUENCA

 Cargo que ocupa: DOCENTE

 Tiempo dentro del cargo: 8 años

 Último grado académico alcanzado: CUARTO NIVEL - MAESTRIA

 Firma y sello de la institución.



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de Estilos de Liderazgo de Hersey & Blanchard**, que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y AFRONTAMIENTO DE DOBLE PRESENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO", desarrollado por Christopher Giovanni Constante Urquiza, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en cargos administrativos, de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Test de Estilos de Liderazgo de Hersey & Blanchard**.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X	

Observaciones: Ninguna

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

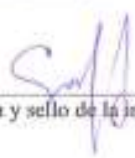
Nombre: Gonzalo Pazmay

Empresa: PUCESP

Cargo que ocupa: Coordinador de Posgrados

Tiempo dentro del cargo: 2 años

Ultimo grado académico alcanzado: Master of Arts


Firma y sello de la institución.

Anexo 7. Validación de la Estrategia de Intervención para Reducir la Doble Presencia laboral en los colaboradores de PLASTICAUCHO, por especialistas:

Instrumento para la validación de propuestas de intervención psicológica

Usted ha sido seleccionado como experto para validar la propuesta de intervención psicológica ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA REDUCIR LA DOBLE PRESENCIA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE PLASTICAUCHO, por lo que, se le solicita su participación como validador de la misma. Le solicitamos nos facilite la siguiente información:

- Nombres y apellidos del experto: *Gonzalo Pazmay*
- Cargo e institución donde labora: *Coordinador, Pasajeros - PUCKSON*
- Profesión: *Psicólogo Industrial*
- Grado académico: *Master, Opari*
- Años de experiencia en la profesión: *22 años*
- Actividad científico-investigativa y profesional del experto: *Docente Investigador*

Para la validación de la propuesta de intervención psicológica, usted debe calificar dos dimensiones con sus indicadores, en una escala del 1 al 100, la cual se distribuye de la siguiente manera: 1-20 es deficiente; 21-40 es baja; 41-60 es regular; 61-80 es buena; 81-100 es muy buena. Las dimensiones son: *procedimental* con 7 indicadores y *factibilidad* con 2 indicadores:

1. Procedimental/indicadores:

- Planificación operativa
- Ajuste ético-profesional
- Suficiencia
- Coherencia
- Relevancia
- Organización
- Relación entre las variables

2. Factibilidad/indicadores:

- Relación costo-beneficio

- Adaptabilidad

Indicación al experto:

En la siguiente tabla 4, califique cada dimensión e indicador marcando con una X, de acuerdo a la escala descrita anteriormente; además, puede escribir las observaciones que usted considere pertinente.

Tabla 4. Valoración de la propuesta de intervención psicológica por expertos

Criterios/Indicadores	Descripción	Deficiente					Baja					Regular					Buena					Muy buena					Observaciones
		1	10	15	20	21	30	35	40	41	50	55	60	61	70	75	80	81	90	95	100						
Procedimental	La propuesta se ajusta a los criterios teóricos, técnicos, metodológicos y éticos de la intervención psicológica																					X					
Planificación operativa	Planificación operativa de la propuesta con ajuste teórico-práctico (congruencia)																					X					
Ajuste ético-profesional	Existe evidencia científica, trato humano, manejo adecuado de la información y en la aplicación de las pruebas diagnósticas y procedimientos de intervención																					X					
Suficiencia	Contiene los aspectos necesarios como: número de sesiones, actividades,																					X					

Relación costo-beneficio	Existe un balance entre el costo-beneficio en función de los recursos materiales, económicos y personal capacitado para ejecutar la propuesta											
Adaptabilidad	La propuesta puede ser adaptada a otros requerimientos según la necesidad del contexto											


 Firma del Juez
 Nombre del Juez Gortala Razmay

Nota: Se sugiere utilizar el Coeficiente Aiken para el análisis de la concordancia de los criterios de los expertos (debe obtener mínimo 80% de consenso de los criterios de expertos).

Instrumento para la validación de propuestas de intervención psicológica

Usted ha sido seleccionado como experto para validar la propuesta de intervención psicológica **ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA REDUCIR LA DOBLE PRESENCIA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE PLASTICAUCHO**, por lo que, se le solicita su participación como validador de la misma. Le solicitamos nos facilite la siguiente información:

- Nombres y apellidos del experto: José Miguel Acuña Mayorga
- Cargo e institución donde labora: Docente / Universidad Tecnológica Indoamérica
- Profesión: Psicólogo Organizacional
- Grado académico: Cuarto nivel
- Años de experiencia en la profesión: 4 años
- Actividad científico-investigativa y profesional del experto: La Justicia Social y las Organizaciones / 593 Digital Publisher Ceit

Para la validación de la propuesta de intervención psicológica, usted debe calificar dos dimensiones con sus indicadores, en una escala del 1 al 100, la cual se distribuye de la siguiente manera: 1-20 es deficiente; 21- 40 es baja; 41-60 es regular; 61-80 es buena; 81-100 es muy buena. Las dimensiones son: *procedimental* con 7 indicadores y *factibilidad* con 2 indicadores:

1. Procedimental/indicadores:

- Planificación operativa
- Ajuste ético-profesional
- Suficiencia
- Coherencia
- Relevancia
- Organización
- Relación entre las variables

2. Factibilidad/indicadores:

- Relación costo-beneficio
- Adaptabilidad

Indicación al experto:

En la siguiente tabla 4, califique cada dimensión e indicador marcando con una X, de acuerdo a la escala descrita anteriormente; además, puede escribir las observaciones que usted considere pertinente.

- Adaptabilidad

Indicación al experto:

En la siguiente tabla 4, califique cada dimensión e indicador marcando con una X, de acuerdo a la escala descrita anteriormente; además, puede escribir las observaciones que usted considere pertinente.

Instrumento para la validación de propuestas de intervención psicológica

Usted ha sido seleccionado como experto para validar la propuesta de intervención psicológica ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA REDUCIR LA DOBLE PRESENCIA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE PLASTICAUCHO, por lo que, se le solicita su participación como validador de la misma. Le solicitamos nos facilite la siguiente información:

- Nombres y apellidos del experto: Rosa del Carmen Ortiz Martines
- Cargo e institución donde labora: Arcade Beauty (USA)
- Profesión: Psicóloga industrial
- Grado académico: Magister en Gestión del Talento Humano
- Años de experiencia en la profesión: 9 años
- Actividad científico-investigativa y profesional del experto:
(ARTÍCULO CIENTÍFICO)
El estrés y el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas de seguridad privada

Para la validación de la propuesta de intervención psicológica, usted debe calificar dos dimensiones con sus indicadores, en una escala del 1 al 100, la cual se distribuye de la siguiente manera: 1-20 es deficiente; 21- 40 es baja; 41-60 es regular; 61-80 es buena; 81-100 es muy buena. Las dimensiones son: *procedimental* con 7 indicadores y *factibilidad* con 2 indicadores:

Procedimental/indicadores:

- Planificación operativa
- Ajuste ético-profesional
- Suficiencia
- Coherencia
- Relevancia

- Organización
- Relación entre las variables

Factibilidad/indicadores:

- Relación costo-beneficio
- Adaptabilidad

Indicación al experto:

En la siguiente tabla 4, califique cada dimensión e indicador marcando con una X, de acuerdo a la escala descrita anteriormente; además, puede escribir las observaciones que usted considere pertinente.

Tabla 4. Valoración de la propuesta de intervención psicológica por expertos

Criterios/Indicadores	Descripción	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena				Observaciones
		1	10	15	20	21	30	35	40	41	50	55	60	61	70	75	80	81	90	95	100	
Procedimental	La propuesta seajusta a los criterios teóricos, técnicos, metodológicos y éticos de la intervención psicológica																	X				
Planificación operativa	Planificación operativa de la propuesta con																	x				

	ajuste teórico o-práctico (congruencia)																					
Ajuste ético- profesional	Existe evidencia científica, trato humano, manejo adecuado de la información y en la aplicación de las pruebas diagnósticas y procedimie ntos de																	X				

[illegible]

Adaptabilidad	La propue stapuede ser adaptada a otros requerimient os según I a necesidad d el contexto																			X	
---------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--



Rosa del Carmen Ortiz Martinez

Nota: Se sugiere utilizar el **Coeficiente Aiken para el análisis de la concordancia de los criterios de los expertos** (debe obtener mínimo 80%de consenso de los criterios de expertos).

Instrumento para la validación de propuestas de intervención psicológica

Usted ha sido seleccionado como experto para validar la propuesta de intervención psicológica ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA REDUCIR LA DOBLE PRESENCIA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE PLASTICAUCHO, por lo que, se le solicita su participación como validador de la misma. Le solicitamos nos facilite la siguiente información:

- Nombres y apellidos del experto: MARIA DOLORES GUATMA GUQUARA.
- Cargo e institución donde labora: DOCENTE - UNIVERSIDAD TECNICA
- Profesión: ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS.
- Grado académico: CUARTO NIVEL.
- Años de experiencia en la profesión: 20 años.
- Actividad científico-investigativa y profesional del experto: INVESTIGADORA
EVALUADORA EXTERNA.

Para la validación de la propuesta de intervención psicológica, usted debe calificar dos dimensiones con sus indicadores, en una escala del 1 al 100, la cual se distribuye de la siguiente manera: 1-20 es deficiente; 21-40 es baja; 41-60 es regular; 61-80 es buena; 81-100 es muy buena. Las dimensiones son: *procedimental* con 7 indicadores y *factibilidad* con 2 indicadores:

1. Procedimental/indicadores:

- Planificación operativa
- Ajuste ético-profesional
- Suficiencia
- Coherencia
- Relevancia
- Organización
- Relación entre las variables

2. Factibilidad/indicadores:

- Relación costo-beneficio

- Adaptabilidad

Indicación al experto:

En la siguiente tabla 4, califique cada dimensión e indicador marcando con una X, de acuerdo a la escala descrita anteriormente; además, puede escribir las observaciones que usted considere pertinente.

Relación costo-beneficio	Existencia de un balance entre el costo-beneficio en función de los recursos materiales, económicos y personal capacitado para ejecutar la propuesta	La propuesta puede ser adaptada a otros requerimientos según necesidad del contexto																
Adaptabilidad																		X
																		X


Firma del Juez
Nombre del Juez: **MARIA DOLORES GUZMAN GUZMAN**

Nota: Se sugiere utilizar el Coeficiente Alken para el análisis de la concordancia de los criterios de los expertos (debe obtener mínimo 80% de consenso de los criterios de expertos).