

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA INGENIERÍA INDUSTRIAL



EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL
SOCIAL EN PDVSA PETROLERA SINOVENSA

Presentado por:

BR. CÉSAR AUGUSTO MORA VIELMA

BR. SILVANA VALERIA TORRES LUQUE

TRUJILLO, VENEZUELA

2025

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA INGENIERÍA INDUSTRIAL



EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL
SOCIAL EN PDVSA PETROLERA SINOVENSA
Trabajo Especial de Grado para Optar al título de Ingeniero Industrial

Presentado por:

BR. CÉSAR AUGUSTO MORA VIELMA

BR. SILVANA VALERIA TORRES LUQUE

TUTOR

PROF. MSC. MARILYN BRICEÑO

TRUJILLO, VENEZUELA

2025

DEDICATORIA

Este camino recorrido no ha sido fácil, he enfrentado numerosos obstáculos y desafíos que me han puesto a prueba. Sin embargo cada dificultad ha sido superada con constancia, perseverancia, esfuerzo y dedicación que me ha hecho cada vez más fuerte y hoy al finalizar esta meta tan anhelada de titularme como ingeniero de la República, quiero dedicar mi éxito a:

A mi madre, Carmery Luque por apoyarme en mis decisiones y lograr íntegramente mis anhelos, por su confianza, apoyo, consejos y cariño, gracias por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba, mujer guerrera que por ella nunca me ha faltado nada. Que dicha compartir juntas este logro. Tu amor es mi mayor tesoro.

A mi padre, Silvert Torres mi héroe y mi guía, apoyo, sabiduría y experiencia infinita me ha enseñado a enfrentar con valentía y determinación los desafíos, el mejor padre que Dios me regaló, gracias por esos excelentes consejos que me hacen subir el ánimo para continuar avanzando todos los días.

A mi hermana, Silvia mi inspiración, mi confidente más leal, mi compañera de vida gracias por creer en mi desde el comienzo, por apoyarme y demostrarme que nunca estaré sola. Este trabajo es un pequeño gesto de agradecimiento.

A mi Abuela, Efigenia quien me ha enseñado que los mejores momentos se disfrutan con una buena taza de café. Este trabajo es un pequeño homenaje a su cariño y sus ricos aromas. Gracias por endulzar mi vida con cada taza.

A mis Tíos (a), Ñuño, Carolina, Titi, Wilder por sus consejos sabios y sus palabras de aliento que siempre me han guiado, por su cariño incondicional, especialmente a mi tío Francisco y mi tía Mary, siendo apoyo necesario para empezar de cero lejos de casa, por apoyarme,

forjarme y sostenerme para cumplir la meta trazada. De ustedes aprendí que no hay obstáculos cuando el objetivo es claro.

A mis primos, con la esperanza de que este pequeño logro los inspire a soñar en grande y a lograr metas. Es un homenaje a su inocencia y a la felicidad que me brindan.

A mis Abuelos, Egildy y Juan. Ángeles eternos que aunque físicamente no estén conmigo, su presencia sigue siendo una fuente de inspiración constante. No los olvido en cada paso que doy, siempre estuvieron pendientes de mí, este triunfo es lo mínimo que puedo dedicarles.

A mis mejores amigas, Mariangel, Andrea y Valen. Mis cómplices de aventuras, gracias por cada risa compartida, cada consejo sabio y por siempre creer en mí, por ser mi roca en los momentos más difíciles.

A mi familia, por el ánimo y apoyo desde el comienzo, nunca dejaron de confiar, alentándome con sus palabras en todo momento. Desde el primer año determinaron que sería Ingeniera, solo puedo decirles ¡Lo logré!

Y nada de esto hubiera sido posible sin Dios y mi patrono San Benito, gracias por brindarme la sabiduría y paciencia necesaria para no desistir en este proceso.

Silvana Valeria Torres Luque

A lo largo de este viaje que he recorrido, teniendo la fortuna de contar incondicionalmente con una gran cantidad de personas. Donde cada una de ellos ha sido una pieza fundamental en este rompecabezas que conforma mi historia, y es con profunda gratitud que quiero dedicar estas líneas a aquellos que han influido de manera significativa en mi trayectoria. A través de sus enseñanzas, apoyo y cariño, he aprendido a enfrentar la adversidad y a valorar cada experiencia, convirtiéndolas en lecciones que me acompañarán por el resto de mi vida. Con estas palabras, deseo rendir homenaje a todos aquellos que han sido parte de este proceso, porque sin ellos, no lo hubiese logrado. Dedico este éxito a:

A Dios, por darme sabiduría y fortaleza para seguir adelante ante la adversidad.

A mis padres, Ilva Vielma y Carlos Mora que me dieron la razón de existir, de ser quien soy hoy en día, gracias a su apoyo, valores, motivación, permitiendo ser una persona de bien en todo momento, y claramente por su amor.

A mi hermano, Carlos que a pesar de la distancia, siempre estuvo presente.

A mis familiares, por brindarme apoyo cuando lo necesitaba, en especial mi tío Agustín, mi tía Zulayma y mi tía Marbelis, siempre estaré agradecido con ustedes.

A mi grupo de amigos, que en la frustración, siempre están para sacarme una sonrisa y me motivan a continuar.

A mi abuela, Marina por todo el amor dado, y actuar como otra madre, es necesario compartir esta meta.

A todos los profesores, maestros, tutores, gracias a su conocimiento, desde que soy un niño hasta el día de hoy.

A todos mis compañeros de estudio, que desde el día 1, nos apoyamos el uno con el otro, para cumplir la meta.

Y a las personas que influyeron, de forma positiva o negativa siempre queda el aprendizaje y cada detalle por más mínimo que sea contribuyo para ser un profesional.

César Augusto Mora Vielma

AGRADECIMIENTO

Este recorrido académico estuvo lleno de aprendizajes y descubrimientos. Al llegar a la meta mi corazón se llena de gratitud hacia las personas que formaron en este proceso un aspecto positivo. Doy mis agradecimientos a:

A Dios y a San Benito, por brindarme todos mis propósitos, en ocasiones caí y nunca me faltó fortaleza para levantarme.

A la Universidad Valle del Momboy, por formarme académicamente y brindarme una magnífica educación, me llevo muchos recuerdos vividos dentro de sus instalaciones

A mis profesores Rosmary Mora, Edgar Omaña, Francisco Altuve y Yumary Valecillos, me llevo el aprendizaje impartido en sus clases, en ocasiones sentí perder la paciencia, pero son ejemplo de integridad y esfuerzo. Extremadamente agradecida por tenerlos en mi formación.

A mi profesora y tutora Marilyn Briceño, deseo expresar mi agradecimiento por su total orientación, paciencia, apoyo y dedicación. Su guía experta ha sido fundamental para el éxito.

A mis amigos y amigas que hice en el transcurso de la carrera, podría nombrarlos pero la lista es extensa, agradecida con ustedes por su apoyo incondicional, las noches largas de estudio, las risas y los momentos compartidos. Sin ustedes esto no hubiera sido lo mismo.

A mi amigo y compañero de trabajo de grado, Cesar Mora. Su amistad durante todo el proceso, por su colaboración, sus conocimientos y habilidades complementaron las mías de manera perfecta. Eres una persona maravillosa, éxitos siempre.

Silvana Valeria Torres Luque

El alcance de esta meta, se debe a una serie de centros educativos y personas, que han apoyado. A continuación, deseo expresar mi mayor agradecimiento a:

Agradecer a la UVM, capaz de formarme en un entorno académico riguroso y enriquecedor. La calidad de la educación y el compromiso de sus docentes fueron fundamentales.

Un agradecimiento muy especial a los profesores encargados de orientarme en el proceso educativo. Su sabiduría ha sido esencial en cada etapa de este trabajo. Su dedicación y pasión por la enseñanza han inspirado mi propio deseo de aprender y crecer en el ámbito industrial.

Asimismo, quiero reconocer la invaluable labor de mi tutora académica Marilyn Briceño, guiadora del proceso de investigación. Su sapiencia y comprensión han sido elementos clave para enfrentar los retos que se presentaron.

A Osmar Pérez, tutor empresarial, por brindarme la oportunidad de aplicar mis conocimientos en un entorno real. Su guía y experiencia me han permitido enriquecer mi perspectiva y fortalecer los conceptos aprendidos durante mi formación.

A mis compañeros, gracias por compartir este viaje lleno de aprendizajes, discusiones enriquecedoras y momentos de gracia, han hecho de esta experiencia algo más llevadera y gratificante.

Por último, pero no menos importante, a mi compañera de tesis Silvana Torres. Su compromiso, dedicación y trabajo en equipo han sido fundamentales para el éxito de este proyecto. Juntos hemos superado obstáculos y celebrado logros, y estoy verdaderamente agradecido por tenerla a mi lado en esta aventura.

César Augusto Mora Vielma

VEREDICTO



VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE INGENIERÍA

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Liliana Rivera, Profa. Yackeline González y Profa. Marilyn Briceño designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "El rol del liderazgo en la construcción de capital social en PDVSA petrolera SINOVENSA" que presenta la bachiller: **MORA VIELMA CESAR AUGUSTO** portador de la C.I. N°. **29.910.257** nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial.

En fe de lo cual firmamos en Carvajal a los trece (13) días del mes de febrero del dos mil veinticinco (2025).

Profa. Yackeline González
C.I. 13.260.990
JURADO

Profa. Marilyn Briceño
C.I. 13.205.436
TUTORA

Profa. Liliana Rivera
C.I. 13.048.877
PRESIDENTE DEL JURADO



Profa. Yumary Valecillos
C.I. 14.151.309
DECANO

Prof. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011
**VICERRECTORA
ACADEMICA**



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve

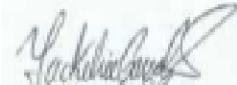



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA**


VEREDICTO

Nosotros, Profa. Liliana Rivera, Profa. Yackeline González y Profa. Marilyn Briceno designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "El rol del liderazgo en la construcción de capital social en PDVSA petrolera SINOVENSA" que presenta la bachiller: **TORRES LUQUE SILVANA VALERIA** portadora de la C.I. N°. **30.662.669** nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Mombuy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial.


En fe de lo cual firmamos en Carvajal a los trece (13) días del mes de febrero del dos mil veinticinco (2025).


Profa. Yackeline González
C.I. 13.260.990
JURADO


Profa. Marilyn Briceno
C.I. 13.205.436
TUTORA


Profa. Liliana Rivera
C.I. 13.048.877
PRESIDENTE DEL JURADO




Profa. Yumary Valecillos
C.I. 14.151.309
DECANO


Prof. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011
**VICERRECTORA
ACADEMICA**



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve

RESUMEN

En las organizaciones a nivel mundial, la presencia de personas con habilidades de líderes innatas, son aceptadas de buena manera, porque, brindan el mayor beneficio a las organizaciones, por tal razón, es una idea clara, el encontrar gerentes – líderes, es decir, un ser humano capaz de tener las cualidades y/o características de ambas definiciones, permitiendo un avance efectivo en el logro de objetivos. El objetivo de esta investigación fue analizar el rol del liderazgo en la construcción del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa. El tipo de investigación fue descriptiva, con un tipo de investigación de campo no experimental, con una población para el cierre del mes de octubre del 2024, de 881 trabajadores, con un valor de muestra de 63 trabajadores, la técnica utilizada fue la encuesta y como un instrumento un cuestionario que abarca las dos variables de estudio, que consta de veintidós (22) ítems, de múltiples alternativas, con opciones de siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, el instrumento fue validado por tres (3) expertos, con un valor de confiabilidad de 0,99. Los resultados muestran que los liderazgos tradicionales como el democrático y el autocrático son los de mayor aplicación dentro de la empresa, y la dimensión emocional se presenta como una fortaleza, como aspecto relacionado en el capital social. Se concluye que se deben generar estrategias enmarcadas en las dos variables que mejoren considerablemente el rol del liderazgo en PDVSA Petrolera Sinovensa. Se recomienda capacitación continua a los líderes de los distintos departamentos, fomentando la definición del capital social, a su vez, la aplicación de las estrategias de la propuesta permitirá que la empresa, alcance sus objetivos de manera más clara, adecuando un lugar de trabajo agradable para los trabajadores.

Palabras clave: Liderazgo, capital social, cultura organizacional, redes de trabajo.

ABSTRACT

In organizations worldwide, the presence of people with innate leadership skills is well accepted, because they provide the greatest benefit to organizations, for this reason, it is a clear idea to find managers – leaders, that is, a human being capable of having the qualities and/or characteristics of both definitions, allowing effective progress in achieving objectives. The objective of this research was to analyze the role of leadership in the construction of social capital in PDVSA Petrolera Sinovensa. The type of research was descriptive, with a non-experimental type of field research, with a population for the end of october 2024, of 881 workers, with a sample value of 63 workers, the technique used was the survey and As an instrument, a questionnaire that covers the two study variables, consisting of twenty-two (22) items, with multiple alternatives, with options of always, almost always, sometimes, almost never and never, the instrument was validated by three (3) experts, with a reliability value of 0.99. The results show that traditional leaderships such as democratic and autocratic are those with the greatest application within the company, and the emotional dimension is presented as a strength, as an aspect related to social capital. It is concluded that strategies framed in the two variables must be generated that considerably improve the role of leadership in PDVSA Petrolera Sinovensa. Continuous training is recommended for the leaders of the different departments, promoting the definition of social capital, in turn, the application of the strategies of the proposal will allow the company to achieve its objectives more clearly, adapting a pleasant workplace for the workers.

Keywords: Leadership, social capital, organizational culture, work networks.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| DEDICATORIAS | 3 |
| AGRADECIMIENTOS | 7 |
| VEREDICTOS | 9 |
| RESUMEN | 11 |
| ÍNDICE | 13 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 16 |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | 17 |
| INTRODUCCIÓN | 18 |
| I. FASE DE PLANIFICACIÓN | 20 |
| Diagnóstico Situacional | 20 |
| Problemas de la Investigación | 25 |
| Problema General..... | 25 |
| Problemas Específicos | 25 |
| Formulación de Objetivos..... | 26 |
| Objetivo General..... | 26 |
| Objetivos Específicos | 26 |
| Justificación de la Investigación | 26 |
| Teórica | 26 |
| Práctica..... | 27 |
| Metodológica | 27 |
| Social..... | 27 |
| Delimitación..... | 28 |
| Revisión de la Literatura..... | 28 |
| Estudios Previos..... | 28 |
| Bases Teóricas | 30 |
| Liderazgo | 31 |
| Tipos de Liderazgo | 31 |
| Liderazgo Laissez Faire | 31 |

| | |
|---|----|
| Liderazgo Democrático..... | 32 |
| Liderazgo Transaccional..... | 32 |
| Liderazgo Autocrático | 33 |
| Liderazgo Humanista..... | 33 |
| Liderazgo Transformacional..... | 34 |
| Liderazgo Situacional | 34 |
| Capital Social..... | 35 |
| Dimensiones del Capital Social | 35 |
| Dimensión Estructural | 35 |
| Dimensión Cognitiva | 36 |
| Dimensión Relacional..... | 36 |
| Dimensión Emocional..... | 37 |
| Cronograma de Planificación..... | 37 |
| Operacionalización de Variables | 38 |
| II. FASE DE IMPLEMENTACIÓN..... | 40 |
| Diseño de la Investigación | 40 |
| Población y Muestra | 41 |
| Diseño de Instrumento de Recolección de Datos | 42 |
| Validación y Confiabilidad de Instrumentos | 43 |
| Análisis de Datos | 44 |
| Objetivo Específico 1. Identificar los Tipos de Liderazgo en PDVSA Petrolera Sinovensa..... | 46 |
| Objetivo Específico 2. Diagnosticar las Dimensiones del Capital Social Presentes en PDVSA Petrolera Sinovensa..... | 59 |
| Integración de Resultados..... | 63 |
| Validación de Resultados..... | 66 |
| III. FASE DE PRESENTACIÓN | 70 |
| Conclusiones..... | 70 |
| Recomendaciones | 72 |
| Propuesta de Estrategias que Fortalezcan el Liderazgo en la Construcción Del Capital Social en PDVSA Petrolera Sinovensa | 73 |

| | |
|--|-----|
| Introducción | 73 |
| Objetivos | 74 |
| Justificación | 74 |
| Diseño de la Propuesta..... | 75 |
| Plan de Acción | 79 |
| REFERENCIAS..... | 85 |
| ANEXOS | 89 |
| Anexo A. Cuestionario Aplicado a Trabajadores de PDVSA Petrolera Sinovensa | 90 |
| Anexo B. Validación de Instrumentos | 94 |
| Anexo C. Confiabilidad del Instrumento | 98 |
| Anexo D. Carta de Aceptación del Tutor..... | 103 |
| Anexo E. Carta de Aprobación del Tutor | 105 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. <i>Operacionalización de las Variables</i> | 39 |
| Tabla 2. <i>Rangos del Alpha de Cronbach</i> | 44 |
| Tabla 3. <i>Liderazgo Laissez Faire</i> | 45 |
| Tabla 4. <i>Liderazgo Democrático</i> | 47 |
| Tabla 5. <i>Liderazgo Transaccional</i> | 48 |
| Tabla 6. <i>Liderazgo Autocrático</i> | 50 |
| Tabla 7. <i>Liderazgo Humanista</i> | 51 |
| Tabla 8. <i>Liderazgo Transformacional</i> | 53 |
| Tabla 9. <i>Liderazgo Situacional</i> | 54 |
| Tabla 10. <i>Dimensión Estructural</i> | 57 |
| Tabla 11. <i>Dimensión Cognitiva</i> | 59 |
| Tabla 12. <i>Dimensión Relacional</i> | 60 |
| Tabla 13. <i>Dimensión Emocional</i> | 62 |
| Tabla 14. <i>Plan de Acción para Fortalecer el Liderazgo en la Construcción del Capital Social en PDVSA Petrolera Sinovensa</i> | 80 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. <i>Cronograma de Planificación de TEG 2024-C</i> | 38 |
| Figura 2. <i>Liderazgo Laissez Faire</i> | 46 |
| Figura 3. <i>Liderazgo Democrático</i> | 47 |
| Figura 4. <i>Liderazgo Transaccional</i> | 49 |
| Figura 5. <i>Liderazgo Autocrático</i> | 50 |
| Figura 6. <i>Liderazgo Humanista</i> | 52 |
| Figura 7. <i>Liderazgo Transformacional</i> | 53 |
| Figura 8. <i>Liderazgo Situacional</i> | 55 |
| Figura 9. <i>Matriz FODA sobre Tipos de Liderazgo Presentes en la Empresa PDVSA Petrolera Sinovensa.</i> | 56 |
| Figura 10. <i>Dimensión Estructural</i> | 58 |
| Figura 11. <i>Dimensión Cognitiva</i> | 59 |
| Figura 12. <i>Dimensión Relacional</i> | 61 |
| Figura 13. <i>Dimensión Emocional</i> | 62 |
| Figura 14. <i>Estrategias de la Matriz FODA sobre Tipos de Liderazgo Presentes en la Empresa PDVSA Petrolera Sinovensa.</i> | 76 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno empresarial se enfrenta a un dinamismo creciente, donde la adaptabilidad se ha convertido en una necesidad imperante para la supervivencia organizacional, las empresas deben navegar en un mar de constantes cambios, buscar herramientas y enfoques que les permitan mantenerse competitivas. El liderazgo emerge como un factor determinante, orientándose hacia estilos que se adecuen a las diversas necesidades de las organizaciones, es aquí donde surge el concepto de líder 5.0, un tipo de liderazgo que prioriza el humanismo y la empatía, contrastando con enfoques más tradicionales, este líder dirige, se sumerge en la comprensión de las emociones y requerimientos de su equipo.

El capital social, a menudo limitado a su interpretación económica, abarca también dimensiones menos tangibles pero igualmente significativas, este concepto se nutre de elementos como la confianza, la cooperación y la reciprocidad, que constituyen la base de interacciones productivas. El capital social puede ser desglosado en cuatro dimensiones fundamentales: estructural, cognitiva, relacional y emocional; aporta características únicas, pero se entrelazan para crear un tejido social que, cuando se comunica efectivamente, genera beneficios sustanciales para la organización.

El presente trabajo de grado se estructura en tres fases interrelacionadas que permiten abordar la temática en cuestión. La primera fase es la planificación, donde se lleva a cabo un diagnóstico exhaustivo de la situación actual, en esta etapa, se plantean interrogantes clave y se definen objetivos que buscan ofrecer soluciones a problemáticas identificadas, asimismo, se justifica la relevancia del estudio y se establece su delimitación, lo que proporciona un marco claro para el análisis posterior, culminando con un sustento teórico sólido, basado en investigaciones previas y en la obra de autores destacados.

La segunda fase del trabajo la metodología de investigación, aquí se delinean los aspectos metodológicos, se realiza un análisis detallado de los datos recopilados y se integran los resultados obtenidos, dicho enfoque metódico garantiza que la investigación sea rigurosa y que los hallazgos sean validados. Finalmente, la tercera fase presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, formulando una propuesta concreta que incluye estrategias basadas en los resultados, orientadas a mejorar la situación, dicha sección no solo sintetiza los hallazgos, ofrece un camino a seguir, destacando la importancia de aplicar un liderazgo adaptativo y de potenciar el capital social, al cierre del trabajo, se incluye una lista de referencias y anexos pertinentes, que enriquecen el contenido y brindan un respaldo adicional a la investigación realizada.

I. FASE DE PLANIFICACIÓN

Todo proceso investigativo, se enmarca en capítulos o fases, que permiten al investigador llevar un orden continuo, el cual le permite avanzar a una fase posterior, luego de haber cumplido con la fase anterior de manera total. La investigación actual, comienza con la de planificación, donde se compone de un diagnóstico situacional relacionada con las variables de estudio, enfocado desde los macro a lo micro, permitiendo generar un conocimiento; pudiendo así, crear las interrogantes y los objetivos que pueden dar respuesta, justificando el estudio desde varias perspectivas, como su delimitación. Por último, los estudios previos y un cronograma que permite mantener tiempos.

Diagnóstico Situacional

El liderazgo clásico en sus inicios, era escogido por factores como valentía, riqueza, entre otros, a partir del siglo XX, se empieza a generar un cambio de percepción, consecuentes cambios, el crecimiento, la variedad, generó de personas con otras características que pudiesen adaptarse y manejar los cambios de una manera que marcara la diferencia. La competencia organizacional en el siglo XXI será constante, y compleja; llena de oportunidades y amenazas (Ireland y Hitt, 1999), por tal razón, el rol del líder es fundamental, se espera, generar elementos diferenciadores con los competidores.

En tal sentido, se pueden encontrar líderes, en distintos rubros, y áreas, que son personas, que manejan información, analizan, motivan a las personas y toman decisiones relevantes en las organizaciones. El concepto de liderazgo se entiende como la forma que influye el líder con sus seguidores, donde ambas partes buscan cambiar los resultados que manifiesten los objetivos que se buscan (Daft, 2006). La presencia de personas con habilidades de líderes innatas, son

aceptadas de buena manera, porque, brindan el mayor beneficio, por tal razón, es una idea clara, el encontrar gerentes – líderes, es decir, un ser humano capaz de tener las cualidades y/o características de ambas definiciones, permitiendo un avance efectivo.

Es de destacar, que los estilos de liderazgo han ido cambiando con los años, en un principio se hablaba de líderes autócratas y democráticos, luego fueron apareciendo distintos estilos, como el participativo, visionario, carismático, transaccional, entre otros, encontrando autores representativos. Ha pasado por etapas desde el 1.0 hasta el liderazgo actual denominado 5.0, considerado como el empoderamiento y co-creación de valor. En ese particular en ese proceso de adecuación es elevado comparado a décadas anteriores, por lo mismo, un líder o varios son una necesidad inminente en las organizaciones (García-Solarte, 2015).

Peñalver (2000), explica la importancia y características del líder 5.0, el cual, debe ser un ser humano con ideas transformacionales, o humanista, dando una serie de ejemplos, de aquellos líderes actuales, en el cual, manifiesta que en parte tienen condiciones innatas de líderes transformacionales como Elon Musk y Steve Jobs. También refleja a líderes humanistas como Howard Schultz y Paul Polman, mostrando fortaleza en un estilo y debilidad en el otro, por tal razón, es deber, encontrar al líder ideal para poder sobrellevar todos estos cambios recurrentes. El proceso de adaptación debe ser continuo, encontrando líderes motivadores, que generen en sus seguidores, o en el caso de las empresas, trabajadores la manera de poder encaminarlos al logro con pensamientos humanos y/o transformacionales.

Lo esencial para las organizaciones ha sido identificar el tipo de líder que realmente necesitan, dado que no existe un estilo de liderazgo universalmente efectivo, cada entidad debe buscar a alguien que pueda alcanzar sus metas con sus valores; motivando a los empleados y guiándolos hacia un camino de productividad. En tal sentido, en el alcanzar las metas es

necesario que un líder influya significativamente en sus seguidores, para obtener beneficios (Gómez, 2002).

Como muchos aspectos organizacionales, existe una diferencia marcada entre como asumir el liderazgo, entre los países desarrollados, con los países del tercer mundo. Es relevante que la presencia del liderazgo en distintos tipos de organizaciones, relacionado con alto nivel de desempeño de manera positiva (Avolio y Bass, 2004). Mendoza (2005) expresa que los indicadores de desempeño dentro del liderazgo en las organizaciones privadas no ha sido la adecuada en los países iberoamericanos, otro elemento, como muchos, en donde los países que desean crecer, competir, y ser proactivo ante las necesidades con los cambios.

Las personas que practican o hacen liderazgo empresarial, actuando como líderes, van a la cabeza, escuchan activamente a todos, reconocen las habilidades, motiva a ser mejor, empodera, transmite conocimientos, siempre busca la mejor de ellos, con estrategias que saquen provecho al máximo de sus potencialidades. El liderazgo 5.0, donde el liderazgo transformacional, ha conseguido distintos adeptos, desplazando claramente a otros estilos de liderazgo. El liderazgo transformacional es liderazgo que se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores y en la organización (Daft, 2006).

La problemática actual en las organizaciones, es el poder adaptarse a un mundo tan complejo, y acelerado, Garbanzo-Vargas (2015) asevera en el siglo XXI los desafíos son recurrentes, donde la sociedad ha sido cambiante, la demanda es más exigente, las distancias no son un problema, la comunicación y la información es acelerada, por tal razón, el deber está en encontrar gerentes, con condiciones sacando sus habilidades. El gerente líder cuenta con una serie de desafíos, que le permitirán sobrevivir buscando el equilibrio con conocimiento, basado

en una gestión adecuada, enfrentando los cambios continuos, con la intención clara de mejorar y participar de forma activa en las actividades relacionadas con la empresa(Denison, 1997).

Un aspecto adicional, es como el líder crea capital social en las organizaciones actuales, trasciende lo económico centrándose en las relaciones humanas en las organizaciones contemporáneas, implica la creación de redes de trabajo cohesivas, basadas en confianza, cooperación y solidaridad, que fomentan la participación activa, su relevancia radica en los beneficios que puede aportar a una empresa, dependiendo de cómo se interprete y aplique. Según Woolcock y Narayan (2000), el capital social se define como el conjunto de normas y redes que facilitan la acción colectiva.

Entender el capital social, y darle la utilidad que requiere, emprender un camino de crecimiento, pudiendo competir con las distintas empresas de sus rubros, creando alianzas estratégicas, manejando de manera coordinada las redes de trabajo y creando alianzas que le sirvan como apoyo y generadoras de conocimientos. Las formas del capital pueden ser claramente validados por el capital social, el potencial capaz de brindar un servicio acorde a las necesidades, manteniendo en todo momento su identidad, creando elementos diferenciables con los competidores, siendo duradero, con la capacidad absoluta de sustituir (Robinson et al, 2003, p. 32).

En Estados Unidos, las empresas cuentan con la responsabilidad de que el 75 % o más de los trabajadores adultos, tengan un crecimiento profesional, marcando un aspecto significativo en su estadía (American Staffing Association, 2023). Un estudio realizado por Harvard Business Review concluyó que las empresas con las transformaciones más exitosas y los modelos más innovadores que crean nuevos mercados comparten características y estrategias dadas por líderes transformacionales que resultan claves (Indeed, 2024).

En Venezuela, tanto el liderazgo como el capital social evolucionan de manera muy lenta, las empresas, en su cultura y valores, a menudo no logran generar ni fomentar la confianza necesaria. Según Keefer y Scartascini (2022), la desconfianza hacia el gobierno actual impide que las empresas tomen decisiones que beneficien iniciativas prometedoras. Los estilos de liderazgo se han quedado anclados en enfoques que han perdido efectividad, especialmente en un contexto organizacional que exige adaptabilidad constante. Esta situación ha convertido a las estructuras organizativas en una debilidad crítica, generando cuestionamientos que son, en sí mismos, contradictorios (Drucker, 1993). En fin, los líderes venezolanos deberían elevar el valor intrínseco para cumplir con los objetivos de la organización, manteniendo firmemente la misión, visión y los valores personales que conlleva (Villegas, 1996).

El estado Anzoátegui, con su considerable potencial turístico, petrolero, agropecuario y pesquero, enfrenta los embates de la crisis nacional, aunque no en la misma magnitud que otras regiones. En Lechería, los prolongados racionamientos eléctricos son una realidad, agravados por la proliferación de grandes centros comerciales que intensifican la demanda de energía. La principal industria de la zona, PDVSA Sinovensa, S.A., perteneciente al sector público, ha experimentado fluctuaciones en su desempeño *en los últimos tiempos*.

En conversaciones, con la analista de planificación y DDO, explicaba que el liderazgo que más se maneja es el democrático y participativo, cada departamento cuenta con un gerente, el cual muchas veces es el líder del mismo, pudiendo ocurrir que en algunos departamentos, allá tanto líderes como jefes o gerentes. El rol de cada líder, es generar motivación a sus trabajadores para desempeñar su trabajo, de la manera correcta, incentivar la participación, escuchar el aporte de ideas, y las mismas deben ser llevada por los líderes a sus jefes. En cierta manera el liderazgo en la empresa en cuestión, es de jerarquías, las órdenes vienen desde la parte alta del

organigrama, al igual que los valores y objetivos organizacionales, no se aplican distintos estilos de liderazgo a los mencionados, considerando que con los que se tiene se alcanzan los objetivos organizacionales.

El desarrollo del capital social presenta un reto significativo, ya que la construcción de confianza entre los trabajadores resulta compleja, especialmente en un entorno nacional que impacta a muchos, a pesar de la implementación de ciertos beneficios gubernamentales que ayudan a mitigar la precariedad salarial, se observa un impulso hacia la cooperación y la solidaridad dentro de los equipos de trabajo, sin embargo, la desconfianza sigue estando presente, lo que lleva a algunos individuos a optar por el trabajo independiente, alcanzando también sus objetivos. Por tanto, la idea es profundizar en la relación entre el capital social y el liderazgo, con el objetivo de identificar áreas que requieran mejoras y desarrollar estrategias efectivas que fomenten un ambiente colaborativo y de confianza entre los trabajadores.

Problemas de la Investigación

Problema General

¿Cómo es el rol de liderazgo en la construcción del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa?

Problemas Específicos

¿Qué tipos de liderazgo se aplican en PDVSA Petrolera Sinovensa?

¿Cuáles dimensiones del capital social están presentes en PDVSA Petrolera Sinovensa?

¿Cuáles estrategias serán beneficiosas para fortalecer el liderazgo en la construcción del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa?

Formulación de Objetivos

Objetivo General

Analizar el rol del liderazgo en la construcción del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa.

Objetivos Específicos

Identificar los tipos de liderazgo en PDVSA Petrolera Sinovensa.

Diagnosticar las dimensiones del capital social presentes en PDVSA Petrolera Sinovensa.

Formular estrategias para fortalecer el liderazgo en la construcción del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa.

Justificación de la Investigación

Teórica

La investigación enfatiza la importancia teórica de las variables en estudio, los líderes juegan un papel determinante para el éxito, asimismo, el capital social aporta valiosos conocimientos a investigadores y a quienes participan en las actividades empresariales. En referencia al rol del liderazgo se tomarán autores como Barroso y Salazar (2010), Gómez (2002), Davis y Newstrom (2013), Payeras (2004) Robbins y Coulter (2000), Sánchez y Barraza (2015), Pedraja (2015), Perilla y Gómez (2017) y Peñalver (2022). En cuanto, a las dimensiones del capital social a Putnam (2003) y Nahapiet y Ghoshal (1998), los cuales, luego de una revisión exhaustiva se consideran los autores indicados para ambas variables.

Práctica

La perspectiva práctica va enmarcada en el desarrollo y formulación de distintas estrategias que permitan construir un nivel de confianza elevado entre los trabajadores, lo cual, puede fomentar o promocionar la asociatividad, permitiendo que participen activamente, reforzando el sentido de pertenencia y motivando a los mismos a alcanzar los objetivos propuestos desde un inicio por la organización, y transmitido por los líderes hacia los trabajadores.

Metodológica

El tipo y diseño es parte de la búsqueda metodológica en la investigación, así como elegir una técnica para crear un instrumento que facilite la recolección de datos de los actores, permitiendo llevar a cabo un análisis que fundamentará estrategias para profundizar el conocimiento sobre las variables investigadas. El estudio puede convertirse en un referente tanto a nivel nacional como internacional sobre la interrelación entre liderazgo y capital social, en futuras investigaciones.

Social

Las estrategias formuladas, se centrarán en mejorar el ambiente que se vive en las instalaciones, dando un ambiente cómodo, generador de confianza, con líderes más humanos y transformacionales, permitiendo con sus habilidades incrementar el potencial, basados en las dimensiones del capital social, detallando los beneficios que pueden brindar dichas definiciones cuando están bien encaminadas. El deber de las organizaciones, se enfoca en encontrar herramientas, definiciones, sistemas, aplicaciones, estrategias, que le permitan crecer o mejorar continuamente, estableciéndose en un mundo tan competitivo, donde la competencia cada vez se hace más fuerte, y se mantiene quien saca mejor provecho.

Delimitación

La presente investigación se llevará a cabo entre septiembre de 2024 y enero de 2025, periodo considerado adecuado para alcanzar los objetivos propuestos y abordar la problemática de liderazgo y capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa. Geográficamente, el estudio se centrará en la sede de la empresa, localizada en la avenida Jorge Rodríguez (anteriormente conocida como avenida intercomunal), en el sector Las Garzas, Torre BVC, Piso 8, Lechería, Estado Anzoátegui, además, se utilizará un enfoque cuantitativo, recolectando datos a través de instrumentos diseñados, con el fin de desarrollar estrategias que permitan analizar y adaptar los estilos de liderazgo presentes.

Revisión de la Literatura

Expresada la problemática, y planteadas las interrogantes, que vive la empresa PDVSA Petrolera Sinovensa, se procede al proceso de revisar la información correspondiente a las variables de estudio, distintos tipos de documentos, para así sentar una base que sirva de apoyo. En ese particular, se procede a leer de manera detallada investigaciones de gran importancia, buscando encontrar aquellas que con sus elementos internos brinden un aporte significativo a la investigación.

Estudios Previos

Un primer estudio presentado por González (2023), cuyo título: “Los Tipos de Capital Social Bonding, Brinding y Linking: una Revisión de los Indicadores Cuantitativos Utilizados para su Operacionalización”, cuyo objetivo revisar los indicadores cuantitativos para aproximarse a los tipos de capital social. Es un trabajo documental, con revisión exhaustiva de artículos cuantitativos obtenidos de la web, generando un análisis basado en distintos autores, sobre los tipos de capital social Bonding, Brinding y Linking.

Los hallazgos revelan que muchos indicadores no se alinean con los objetos que deberían medir. La ambigüedad en los tipos de capital social, junto con la superposición de indicadores en diversas dimensiones, genera confusión al hablar de sus diferentes formas. Esto abarca elementos como la confianza entre individuos, la hemofilia, la confianza en instituciones, la participación política y las dinámicas de redes sociales y asociaciones. La presente investigación, guarda relación, con las bases teóricas, permitiendo generar una serie de indicadores o criterios, para la elaboración del instrumento relacionado con la variable (dimensión estructural, cognitiva, relacional y emocional).

Un segundo estudio presentado por Mayne (2022), cuyo título fue: “El Liderazgo: su Influencia y Relación con el Desarrollo de Planes de Formación de las Organizaciones”, presentado en la Universidad de América, en la ciudad de Bogotá, para optar a especialista en gerencia de talento humano, teniendo como propósito identificar la relación que existe entre la formación en liderazgo y el desempeño de los colaboradores de una organización. Es un estudio descriptivo, la información usada fue de ebsco, scopus Google academics, lumieres, koha.

La investigación destaca la diversidad de estilos de liderazgo, evidenciando que no existe un único enfoque, sino una mezcla de elementos que contribuyen a una gestión más efectiva, liderar va más allá de simplemente dirigir; implica también inspirar a los integrantes del equipo y cultivar un ambiente laboral que promueva su desarrollo y bienestar. Este estudio guarda relación con la investigación actual, enfocándose en la amplitud de definiciones de los diferentes estilos de liderazgo en las organizaciones, siendo relevante al momento de identificar y seleccionar los estilos más relevantes que se estén implementando en la empresa.

En su artículo científico, Martínez y Sánchez (2020), con título: “Convergencias y Divergencias del Liderazgo en la Gerencia Empresarial y la Gerencia Universitaria Venezolana”.

El propósito del artículo, es describir las convergencias y divergencias del liderazgo en Alimentos Polar y la Universidad Politécnica Territorial de Puerto Cabello. El aspecto metodológico, es un paradigma cualitativo, con diseño de campo, estudio de caso, con una población y muestra de 8 trabajadores, la técnica es la observación participante, siendo el instrumento una entrevista.

El análisis de los estilos de liderazgo muestra similitudes en los enfoques de ambas instituciones, aunque se observa una diferencia significativa: en la universidad predominan estilos tradicionales, como el autocrático y coercitivo, que carecen de empatía. En contraste, la empresa opta por un enfoque más contemporáneo, destacando el liderazgo situacional, democrático, participativo y el coaching como estrategias fundamentales. Este estudio se relaciona con la investigación actual, ya que examina los diferentes tipos de liderazgo en las organizaciones, lo que puede enriquecer la comprensión de estos estilos para la aplicación en PDVSA Petrolera Sinovensa.

Bases Teóricas

El proceso de definir las variables involucradas en una investigación proporciona un marco sólido para el investigador. Como menciona Arias (2012), esta tarea implica el desarrollo de conceptos y definiciones que son esenciales para entender y contextualizar adecuadamente el problema de estudio. Estableciendo una base clara y precisa, pudiendo sustentar sus argumentos y hallazgos de manera efectiva, dichas definiciones no solo guían la investigación, sino que también facilitan la comunicación de los resultados, asegurando que otros puedan comprender y replicar el estudio en el futuro

Liderazgo

El liderazgo desempeña un papel fundamental en el rendimiento organizacional al guiar a los empleados a través de los valores y la misión del equipo, un liderazgo efectivo impulsa el rendimiento, incrementa la motivación y, como resultado, favorece el crecimiento de las ganancias, resulta importante que las empresas reconozcan y adapten distintos estilos de liderazgo a sus necesidades particulares. A lo largo del tiempo, el concepto de liderazgo ha evolucionado en respuesta a los cambios sociales (Barroso y Salazar, 2010). Según Gómez (2002), se define como la capacidad de alcanzar metas mediante la influencia en un grupo. Davis y Newstrom (2003) enfatizan la importancia del trabajo en equipo para motivar a los empleados hacia objetivos comunes. Por su parte, Payeras (2004) destaca cómo un líder puede moldear el comportamiento del equipo a través de su influencia. En el caso de PDVSA Petrolera Sinovensa, a pesar de la percepción de un liderazgo autocrático, este se adapta a las necesidades específicas.

Tipos de Liderazgo

El mundo contemporáneo se encuentra en un estado de constante evolución, impulsado en gran medida por el fenómeno de la globalización, dicho entorno dinámico exige que las organizaciones se adapten con agilidad y busquen líderes que fomenten un clima laboral positivo y colaborativo. En este sentido, es fundamental identificar los estilos de liderazgo que son más pertinentes en el contexto organizacional actual, a continuación, se explorarán siete enfoques de liderazgo.

Liderazgo Laissez Faire

Para algunos entendidos en el tema, puede pensarse que este tipo de liderazgo, no puede ser considerado como tal, en ese sentido Robbins y Coulter (2000) expresan es donde el líder actúa de manera pasiva, sin enmarcar una dirección, con acciones tomadas por los seguidores o

trabajadores. Este tipo de liderazgo es especialmente efectivo en contextos donde se valora el conocimiento especializado y la experiencia del personal, ya que los trabajadores son capaces de aprovechar su autonomía para explorar y desarrollar soluciones novedosas.

Liderazgo Democrático

El mismo ha perdurado por años, y distintos autores, lo consideran como un liderazgo participativo. Es un tipo de liderazgo en el que se promueve la participación activa de todos en la toma de decisiones, impulsando un ambiente de colaboración y comunicación abierta (Sánchez y Barraza, 2015), este modelo tiene la idea de que cada miembro tiene voz y voto, lo que no solo enriquece el proceso, fortaleciendo el compromiso y la cohesión del equipo. La relevancia del liderazgo democrático radica en su capacidad para generar un entorno, donde los integrantes se sienten valorados y escuchados. Siendo parte en la toma de decisiones, se estimula la creatividad y se aprovechan las diferentes perspectivas que cada persona aporta, mejorando decisiones, sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, lo que puede resultar en una mayor motivación y satisfacción laboral.

Liderazgo Transaccional

Motivado por las recompensas, entendiendo que si no se logra el objetivo planificado, se puede recibir sanciones. Pedraja (2015), considera es la transacción efectiva entre los líderes y sus seguidores, estableciendo objetivos claros por el líder, y el seguidor recibe una especie de premio positivo o negativo de acuerdo al logro. La importancia del liderazgo transaccional radica en su enfoque en la estructura y la organización dentro de un equipo o una empresa, proporcionando claridad y dirección, elementos fundamentales para el logro de objetivos específicos, cuando se establecen reglas y expectativas claras, comprender lo que se espera de ellos, lo que puede aumentar la eficiencia y el compromiso hacia las metas organizacionales,

además, es efectivo en entornos donde se requieren resultados inmediatos y donde las tareas son bien definidas, en situaciones donde la motivación intrínseca puede no ser suficiente.

Liderazgo Autocrático

Otro de los tipos de liderazgo tradicionales, en lo que las decisiones unilaterales, es la forma más relevante. El no involucramiento del equipo en la toma de decisiones es la característica principal del liderazgo autocrático (Perilla y Gómez, 2017), en este enfoque, la figura del líder es central y se espera que los subordinados sigan las directrices establecidas sin cuestionamientos, caracterizado por un control firme y una clara jerarquía, donde la comunicación suele ser predominantemente unidireccional; genera resultados rápidos y eficientes en situaciones que requieren decisiones inmediatas, además, la claridad es esencial para el funcionamiento eficaz de un equipo, especialmente en contextos donde los miembros son inexpertos y requieren dirección, aunque este enfoque puede impulsar la competitividad de una empresa, a largo plazo, la carencia de motivación y compromiso puede convertirse en una desventaja.

Liderazgo Humanista

En el siglo XXI, el bienestar de los trabajadores se ha convertido en una prioridad, como señala Peñalver (2022), este enfoque se aleja de los modelos tradicionales de liderazgo y se enfoca en la empatía y el respeto mutuo, promoviendo relaciones significativas entre los integrantes del equipo. El hecho de fomentar un ambiente donde cada persona se sienta valorada y escuchada, se logra un clima laboral favorable que potencia tanto la satisfacción como la creatividad, es decir, un líder que abraza esta filosofía está más dispuesto a atender las necesidades de su equipo, lo que refuerza la cohesión y el compromiso de los colaboradores con los objetivos compartidos.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo 5.0 enfatiza la importancia de inspirar y motivar a los empleados para que alcancen su máximo potencial, tal como señala Peñalver (2022), este tipo de liderazgo no solo se enfoca en obtener resultados, sino también en fomentar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Su relevancia radica en su capacidad para cambiar la cultura organizacional, aumentando la moral del equipo y promoviendo la innovación, los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a ser proactivos, generando un sentido de pertenencia que se traduce en mayor satisfacción laboral.

Liderazgo Situacional

El liderazgo situacional, tal como lo plantean Sánchez y Barraza (2015), se refiere a la habilidad de un líder para modificar su estilo y enfoque en función de las circunstancias y las actitudes de sus seguidores. Esta perspectiva subraya la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad como competencias esenciales para un liderazgo efectivo, también está profundamente influenciado por la dinámica del grupo y el contexto en el que se desenvuelven; el adoptar un enfoque centrado en las personas, el líder tiene la capacidad de diseñar de manera táctica y estratégica sus interacciones, reconociendo que cada miembro del equipo presenta distintos niveles de habilidad y autoconfianza, así, los líderes pueden ajustar su estilo de dirección para maximizar la motivación y el crecimiento individual de cada uno, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

En tal sentido, planteado los siete (7) tipos de liderazgo a estudiar, se puede expresar, que en PDVSA Petrolera Sinovensa, cuenta con distintas áreas, y cada área cuenta con un líder o varios líderes, que aplican el liderazgo que consideran apropiado de acuerdo a las necesidades que se presentan. En el mismo orden de ideas, es importante destacar el hecho, de que el

liderazgo, se relaciona de manera directa con los elementos inmersos dentro de las dimensiones del capital social.

Capital Social

El término capital social ha cobrado relevancia desde finales del siglo XX, resaltando la importancia de las relaciones en comunidades y organizaciones. Según Putnam (2000), este concepto se basa en características como la confianza, las normas y las redes, que fomentan la cooperación y mejoran la eficiencia entre los actores. Complementariamente, Nahapiet y Ghoshal (1998) destacan que las relaciones dentro de las redes sociales optimizan el funcionamiento organizacional. En el caso de PDVSA Petrolera Sinovensa, el capital social se refleja principalmente en el apoyo económico del gobierno, pero la falta de capacitación y el intercambio de conocimientos impiden aprovechar plenamente este recurso esencial en el entorno actual.

Dimensiones del Capital Social

El capital social, al igual que otros conceptos fundamentales en la gestión organizacional, se articula en diversas dimensiones que, si se administran de manera efectiva, pueden aportar un valor considerable a la entidad. Este análisis se centrará en las contribuciones teóricas de Putnam (2000) y de Nahapiet y Ghoshal (1998), quienes ofrecen perspectivas valiosas sobre estas dimensiones, por medio de sus enfoques, se puede comprender cómo las relaciones interpersonales, la confianza y las redes sociales influyen positivamente en el rendimiento y la cohesión de las organizaciones.

Dimensión Estructural

Se centra en las redes y relaciones que unen a las personas en una comunidad u organización (Putnam, 2000), destaca cómo estas interconexiones facilitan la colaboración y el

intercambio entre individuos, impactando positivamente en la cohesión social y el bienestar colectivo. Su aplicación en organizaciones es relevante, ya que fomenta entornos de cooperación donde se comparten información, recursos y oportunidades, beneficiando tanto a las personas como al conjunto organizacional y contribuyendo al desarrollo social y económico. Además, una estructura sólida de capital social puede actuar como un recurso valioso en tiempos de crisis, en momentos de adversidad, las redes establecidas permiten que las organizaciones se reorganicen y se apoyen mutuamente. En PDVSA Petrolera Sinovensa, se tienen distintas redes de trabajo, donde los trabajadores pueden generar elementos, de los cuales se pueden aprovechar para el beneficio individual o grupal dentro de la organización.

Dimensión Cognitiva

Los elementos compartidos de significado y entendimiento que emergen en un grupo son cruciales para la comunicación efectiva entre sus miembros (Nahapiet y Ghoshal, 1998), este componente incluye creencias y conocimientos comunes, fundamentales para construir confianza y facilitar el intercambio de información, lo que genera un valor colectivo, su relevancia radica en la capacidad de unir a las personas en torno a metas compartidas, fomentando un ambiente colaborativo que impulsa la creatividad. En PDVSA Petrolera Sinovensa, aunque las redes de trabajo están bien estructuradas, es esencial motivar la participación activa de todos los colaboradores, destacando la importancia de sus contribuciones para alcanzar los objetivos establecidos.

Dimensión Relacional

El capital social relacional se refiere a la calidad de las interacciones entre individuos (Nahapiet y Ghoshal, 1998) destacando la importancia de la confianza, el respeto y la reciprocidad, dichas características son fundamentales para el intercambio de información y

recursos, lo que a su vez potencia la resiliencia organizacional. En contextos desafiantes, como el de PDVSA Petrolera Sinovensa, las relaciones entre los trabajadores son adecuadas, a pesar de la crisis del país, la organización ha sabido adaptarse y mantener un modelo estructurado con normas que deben ser respetadas, lo que genera un entorno de colaboración y apoyo mutuo, mejorando así el bienestar tanto individual como colectivo.

Dimensión Emocional

Es la manera en que las relaciones interpersonales y la confianza entre los integrantes de una organización crean un sentido de pertenencia y solidaridad es fundamental (Putnam, 2000), este aspecto no solo se enfoca en la estructura de las relaciones, sino también en las emociones y actitudes que surgen de ellas, formando un tejido social que favorece la colaboración y la cohesión. En PDVSA Petrolera Sinovensa, la dimensión emocional se convierte en un reto constante, si bien es una empresa estatal, no está exenta de la crisis que afecta al país desde hace años, lo que dificulta mantener un bienestar emocional en medio de tales adversidades.

Cronograma de Planificación

Llevar a cabo un estudio o investigación requiere cumplir con plazos específicos, lo que hace fundamental planificar meticulosamente cada actividad interrelacionada, dicha planificación permite estimar el tiempo de desarrollo, considerando tanto los escenarios más optimistas como los más pesimistas. Para organizar eficientemente todo el proceso investigativo, se pueden utilizar diversas herramientas, siendo el Diagrama de Gantt una de las más efectivas para esta situación.

Figura 1*Cronograma de Planificación de TEG 2024-C*

| ACTIVIDADES | Tiempo (Semanas) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|--|
| | 2024 | | | | | | | | | | | | | | | | 2025 | | | | | | | |
| | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | |
| Reunión programada por el grupo focal | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección de tema de investigación | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo del Diagnóstico Situacional | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planteamiento de Interrogantes y Objetivos | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de Justificación Delimitación | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Documentos para seleccionar estudios previos | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega de Fase de Planificación | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y Correcciones de la fase de planificación | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de Aspectos Metodológicos | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega del Instrumentos a Tutor | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación del Instrumento | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Organización de Datos y Desarrollo de Tablas y Figuras | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| de Datos, Validación e Integración | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Entrega Fase de Implementación | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Elaboración de conclusiones y recomendaciones | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| Elaboración de Estrategias | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| Entrega de Fase de Presentación | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | |
| Entrega de Documento Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Asignación de Jurados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Revisión por parte de Jurados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| Proceso de Defensa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | |
| Total | 17 semanas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Nota. La figura anterior presenta las actividades con sus tiempos.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Operacionalización de Variables

La tabla de operacionalización de variables se convierte en una herramienta fundamental, ya que permite definir de manera precisa cada variable, sus dimensiones y los diversos

indicadores asociados. Este recurso no solo clarifica los elementos a estudiar, sino que también establece las metodologías e instrumentos necesarios para la recolección de datos, además, determina cuántos criterios e ítems se deben desarrollar para realizar preguntas u observaciones en el personal de trabajo y equipos, facilitando así el análisis en función de la población objetivo,

Tabla 1
Operacionalización de las Variables

| Objetivo General: Analizar el rol del liderazgo en la construcción del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa. | | | | | |
|--|------------------|--------------------------------|-----------------------------|---|--------------|
| Objetivos Específicos | Variables | Dimensiones | Indicadores | Técnicas e Instrumentos | Ítems |
| Identificar los tipos de liderazgo en PDVSA Petrolera Sinovensa. | Liderazgo | Tipos de Liderazgo | Liderazgo Laissez Faire. | Encuesta Cuestionario Matriz FODA | 1, 2 |
| | | | Liderazgo Democrático. | | 3, 4 |
| | | | Liderazgo Transaccional. | | 5, 6 |
| | | | Liderazgo Autocrático. | | 7, 8 |
| | | | Liderazgo Humanista. | | 9,10 |
| | | | Liderazgo Transformacional. | | 11, 12 |
| | | | Liderazgo Situacional. | | 13,14 |
| | | | Dimensión Estructural. | | 15, 16 |
| | | | Dimensión Cognitiva. | | 17, 18 |
| | | | Dimensión Relacional. | | 19, 20 |
| Diagnosticar las dimensiones del capital social presentes en PDVSA Petrolera Sinovensa. | Capital Social | Dimensiones del Capital Social | Dimensión Emocional. | Encuesta Cuestionario | 21, 22 |
| | | | | | |
| Formular estrategias para fortalecer el liderazgo en la construcción del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa. | | | | | |

Nota. La tabla muestra las variables a estudiar.

Fuente: Elaboración propia (2024).

II. FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Esta segunda fase está compuesta de distintos elementos relacionados a la metodología, como el tipo y diseño necesarios, el conocer la población, así como el cálculo de la muestra, técnicas a utilizar, para diseñar aquellos instrumentos necesarios para conocer e identificar elementos. Este proceso permitirá el análisis de datos respectivo, para inmediatamente validar e integrar los resultados obtenidos con los autores señalados en los aportes teóricos indispensables para el sostenimiento de la investigación en curso.

Diseño de la Investigación

La investigación que se presenta se clasifica como descriptiva, ya que se enfoca en la recolección, presentación y análisis de datos dentro de su contexto original, específicamente en relación con las variables de capital social y liderazgo, este tipo de estudio permite identificar y detallar las características esenciales del fenómeno investigado. Según Bernal (2010), la investigación descriptiva se destaca por su habilidad para ofrecer una descripción clara y precisa de los elementos del objeto de estudio, lo que facilita una comprensión más profunda de la problemática abordada.

El estudio adoptará un diseño de campo, centrado en la recolección de datos directamente de PDVSA Petrolera Sinoventa, lo que implica obtener información de una fuente primaria sin manipular variables (Arias, 2012). También se clasifica como no experimental, dado que se han definido pasos y estrategias específicas para alcanzar los objetivos, recopilando datos en un periodo determinado para entender la situación actual de la empresa en relación con las variables de interés. En este enfoque, se analizan individuos en su contexto natural, observando situaciones reales para realizar un análisis posterior (Chávez, 2007). Además, se considera un diseño

transversal, ya que la información se obtendrá en un único momento, reflejando cómo las variables se manifiestan en esa situación específica (Balestrini, 2006).

Población y Muestra

La investigación se centra en PDVSA Petrolera Sinovensa, que cuenta con 881 empleados hasta octubre de 2024, este número representa la población total a analizar, lo cual es esencial para comprender las opiniones de los trabajadores sobre las variables planteadas. Como señala Sabino (1992), la población incluye a todos los individuos relevantes para el estudio. Para obtener una muestra representativa y manejable, se debe calcular un subconjunto que refleje adecuadamente a la población total. Según Arias (2012), la muestra es un grupo finito extraído de la población accesible. Se utilizará una fórmula específica para determinar su tamaño, asegurando que los resultados sean representativos de la opinión de todos los trabajadores.

$$n = \frac{(Z_c)^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + (Z_c)^2 * p * q}$$

Donde, p y q representan proporciones complementarias ($p = q = 0,5$), N representa la población, e representa el error de muestreo, valor de 0,10; el Z_c expresa Z crítico, que se puede localizar u obtener de las tablas de estadísticas, con un 90 % de confianza, dando un valor de 1,645. Sustituyendo todos estos valores en la fórmula, la muestra (n) aproximado de 63 trabajadores. Se toma un muestreo aleatorio simple, dando la oportunidad a todos los trabajadores, para el estudio correspondiente, para Arias (2012), expresa al tener los sujetos igual probabilidad para su selección, se está hablando de muestreo aleatorio simple.

Diseño de Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son esenciales para obtener información relevante sobre el objeto de estudio, y deben alinearse con los objetivos de investigación (Arias, 2006). Para los objetivos específicos de identificar los tipos de liderazgo y diagnosticar las dimensiones del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa, se seleccionó la encuesta como técnica, la cual permite la recopilación sistemática de datos conforme a un diseño estructurado que garantiza la validez de la información (Tamayo, 2003). En cuanto a los instrumentos, que facilita la medición de comportamientos y atributos de las variables de interés (Chávez, 2007), se toma en consideración el cuestionario, para Casas et al, (2003) expresa que el instrumento utilizada para recolectar la información de manera organizada de acuerdo al interés de la investigación.

Este cuestionario está compuesto por veintidós (22) criterios con respuestas múltiples, utilizando una escala de Likert que abarca las opciones siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. En total, incluye catorce (14) ítems sobre los tipos de liderazgo y ocho (8) ítems sobre el capital social, permitiendo una organización clara de la información relevante para el estudio (ver Anexo A). Otro instrumento utilizado en la investigación, para tener una base más amplia de la investigación es la matriz FODA, donde se permitió mostrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para el primer objetivo específico relacionado con el tipo de liderazgo, según Thompson et al. (1998), expresa que es encontrar la forma de encontrar el equilibrio entre los aspectos internos (fortalezas y oportunidades) y aspectos externos (debilidades y amenazas).

Validación y Confiabilidad de Instrumentos

La elaboración de distintos instrumentos en una investigación, deben ser validados por unos expertos que permitan certificar, que el mismo cumple con los elementos necesarios a través de los ítems, además, la opinión de expertos en el área, siempre debe ser bien vista, debido a que la misma fortalece la investigación. La validez es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende (Chávez, 2007). Para este estudio, se considera que el instrumento debe ser validado por tres expertos seleccionados del grupo focal, donde se encuentra inscrita la investigación (ver Anexo B). Con respecto a la confiabilidad del instrumento, se tomará en consideración el cálculo de la misma, a través del Coeficiente del Alpha de Cronbach, con ayuda de la hoja de cálculo de Microsoft Excel. La confiabilidad es el grado en la cual su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados (Hernández et al, 2006), en esta investigación, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} * \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Donde, cada variable representa:

α = Coeficiente de Alpha de Cronbach.

K = el número de ítems.

S_i^2 = sumatoria de varianzas de los ítems.

S_T^2 = varianzas de la suma de los ítems.

Luego, de aplicada la fórmula, con la ayuda del Microsoft Excel, se obtendrá un valor del coeficiente de Alpha de Cronbach, que debe ser identificado en la siguiente tabla, y señalar la consistencia interna del instrumento. Partiendo del resultado obtenido 0,99 para el coeficiente del Alpha de Cronbach, se considera que la consistencia interna del instrumento a aplicar a los

trabajadores de PDVSA Petrolera Sinovensa se considera excelente, en tal sentido, la aplicación del instrumento es totalmente viable (ver Anexo C).

Tabla 2

Rangos del Alpha de Cronbach

| <u>Alpha de Cronbach</u> | <u>Consistencia Interna</u> |
|--------------------------|-----------------------------|
| $\alpha \geq 0,9$ | Excelente |
| $0,8 \leq \alpha < 0,9$ | Buena |
| $0,7 \leq \alpha < 0,8$ | Aceptable |
| $0,6 \leq \alpha < 0,7$ | Cuestionable |
| $0,5 \leq \alpha < 0,6$ | Pobre |
| $\alpha < 0,5$ | Inaceptable |

Nota. La tabla muestra el coeficiente del Alpha de Cronbach, y la consistencia interna.

Fuente: Tomada de Chávez (2007).

Análisis de Datos

Establecidos los aspectos teóricos y metodológicos de la investigación, es un deber aplicar los instrumentos a la muestra establecida en PDVSA Petrolera Sinovensa, para así poder organizar los mismos, en elementos como tablas de frecuencia y sus figuras respectivas, representadas por unos gráficos de barras correspondientes a cada indicador, de ambas variables estudiadas (liderazgo y capital social) en la presente investigación. Es momento, de que se coloque de manifiesto, todo los conocimientos relacionados con la estadística descriptiva.

Objetivo Específico 1. Identificar los Tipos de Liderazgo en PDVSA Petrolera Sinovensa

El liderazgo es un término, que se mantenido por mucho tiempo en las organizaciones, encontrando distintas definiciones de autores, que la han expresado cada uno de ellos, de acuerdo a su interpretación, por tanto, se ha convertido en la forma de cómo una persona o grupos de personas, pueden lograr en otras para alcanzar objetivos comunes. La primera característica del

liderazgo, es contar o tener seguidores, es decir, para poder asignar este término a alguien se parte de esta premisa, luego entran distintos elementos, el saber escuchar, motivar, influir, ser un buen orador, y muchas otras, que van a depender del estilo o tipo de liderazgo asuma. En el transcurrir de los años, van apareciendo distintos tipos de liderazgo, desde los tradicionales como el democrático y autocrático, pasando, por el laissez faire, transaccional, transformacional, participativo, emprendedor, humanista, entre otros.

Se toman en consideración siete (7) tipos de liderazgo, que pueden existir en la empresa en estudio, lo cual, servirá para generar una matriz FODA donde queden expresadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que puede tener la organización o áreas de trabajo o departamentos de acuerdo a las respuestas dadas al momento de aplicar el instrumento.

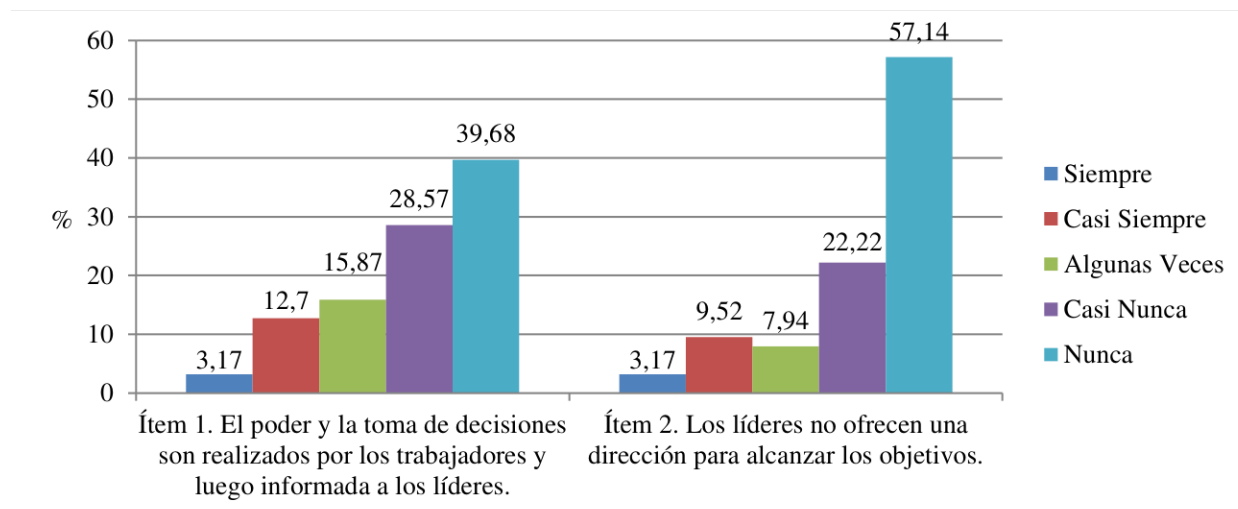
Tabla 3

Liderazgo Laissez Faire

| Alternativas | Ítem 1. El poder y la toma de decisiones son realizados por los trabajadores y luego informada a los líderes. | | Ítem 2. Los líderes no ofrecen una dirección para alcanzar los objetivos. | |
|---------------|---|------------|---|------------|
| | fi | hi (%) | fi | hi (%) |
| Siempre | 2 | 3,17 | 2 | 3,17 |
| Casi Siempre | 8 | 12,70 | 6 | 9,52 |
| Algunas Veces | 10 | 15,87 | 5 | 7,94 |
| Casi Nunca | 18 | 28,57 | 14 | 22,22 |
| Nunca | 25 | 39,68 | 36 | 57,14 |
| Total | 63 | 100 | 63 | 100 |

Nota. La tabla presenta los resultados de los ítems 1 y 2.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 2*Liderazgo Laissez Faire*

Nota. La figura expresa los resultados del ítem 1 e ítem 2.

Fuente: Elaboración propia (2024).

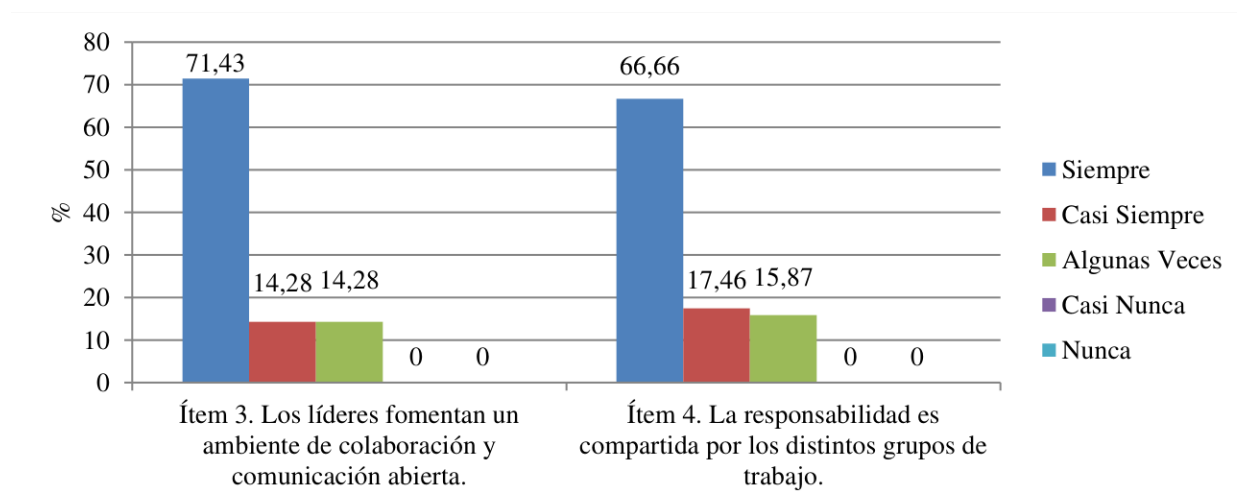
Los resultados del liderazgo laissez faire, se presentan en la tabla 3 y figura 2, donde se observa que este tipo de liderazgo no es aplicado en gran medida dentro de la empresa PDVSA Petrolera Sinovensa, en ambos ítems prevalece la opción de nunca, con un 39,68 % y un 57,14 % para las alternativas de nunca para el ítem 1 e ítem 2 respectivamente, continuando para el ítem 1, con 28,57 %, 15,87 %, 12,7 % y 3,17 % para las alternativas de casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre. Con respecto al ítem 2, las respuestas son algo parecidas, con un 22,22 %, 9,52 %, 7,94 % y 3,17 %, para las alternativas casi nunca, casi siempre, algunas veces y siempre de forma respectiva. Las características o elementos del liderazgo laissez faire no son aplicadas en gran medida en las distintas áreas o departamento de la empresa PDVSA Petrolera Sinovensa, mostrando que las decisiones son tomadas por la alta dirección, y para cada objetivo planteado se establece una dirección a seguir y cumplir.

Tabla 4*Liderazgo Democrático*

| Alternativas | Ítem 3. Los líderes fomentan un ambiente de colaboración y comunicación abierta. | | Ítem 4. La responsabilidad es compartida por los distintos grupos de trabajo. | |
|---------------|--|------------|---|------------|
| | fi | hi (%) | fi | hi (%) |
| Siempre | 45 | 71,43 | 42 | 66,66 |
| Casi Siempre | 9 | 14,28 | 11 | 17,46 |
| Algunas Veces | 9 | 14,28 | 10 | 15,87 |
| Casi Nunca | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 63 | 100 | 63 | 100 |

Nota. La tabla presenta los resultados de los ítems 3 y 4.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 3*Liderazgo Democrático*

Nota. La figura expresa los resultados del ítem 3 e ítem 4.

Fuente: Elaboración propia (2024).

El resultado obtenido del liderazgo democrático, se expresa en la tabla 4 y figura 3, notándose una amplia diferencia de la selección de alternativa siempre, en ambos ítems referente al indicador de liderazgo democrático, con un 71,43 % y un 66,66 %, para el ítem 1 e ítem 2 de forma respectiva, luego, se tiene para el ítem 1, un igual valor en porcentaje de las selecciones de

casi siempre y algunas veces con un 14,28 %, y, para el ítem 2, un 17,46 % y un 15,8 % para las alternativas de casi siempre y algunas veces. El liderazgo democrático, es un tipo de liderazgo, que se ha mantenido por años aplicado en las organizaciones, debido a que de cierta manera, genera beneficios de acuerdo a sus características, es decir, elementos como participación activa, colaboración y comunicación son elementos referentes para lograr los objetivos en las organizaciones de manera eficiente, es un hecho que los trabajadores, desean sentirse involucrados y escuchados, es decir, que se le de valor a su opinión, ser tomados en cuenta para la toma de decisiones.

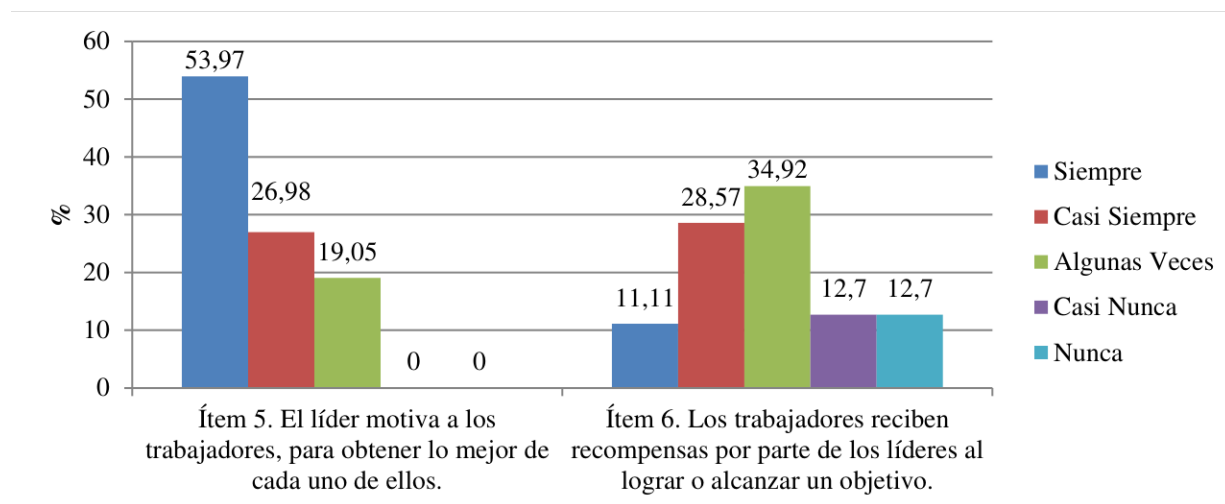
Tabla 5

Liderazgo Transaccional

| Alternativas | Ítem 5. El líder motiva a los trabajadores, para obtener lo mejor de cada uno de ellos. | | Ítem 6. Los trabajadores reciben recompensas por parte de los líderes al lograr o alcanzar un objetivo. | |
|---------------|---|------------|---|------------|
| | fi | hi (%) | fi | hi (%) |
| Siempre | 34 | 53,97 | 7 | 11,11 |
| Casi Siempre | 17 | 26,98 | 18 | 28,57 |
| Algunas Veces | 12 | 19,05 | 22 | 34,92 |
| Casi Nunca | 0 | 0 | 8 | 12,70 |
| Nunca | 0 | 0 | 8 | 12,70 |
| Total | 63 | 100 | 63 | 100 |

Nota. La tabla presenta los resultados de los ítems 5 y 6.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 4*Liderazgo Transaccional*

Nota. La figura expresa los resultados del ítem 5 e ítem 6.

Fuente: Elaboración propia (2024).

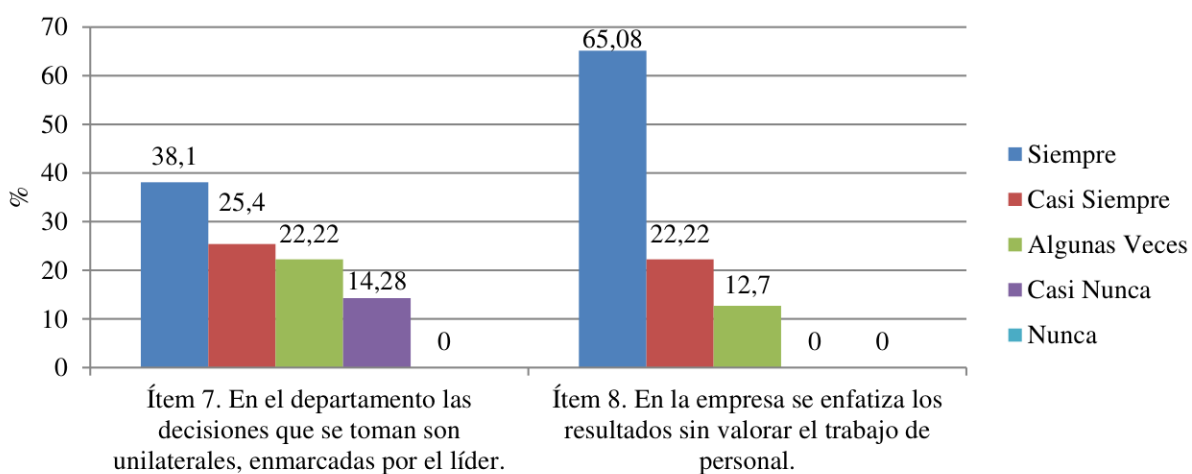
El liderazgo transaccional, es el primer indicador, donde se puede observar una marcada diferencia entre los ítems relacionados al mismo, todo ello expresado en la tabla 5 y figura 4, mientras, en el ítem 5, la alternativa de mayor selección es la de siempre con un 53,97 %, seguido de un 26,98 % y un 19,05 % en las alternativas de casi siempre y algunas veces de manera respectiva, para el ítem 6, la selección de las alternativas fue más amplia por parte de los trabajadores de la empresa, predominando con un 34,92 % la alternativa de algunas veces, continuando con un 28,57 % la alternativa de casi siempre, en igual valor de porcentaje las alternativas de casi nunca y nunca con un 12,7 %, y finalmente con 11,11 % la alternativa de siempre. Se coloca de manifiesta que existe intención del líder de motivar a los trabajadores para obtener lo mejor de cada uno, pero sin existir claramente un sistema de recompensa, donde el trabajador obtenga mayor motivación para lograr el objetivo, lo cual, en cierta forma es bueno, ya que, es deber del trabajador realizar su trabajo correspondiente sin esperar algo a cambio.

Tabla 6*Liderazgo Autocrático*

| Alternativas | Ítem 7. En el departamento las decisiones que se toman son unilaterales, enmarcadas por el líder. | | Ítem 8. En la empresa se enfatiza los resultados sin valorar el trabajo de personal. | |
|---------------|---|------------|--|------------|
| | fi | hi (%) | fi | hi (%) |
| Siempre | 24 | 38,10 | 41 | 65,08 |
| Casi Siempre | 16 | 25,40 | 14 | 22,22 |
| Algunas Veces | 14 | 22,22 | 8 | 12,70 |
| Casi Nunca | 9 | 14,28 | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 63 | 100 | 63 | 100 |

Nota. La tabla presenta los resultados de los ítems 7 y 8.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 5*Liderazgo Autocrático*

Nota. La figura expresa los resultados del ítem 7 e ítem 8.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Otro de los liderazgos tradicionales, los resultados del liderazgo autocrático se presenta en la tabla 6 y figura 5, donde el ítem 8, se refleja claramente una de las características predominantes de este tipo de liderazgo, en el cual los trabajadores seleccionaron en un 65,08 % la alternativa de siempre, seguido de un 22,22 % y un 12,70 % para las opciones de casi siempre

y algunas veces respectivamente. En cuanto, al ítem 7, la alternativa seleccionada de mayor porcentaje es la de siempre con un 38,10 %, seguido de un 25,40 %, un 22,22 % y un 14,28 % para las alternativas de casi siempre, algunas veces y casi nunca. Es difícil de comprender, que en el siglo XXI todavía este tipo de liderazgo sea aplicado en las organizaciones, pero, en el caso de PDVSA Petrolera Sinovensa, puede entenderse, debido a que es una empresa que depende del estado, y el sistema político actual, de cierta manera, en gran medida, considera este tipo de liderazgo, por esa razón, es importante recalcar, que lo importante es lograr los objetivos, con estilos o tipos de liderazgo que se acoplen a las exigencias actuales.

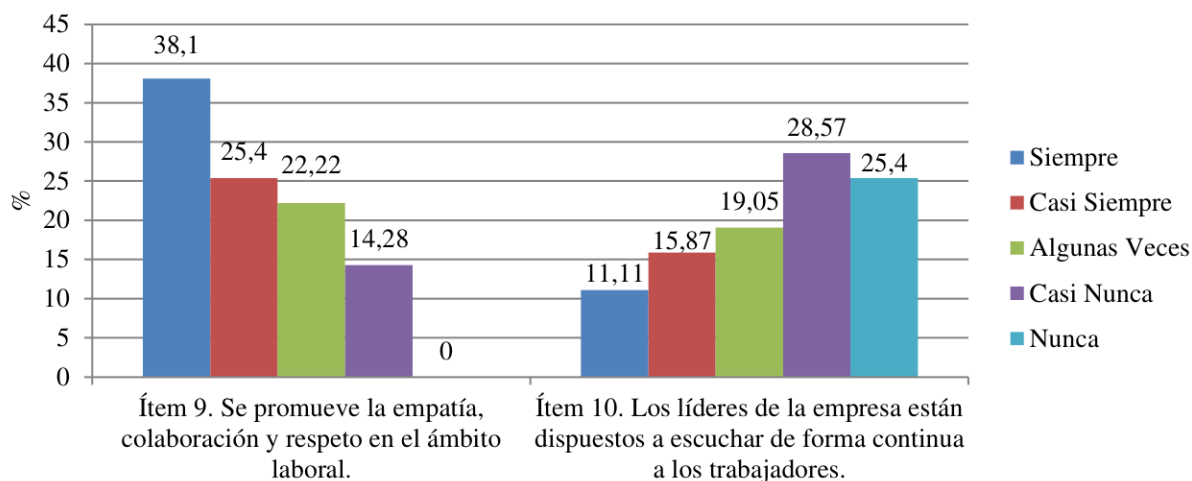
Tabla 7

Liderazgo Humanista

| Alternativas | Ítem 9. Se promueve la empatía, colaboración y respeto en el ámbito laboral. | | Ítem 10. Los líderes de la empresa están dispuestos a escuchar de forma continua a los trabajadores. | |
|---------------|--|------------|--|------------|
| | fi | hi (%) | fi | hi (%) |
| Siempre | 24 | 38,10 | 7 | 11,11 |
| Casi Siempre | 16 | 25,40 | 10 | 15,87 |
| Algunas Veces | 14 | 22,22 | 12 | 19,05 |
| Casi Nunca | 9 | 14,28 | 18 | 28,57 |
| Nunca | 0 | 0 | 16 | 25,40 |
| Total | 63 | 100 | 63 | 100 |

Nota. La tabla presenta los resultados de los ítems 9 y 10.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 6*Liderazgo Humanista*

Nota. La figura expresa los resultados del ítem 9 e ítem 10.

Fuente: Elaboración propia (2024).

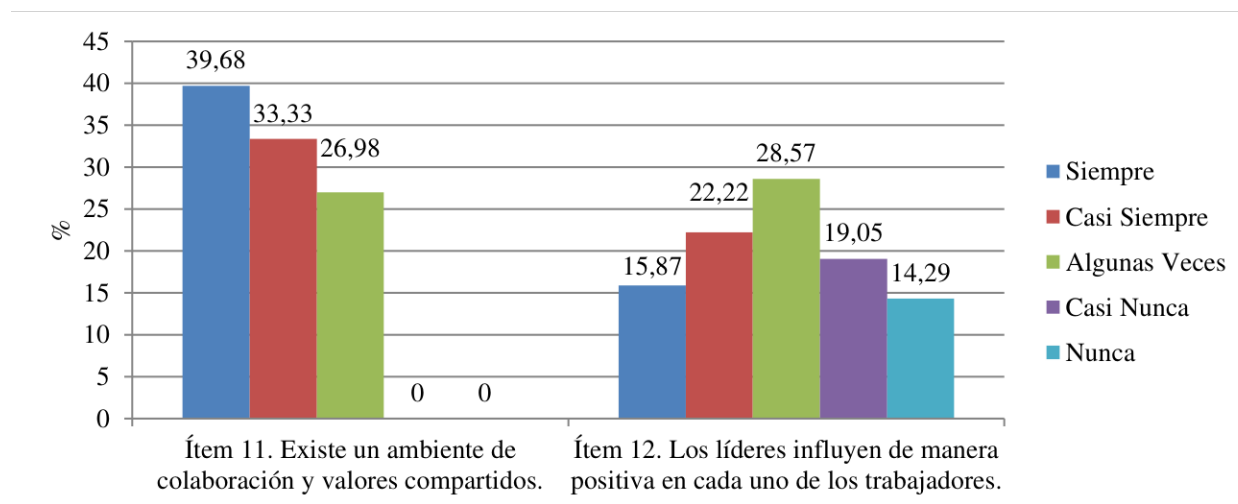
El primer tipo de liderazgo considerado en una nueva tendencia conocida como líder 5.0, la misma, según los resultados expresados en la tabla 7 y figura 6, las características del mismo, no son aplicadas u observadas de manera total por parte de los trabajadores, para el ítem 9, la alternativa de mayor selección es la de siempre con un 38,1 %, seguido de un 25,40 %, 22,22% y un 14,28 % para las alternativas de casi siempre, algunas veces y casi nunca. En cambio, en el ítem 10, la alternativa de mayor porcentaje es la de casi nunca con un 28,57 %, continuando en forma regresiva con un 25,40 %, un 19,05 %, un 15,87 % y un 11,11 % para las opciones de nunca, algunas veces, casi siempre y siempre. Este tipo de liderazgo, ha logrado mucha aceptación en las empresas a nivel mundial, pero, en PDVSA Petrolera Sinovensa no goza del mismo nivel de aceptación, sería ideal, que los actuales líderes de la empresa, se capaciten y conozcan sobre este tipo de liderazgo y puedan aplicarlo de manera efectivo dentro de cada departamento de la organización.

Tabla 8*Liderazgo Transformacional*

| Alternativas | Ítem 11. Existe un ambiente de colaboración y valores compartidos. | | Ítem 12. Los líderes influyen de manera positiva en cada uno de los trabajadores. | |
|---------------|--|------------|---|------------|
| | fi | hi (%) | fi | hi (%) |
| Siempre | 25 | 39,68 | 10 | 15,87 |
| Casi Siempre | 21 | 33,33 | 14 | 22,22 |
| Algunas Veces | 17 | 26,98 | 18 | 28,57 |
| Casi Nunca | 0 | 0 | 12 | 19,05 |
| Nunca | 0 | 0 | 9 | 14,29 |
| Total | 63 | 100 | 63 | 100 |

Nota. La tabla presenta los resultados de los ítems 11 y 12.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 7*Liderazgo Transformacional*

Nota. La figura expresa los resultados del ítem 11 e ítem 12.

Fuente: Elaboración propia (2024).

El otro tipo de liderazgo presente en el líder 5.0, nuevamente se observa en la tabla 8 y figura 7, que sus características no son de todas aplicadas dentro de la empresa PDVSA Petrolera Sinovensa, para el ítem 11, la selección de alternativas es de 39,68 %, 33,33 % y 26,98 % para siempre, casi siempre y algunas veces de forma respectiva. En cambio, el ítem 12, la selección de

los trabajadores en sus respuestas, es bastante marcada, con un 28,57 % para la alternativa de algunas veces, seguida de un 22,22 % para la alternativa de casi siempre, y un 19,05 %, un 15,87 % y un 14,29 % para las alternativas de casi nunca, siempre y casi nunca. Los trabajadores a través de sus respuestas, consideran que los líderes no influyen de manera positiva en forma total en cada uno de ellos, pero, de igual manera existe un ambiente de colaboración y valores organizacionales compartidos, generando un mejor ambiente de trabajo.

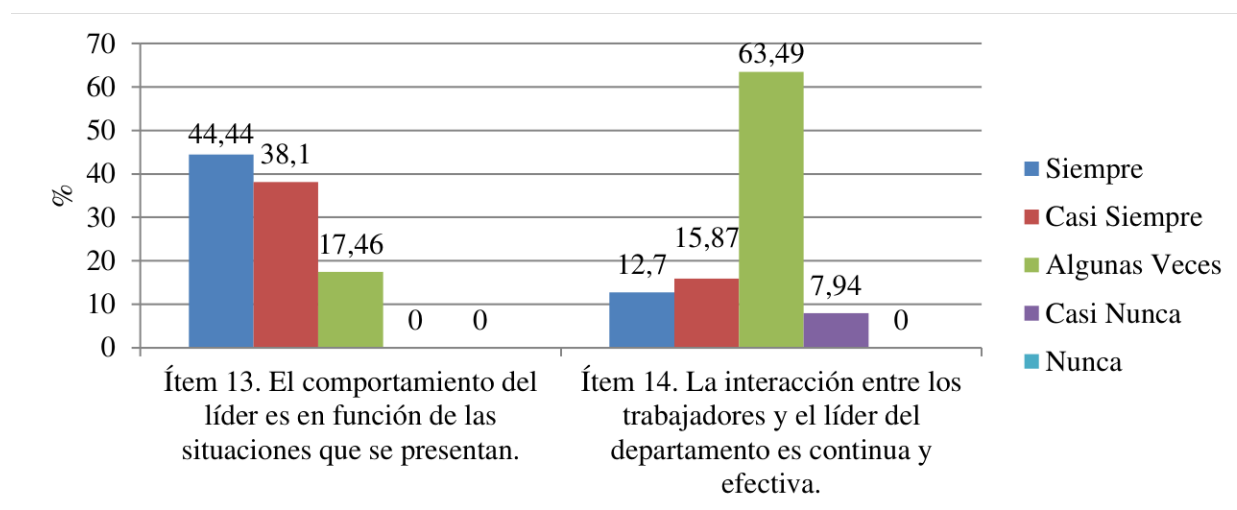
Tabla 9

Liderazgo Situacional

| Alternativas | Ítem 13. El comportamiento del líder es en función de las situaciones que se presentan. | | Ítem 14. La interacción entre los trabajadores y el líder del departamento es continua y efectiva. | |
|---------------|---|------------|--|------------|
| | fi | hi (%) | fi | hi (%) |
| Siempre | 28 | 44,44 | 8 | 12,70 |
| Casi Siempre | 24 | 38,10 | 10 | 15,87 |
| Algunas Veces | 11 | 17,46 | 40 | 63,49 |
| Casi Nunca | 0 | 0 | 5 | 7,94 |
| Nunca | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 63 | 100 | 63 | 100 |

Nota. La tabla presenta los resultados de los ítems 13 y 14.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 8*Liderazgo Situacional*

Nota. La figura expresa los resultados del ítem 13 e ítem 14.

Fuente: Elaboración propia (2024).

El último tipo de liderazgo a analizar, se refiere al liderazgo situacional, los resultados son presentados en la tabla 9 y figura 8, en los mismos, se observa una variedad en los ítems nuevamente, mientras para el ítem 13, la alternativa de siempre, es la de mayor porcentaje con un 44,44 %, seguido de 38,10 % y 17,46 % de las alternativas de casi siempre y algunas veces, en el ítem 14, no es nada parecido, en este ítem la alternativa de algunas veces tiene el mayor porcentaje con un 63,49 %, seguido de 15,87 %, 12,7 % y un 7,94 % para las alternativas de casi siempre, siempre y casi nunca de manera respectiva. En este particular, la interacción entre los trabajadores y el líder del departamento al cual pertenece debe mejorar, para ello se puede contar con distintas herramientas tecnológicas actuales, o con la creación efectiva de grupos de trabajo por medio de redes sociales.

Analizado cada uno de los indicadores establecidos, en esta primera variable de liderazgo, con su dimensión en tipos de liderazgo, se toman en consideración siete (7) tipos de liderazgo, se observa una gran diversidad en las respuestas, mostrando que los liderazgos

autocrático y democrático, siendo los tipos de liderazgo más tradicionales, se siguen aplicando con mucha frecuencia. Es importante aclarar, que la empresa PDVSA Petrolera Sinovensa cuenta con veintisiete (27) departamentos, teniendo cada uno de ellos un líder del mismo, por tal razón, las respuestas obtenidas se pueden considerar como viables, ya que, dependiendo del departamento, se aplica un tipo de liderazgo. Por tal razón, con esta información, elaborar una matriz FODA presentada en la figura 9, donde se marcan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Figura 9

Matriz FODA sobre Tipos de Liderazgo Presentes en la Empresa PDVSA Petrolera Sinovensa.

| | |
|---|--|
| Fortalezas | Debilidades |
| F1: Contar con un líder en cada departamento. F2: Responsabilidad compartida, comunicación abierta y disposición a colaborar. | D1: Poca aplicación de liderazgo actuales (transformacional y humanista). D2: Enfatizar los resultados sobre valorar el trabajo de los empleados. |
| Oportunidades | Amenazas |
| O1: Aprovechamiento de las redes sociales y distintas herramientas tecnológicas como nuevos canales de comunicación. O2: Capacitación continua de los líderes, sobre las características de los líderes mundiales en las empresas. | A1: La rotación continua del personal. A2: La diversidad en las percepciones, expectativas y necesidades de los trabajadores actuales. |

Nota: La figura muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Objetivo Específico 2. Diagnosticar las Dimensiones del Capital Social Presentes en PDVSA Petrolera Sinovensa.

El capital social va más allá de los aportes monetarios de los socios de una empresa; abarca diversos elementos que generan beneficios significativos, se refiere a la habilidad de las organizaciones para promover la confianza, la cooperación y la motivación, así como a fomentar valores éticos y un sentido de pertenencia. Esto contribuye a crear un entorno laboral positivo

que potencia tanto el rendimiento individual como el colectivo, mejorando así los resultados generales de la organización.

En tal sentido, es importante, conocer y tomar en consideración dicha definición, para aprovechar todos esos beneficios, para el caso, de esta investigación, se realizará un estudio de las distintas dimensiones del capital social, aportada por distintos autores, tal es el caso, de la dimensión estructural, cognitiva, relacional y emocional, las cuales, cada una cuenta con distintos elementos que permiten crear un orden y disciplina capaz de crear elementos diferenciadores, generando un valor agregado a las organizaciones, que realzan la imagen, logrando competir con otras empresas, y fortaleciendo claramente los factores intrínsecos y extrínsecos de la empresa. A continuación, se presentan los resultados de los datos recolectados por el instrumento, referente a las dimensiones del capital social.

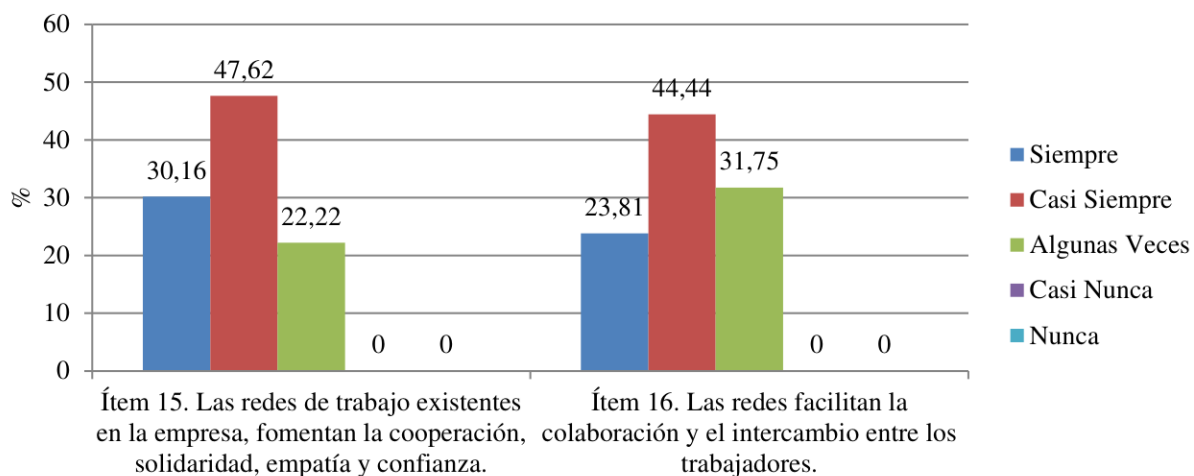
Tabla 10

Dimensión Estructural

| Alternativas | Ítem 15. Las redes de trabajo existentes en la empresa, fomentan la cooperación, solidaridad, empatía y confianza. | | Ítem 16. Las redes facilitan la colaboración y el intercambio entre los trabajadores. | |
|---------------------|--|------------|---|------------|
| | fi | hi (%) | fi | hi (%) |
| Siempre | 19 | 30,16 | 15 | 23,81 |
| Casi Siempre | 30 | 47,62 | 28 | 44,44 |
| Algunas Veces | 14 | 22,22 | 20 | 31,75 |
| Casi Nunca | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 63 | 100 | 63 | 100 |

Nota. La tabla presenta los resultados de los ítems 15 y 16.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 10*Dimensión Estructural*

Nota. La figura expresa los resultados del ítem 15 e ítem 16.

Fuente: Elaboración propia (2024).

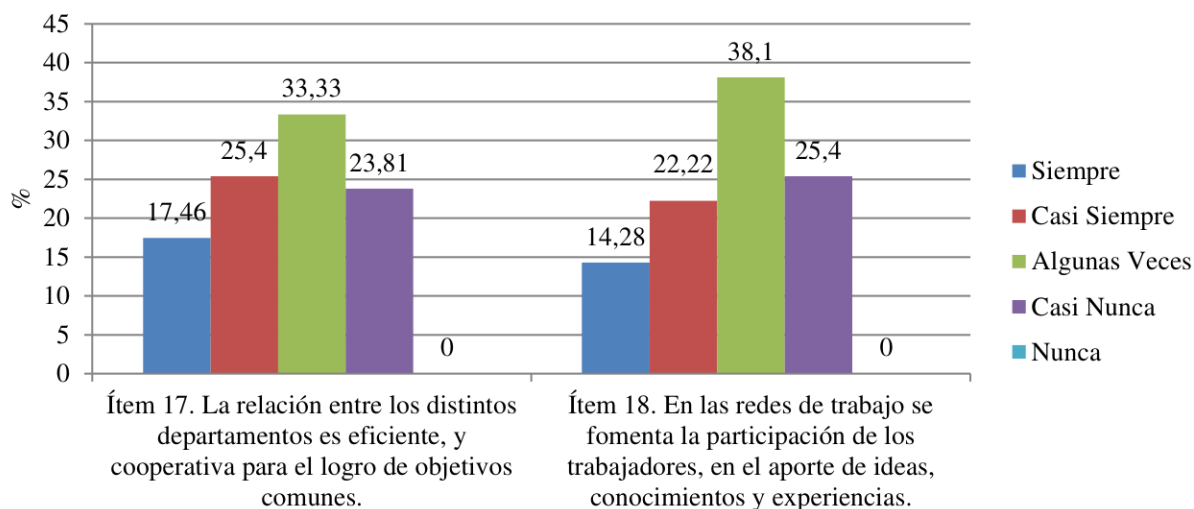
El primer indicador relacionado con el capital social, pertenece a la dimensión estructural del capital social, los resultados se encuentran expresados en la tabla 10 y figura 10, ambos ítems se relacionan con las redes existentes, para el ítem 15, la alternativa más seleccionada es la de casi siempre con un 47,62%, continuando con un 30,16 % la alternativa de siempre y un 22,22 % la alternativa de algunas veces. En cuanto al ítem 16, también la alternativa más seleccionada es la de casi siempre, con un 44,44%, seguido de un 31,75% de la alternativa algunas veces y solo un 23,81% la alternativa de siempre. Es un hecho innegable que las redes sociales se han convertido en una herramienta esencial en las organizaciones actuales, por tal razón, la empresa PDVSA Petrolera Sinovensa, debe darle el uso apropiado, para transmitir información, ideas y conocimientos que beneficien a todos los trabajadores.

Tabla 11*Dimensión Cognitiva*

| Alternativas | Ítem 17. La relación entre los distintos departamentos es eficiente, y cooperativa para el logro de objetivos comunes. | | Ítem 18. En las redes de trabajo se fomenta la participación de los trabajadores, en el aporte de ideas, conocimientos y experiencias. | |
|---------------|--|------------|--|------------|
| | fi | hi (%) | fi | hi (%) |
| Siempre | 11 | 17,46 | 9 | 14,28 |
| Casi Siempre | 16 | 25,40 | 14 | 22,22 |
| Algunas Veces | 21 | 33,33 | 24 | 38,10 |
| Casi Nunca | 15 | 23,81 | 16 | 25,40 |
| Nunca | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 63 | 100 | 63 | 100 |

Nota. La tabla presenta los resultados de los ítems 17 y 18.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 11*Dimensión Cognitiva*

Nota. La figura expresa los resultados del ítem 17 e ítem 18.

Fuente: Elaboración propia (2024).

En los resultados de la dimensión cognitiva como indicador del capital social, se va más variedad en las respuestas emitidas por los trabajadores de PDVSA Petrolera Sinovensa, los mismos son mostrados en la tabla 11 y figura 11, para el ítem 17 la alternativa con mayor

porcentaje es la de algunas veces con un 33,33%, continuando con un 25,40%, 23,81% y 17,46% con las alternativas de casi nunca, casi siempre y siempre de manera respectiva. En el ítem 18, se tienen resultados un poco parecidos, con pequeñas diferencias en los valores de porcentajes, la alternativa de algunas veces cuenta un 38,1%, seguido de un 25,4% la alternativa de casi nunca, un 22,22 % la alternativa de casi siempre, y, un 14,28 % la opción de siempre. Los elementos como eficiencia, cooperativismo, participación activa de los trabajadores son fundamentales para el logro de los objetivos, debido a que esa retroalimentación que existe es enriquecedora para todos permitiendo alcanzar metas, y logrando un lugar de trabajo cómodo para todos.

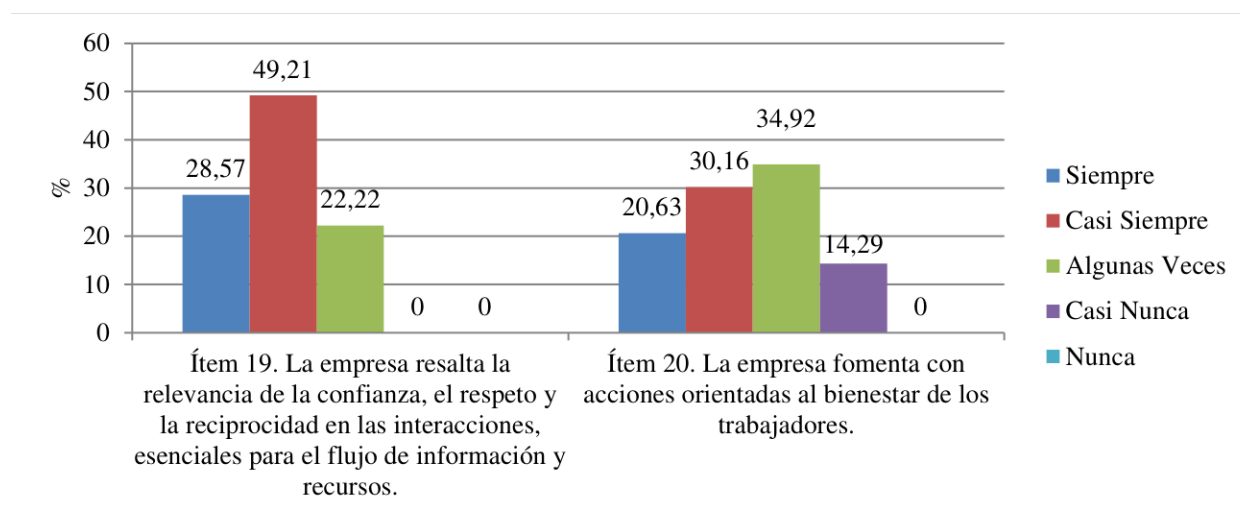
Tabla 12

Dimensión Relacional

| Alternativas | Ítem 19. La empresa resalta la relevancia de la confianza, el respeto y la reciprocidad en las interacciones, esenciales para el flujo de información y recursos. | | Ítem 20. La empresa fomenta con acciones orientadas al bienestar de los trabajadores. | |
|---------------------|---|------------|---|------------|
| | fi | hi (%) | fi | hi (%) |
| Siempre | 18 | 28,57 | 13 | 20,63 |
| Casi Siempre | 31 | 49,21 | 19 | 30,16 |
| Algunas Veces | 14 | 22,22 | 22 | 34,92 |
| Casi Nunca | 0 | 0 | 9 | 14,29 |
| Nunca | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 63 | 100 | 63 | 100 |

Nota. La tabla presenta los resultados de los ítems 19 y 20.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 12*Dimensión Relacional*

Nota. La figura expresa los resultados del ítem 19 e ítem 20.

Fuente: Elaboración propia (2024).

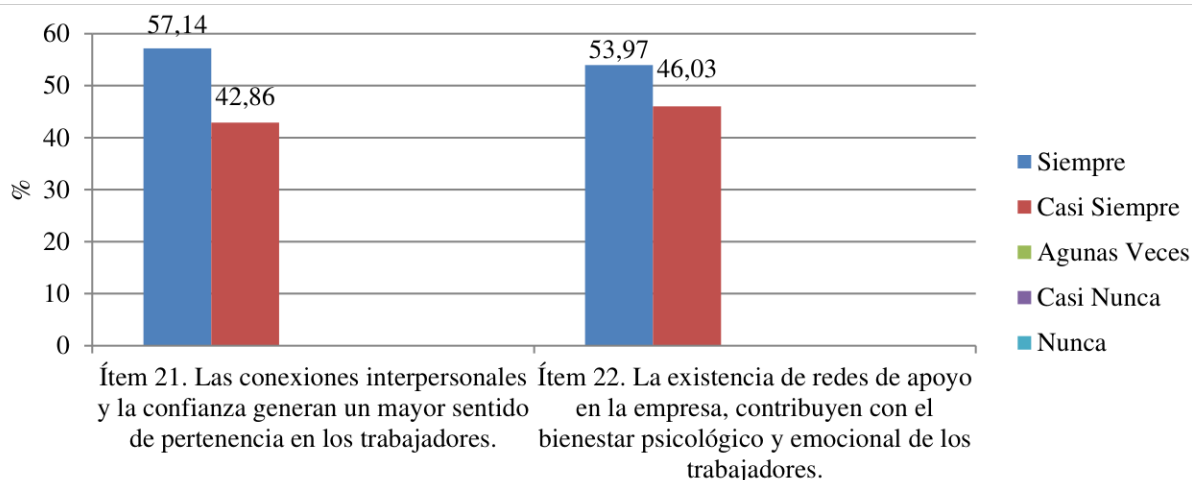
La dimensión relacional del capital social, presenta sus resultados en la tabla 12 y figura 12, en las mismas se presenta que el ítem 19, la alternativa de mayor selección es la de casi siempre con un 49,21 %, seguido de un 28,57 % y un 22,22 %, de las alternativas siempre y algunas veces de manera respectiva. El ítem 20, muestra una mayor diversidad en las respuestas, en la cual, la alternativa de mayor porcentaje es la de algunas veces, con un 34,92 %, continuando con un 30,16 % la alternativa de casi siempre, con un 20,63 % la alternativa de siempre, y, un 14,29 % la alternativa de casi nunca. Es un deber de la empresa, fomentar la confianza, la reciprocidad y los distintos valores organizacionales, así como acciones que generen un mayor bienestar a los trabajadores, incrementando el sentido de pertenencia y una disposición positiva a alcanzar los objetivos.

Tabla 13*Dimensión Emocional*

| Alternativas | Ítem 21. Las conexiones y la confianza generan un mayor sentido de pertenencia en los trabajadores. | | Ítem 22. La existencia de redes de apoyo en la empresa, contribuyen con el bienestar psicológico y emocional de los trabajadores. | |
|---------------|---|------------|---|------------|
| | fi | hi (%) | fi | hi (%) |
| Siempre | 36 | 57,14 | 34 | 53,97 |
| Casi Siempre | 27 | 42,86 | 29 | 46,03 |
| Algunas Veces | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Casi Nunca | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 63 | 100 | 63 | 100 |

Nota. La tabla presenta los resultados de los ítems 21 y 22, relacionado con la dimensión emocional.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 13*Dimensión Emocional*

Nota. La figura expresa los resultados del ítem 21 e ítem 22.

Fuente: Elaboración propia (2024).

A continuación, se presenta el último indicador de la variable del capital social, identificada como dimensión emocional, la cual se puede considerar, como aquel indicador de esta variable como una fortaleza presente en la empresa PDVSA Petrolera Sinovensa, los

resultados son expresados en la tabla 13 y figura 13, en ambos ítems, la selección de los trabajadores se centraron en su totalidad en dos alternativas en las de siempre y casi siempre, con un 57,14 % y 42,86 % para el ítem 21, mientras, que un 53,97 % y un 46,03 % para el ítem 22. Las redes de apoyo, en la actualidad son herramientas necesarias en las organización, debido a que funcionan como un centro que contribuye al bienestar psicológico y emocional de los trabajadores, lo cual, los encamine a mantener el rumbo, en situaciones que pueden afectar considerablemente muchos factores internos que se viven o pueden conseguir durante su jornada laboral diaria.

Integración de Resultados

Se busca integrar los hallazgos de su estudio con aportes de investigaciones previas sobre las variables analizadas, según los resultados del cuestionario aplicado, para el primer objetivo específico relacionado con identificar los tipos de liderazgo en PDVSA Petrolera Sinovensa, Se evidencia que predominan los estilos de liderazgo democrático y autocrático, estos estilos, considerados tradicionales, han estado presentes en las organizaciones desde el origen del concepto de liderazgo. Este hallazgo sugiere que la empresa confía en las características de estos enfoques, sin prestar atención a las nuevas tendencias en liderazgo que han surgido en respuesta a los cambios globales en el ámbito organizacional.

En la actualidad, se habla del liderazgo 5.0, un concepto expuesto por Peñalver (2000), que destaca la importancia de un líder humanista y transformacional, este tipo de líder debe tener la habilidad de inspirar a sus seguidores a través de principios que fomenten la confianza, la cooperación y la reciprocidad, mientras se mantienen altos los valores de la organización. Además, reconocer que el entorno cambia constantemente, y las empresas que se adaptan con

agilidad son aquellas que logran equilibrar eficazmente los objetivos de cada área de trabajo dentro de la organización.

En ese particular en ese proceso de adecuación, el nivel de adecuación de las organizaciones es elevado comparado a décadas anteriores, por lo mismo, un líder o varios son una necesidad inminente en las organizaciones (García-Solarte, 2015). Es fundamental que las empresas fomenten de manera constante la formación de sus líderes, para que estén al tanto de las realidades y desafíos actuales del entorno empresarial, aunque no existe una normativa que establezca que un estilo de liderazgo sea superior a otro, se considera que el liderazgo debe adaptarse a las diversas circunstancias y cambios que enfrentan las organizaciones a diario.

Por tal razón, Mayne (2022), el estudio destaca la existencia de diversos estilos de liderazgo, cada uno con enfoques y conceptos únicos, no se trata de una estrategia única, sino de una combinación de elementos que permiten una gestión más efectiva, liderar implica dirigir, pero también motivar al equipo y crear un ambiente laboral positivo que favorezca su desarrollo y satisfacción. El crecimiento organizacional está íntimamente relacionado con el desempeño de los empleados, por lo que es crucial que el líder identifique estrategias que generen los mejores resultados, en ciertos contextos, puede ser apropiado un liderazgo *laissez faire*, donde el líder adopta un enfoque pasivo y delega la responsabilidad a los equipos.

En diversas ocasiones, es fundamental adoptar un liderazgo situacional que se adapte a las circunstancias cambiantes de las organizaciones, o un liderazgo transaccional que vincule recompensas con el cumplimiento de objetivos. En el análisis del caso de estudio, se revela una variedad de estilos de liderazgo, destacando el liderazgo democrático y autocrático, también se identifican, aunque en menor medida, características de un liderazgo *laissez faire*, no predominan el liderazgo humanista y transformacional, lo cual puede interpretarse como una debilidad, ya

que ambos pertenecen a la emergente corriente del liderazgo 5.0, por otro lado, tanto el liderazgo situacional como el transaccional se presentan con características similares a las de los estilos mencionados, según las respuestas obtenidas en los instrumentos de evaluación.

Con respecto al segundo objetivo específico, relacionado con analizar las dimensiones del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa, se observa que la dimensión emocional destaca notablemente, lo que se traduce en una fortaleza para la empresa, indica que las redes de apoyo y las relaciones interpersonales son fundamentales para el bienestar de sus empleados. Sin embargo, las dimensiones estructural, cognitiva y relacional requieren una mejora significativa, ya que los resultados sugieren que la empresa no está abordando adecuadamente el concepto de capital social, dicho descuido puede interpretarse como un error, considerando que cada forma de capital tiene requisitos específicos que pueden ser validados a través del capital social.

En cuanto, al tercer objetivo específico, respecto a la formulación de estrategias para fortalecer el liderazgo en la construcción del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa, se hace necesario, debido a los resultados obtenidos, mostrando una debilidad en tres (3) de las cuatro (4) dimensiones del capital social, además, los tipos de liderazgo, que son una nueva corriente a nivel mundial, no son utilizados, manteniendo claramente, el liderazgo democrático y autocrático, considerados como tradicionales, que seguramente cumplen con las exigencias que se viven en el día a día. Por tal razón, las estrategias pueden servir como una herramienta, logrando una capacitación inicial a los líderes de departamentos, que después debe ser transmitida por distintos medios a cada trabajador, por medio de los distintos medios presentes.

Validación de Resultados

Es importante destacar, que para validar los resultados obtenidos, se debe tomar en consideración, lo expresado en las bases teóricas, con el sustento de cada definición, referida a cada indicador a estudiar en la presente investigación, por medio de autores que se consideran son expertos en el área de estudio. Con respecto al primer objetivo específico, identificar los tipos de liderazgo en PDVSA Petrolera Sinovensa; el liderazgo Laissez Faire, Coulter (2000) expresan es donde el líder actúa de manera pasiva, sin enmarcar una dirección, con acciones tomadas por los seguidores o trabajadores, no es muy aplicado en la empresa PDVSA Petrolera Sinovensa, debido a que las decisiones son tomadas por la alta gerencia, y transmitidas por medio de los líderes a los trabajadores.

Con respecto al liderazgo democrático, es el más aplicado en la empresa, es un tipo de liderazgo en el que se promueve la participación activa de todos en la toma de decisiones, impulsando un ambiente de colaboración y comunicación abierta (Sánchez y Barraza, 2015), al parecer, en la toma de decisiones, que viene de la parte alta de la gerencia, pero, esta toma de decisiones en el liderazgo democrático, se trata en la forma de alcanzar el objetivo que se ha planteado, y es la manera que se aplica en mayor medida en las áreas de trabajo de la empresa. Otro tipo de liderazgo, como el transaccional, el líder motiva a los trabajadores, pero al parecer sin establecer una recompensa para el logro de los objetivos, lo cual no concuerda con las características de este tipo de liderazgo, Pedraja (2015), considera es la transacción efectiva entre los líderes y sus seguidores, estableciendo objetivos claros por el líder, y el seguidor recibe una especie de premio positivo o negativo de acuerdo al logro.

En cuanto, a los tipos de liderazgo, de la nueva tendencia líder 5.0, tanto el liderazgo humanista como el liderazgo transformacional, de acuerdo a los resultados obtenidos, sus

características no se aplican en mayor medida dentro de la empresa PDVSA Petrolera Sinovensa, Peñalver (2022) considera que el bienestar del trabajador es prioritario, a su vez, el desarrollo integral, por medio de la empatía y el respeto entre los miembros es necesaria en todo momento, y el mismo autor, asevera que la inspiración y motivación para lograr que los trabajadores alcancen su máximo es necesaria, mediante la asociatividad y la promoción de valores al desarrollar su trabajo.

El liderazgo autocrático, otro de los liderazgos tradicionales que se ha estudiado, se refleja en gran medida sus características, lo cual, no es una debilidad, aunque muchas veces, distintos autores consideran que es un liderazgo que ya no debe aplicarse en la actualidad, pero, al parecer en la empresa PDVSA Petrolera Sinovensa consideran que si cumple, para el logro de los objetivos, el no involucramiento del equipo en la toma de decisiones es la característica principal del liderazgo autocrático (Perilla y Gómez, 2017). Por último, se tiene el liderazgo situacional, se puede considerar aquel tipo de liderazgo de mayor aplicación, luego de los tipos de liderazgo tradicionales, y puede lograr entenderse, debido a un mundo tan cambiante en el que se vive en la actualidad, lo cual concuerda con Sánchez y Barraza (2015), expresan es cuando un líder es capaz de adaptar o adecuarse a un comportamiento generado de las circunstancias y la actitud de sus seguidores.

En referencia al segundo objetivo específico, analizar las dimensiones del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa; la dimensión estructural, según los resultados obtenidos, se puede considerar como un punto de mejora, más no una debilidad inminente, por tal razón, es fundamental crear redes de trabajo donde se fomente distintos elementos del capital social, que resaltan los beneficios que puede brindar la definición aplicable dentro de las organizaciones

actuales, en tal sentido, se centra en las redes y relaciones que unen a las personas en una comunidad u organización (Putnam, 2000),

Con respecto a la dimensión cognitiva, este indicador si es una debilidad, no existe el aprovechamiento de las redes sociales, para generar retroalimentaciones positivas donde prevalezca el aporte de conocimientos, ideas y experiencias, permitiendo, ese proceso de colaboración continuo entre trabajadores, en tal sentido, son los elementos compartidos de significado y comprensión que surgen dentro de un grupo, permitiendo que los miembros de esa red se comuniquen eficazmente (Nahapiet y Ghoshal1998).

En cambio, la dimensión relacional, también es una dimensión considerada como un aspecto mejorable, pero, la dimensión emocional si es una fortaleza, es decir la empresa debe fomentar las estrategias que permitan el bienestar de los trabajadores, lo cual, resulta indispensable en la actualidad, debido a la situación país, que se vive desde hace tiempo atrás. El crear un control efectivo con respecto a las redes de apoyo dentro de la empresa, genera un valor agregado positivo a la empresa, en tal sentido, concuerda con lo expresado, la dimensión relacional del capital social, se refiere a la calidad y la naturaleza de las relaciones que las personas mantienen entre sí (Nahapiet y Ghoshal 1998).Por otro lado, la dimensión emocional del capital social, hace referencia a la manera en que las conexiones interpersonales y la confianza mutua entre los miembros de una organización generan un sentido de pertenencia y solidaridad (Putnam, 2000).

Con respecto al tercer objetivo específico formular estrategias para fortalecer el liderazgo en la construcción del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa, se ha llevado un orden sistemático, desarrollando las estrategias que se consideran necesarias, a partir de las matriz FODA inicial, que permitirán mejorar considerablemente lo relacionado con los aspectos

de los tipos de liderazgo que pueden ser utilizados por los líderes de departamentos, y los fundamentos teóricos aplicados en relación a la variable del capital social, logrando fortalecer el ambiente de trabajo, así como cumplir con los objetivos organizacionales, lo anterior concuerda, con lo expuesto por Villegas (1996), los líderes venezolanos deberían elevar el valor intrínseco para cumplir con los objetivos de la organización, manteniendo firmemente la misión, visión y los valores personales que conlleva.

III. FASE DE PRESENTACIÓN

Esta fase consta de plasmar las conclusiones y recomendaciones, así como la elaboración de unas estrategias, para el mejoramiento de PDVSA Petrolera Sinovensa, de acuerdo a los resultados obtenidos, permitiendo tener una idea clara sobre la realidad vivida en la actualidad, permitiendo un enfoque más claro, sobre los tipos de liderazgo, tanto tradicionales como las nuevas corrientes, que generan un mayor beneficio de acuerdo a sus características más humanas y transformadoras.

Conclusiones

El trabajo de investigación, se ha enmarcada en dos variables relevantes en las organizaciones actuales, una que ha sido de gran importancia desde hace muchísimo tiempo, como lo representa el liderazgo como definición, con sus distintos tipos y estilos que les permite a las organizaciones adecuarse a las necesidades actuales con los distintas necesidades presentes tanto de manera interna como externa. Otra variable estudiada, con menor antigüedad, pero que ha venido ganando adeptos por parte de organizaciones, debido a sus grandes beneficios, esta definición se ha convertido en una buena herramienta aplicable, fuera del ámbito económico, no es más que otra, que el capital social, que por medio de sus dimensiones puede lograr abarcar distintos renglones, áreas y departamentos brindando beneficios positivos.

Con respecto al primer objetivo específico, identificar los tipos de liderazgo en PDVSA Petrolera Sinovensa, se pudo constatar que la empresa, mantiene esa esencia, por la tradición, manteniendo claramente, de acuerdo a las respuestas obtenidas, el liderazgo democrático y liderazgo autocrático, que parece no congruente, pero si es posible, es decir, todo depende de la actitud y características de los líderes de cada departamento, además, se cuenta

con veintisiete (27) departamentos distintos, dentro de las instalaciones, lo que es entendible, que dependiendo de la necesidad del departamento, estos tipos de liderazgo son posibles que se adapten a ellos, entendiendo, que un departamento en específico, no es que cuenta con ambos tipos de liderazgo. Es un hecho, aunque un mito muy trillado es el hecho, de que el liderazgo autocrático no genera beneficios, se puede entender que la empresa es gubernamental, y algunos líderes compartan claramente las intenciones del gobierno, y hace posible su existencia.

Por otro lado, cuatro (4) tipos de liderazgo, como el transaccional, humanista, transformacional y situacional, son aplicados en menor medida en los departamentos, es importante que los líderes de los departamentos adquieran distintos conocimientos sobre las características de los mismos, permitiendo la posibilidad de poder aplicar los mismos dentro de los departamentos que lideran, debido a que las características de los mismos se adaptan con mayor efectividad a la realidad que viven las empresas actuales. Es decir, tanto, el liderazgo humanista como el transformacional, son considerados, como aquellos tipos de liderazgo, inmersos en el líder 5.0, una especie de definición que ha sido aceptada por la mayoría de las organizaciones a nivel mundial.

Es de destacar que el liderazgo situacional, de acuerdo a las respuestas de los trabajadores, es muy aplicado en PDVSA Petrolera Sinovensa, es un tipo de liderazgo que se acopla de acuerdo a las necesidades o situaciones, valga la redundancia, por esa razón, esa aplicabilidad. En cambio, el liderazgo que en menor cantidad se muestra según los resultados, es el liderazgo *laissez faire*, es decir, no se cuenta con líderes que sean pasivos, y que le den la libertad total a los trabajadores.

Con respecto al segundo objetivo específico, diagnosticar las dimensiones del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa, se pudo constatar que la dimensión emocional es una

fortaleza, que se cuenta con redes de apoyo, lo cual es un beneficio fundamental para los trabajadores, que puede ser utilizado en beneficio del mismo. Por otro lado, la dimensión estructural y relacional, se presentan como dimensiones mejorables, en las cuales se deben encontrar las estrategias adecuadas que permitan que distintos elementos inmersos, se puedan desarrollar de la manera adecuada, y generen el mayor beneficio posible en cada puesto de trabajo, o departamento.

En cambio, la dimensión cognitiva si es una debilidad observable dentro de la empresa PDVSA Petrolera Sinovensa, los jefes o líderes de departamentos, deben fomentar continuamente y de forma adecuada la participación activa de los trabajadores, con el aporte de ideas, conocimiento, y experiencias, así como encontrar el equilibrio para que la relación entre departamentos sea más eficiente, con aspectos relacionados con la cooperación y colaboración entre los mismos.

El tercer objetivo específico, formular estrategias para fortalecer el liderazgo en la construcción del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa, permite un mayor conocimiento sobre dos variables necesarias que deben ser aplicadas de manera correcta dentro de las empresas de hoy en día, debido a su importancia y sus beneficios, las mismas están diseñadas para generar una mayor confianza, cooperación, mostrar ese lado humano, permitiendo alcanzar el logro de los objetivos de manera más eficiente.

Recomendaciones

Capacitación continua a los líderes de departamentos, para obtener conocimientos sobre los estilos y tipos de liderazgo aplicable.

Fomentar el capital social, sus dimensiones y elementos, a través, de los medios electrónicos, o redes de trabajo con los que cuenta la empresa.

Fortalecer la relación entre trabajadores, promoviendo la colaboración entre los mismos, permitiendo generar el bienestar de cada uno de ellos, como misión de la empresa PDVSA Petrolera Sinovensa.

Colocar de manifiesto como base el plan estratégico desarrollado en esta investigación.

Realizar estudios de diagnóstico de manera continua dentro de la organización, para conocer la realidad de la empresa, tomando en consideración distintos indicadores de rendimiento o desempeño.

Propuesta de Estrategias que Fortalezcan el Liderazgo en la Construcción

Del Capital Social en PDVSA Petrolera Sinovensa

PDVSA reconocida a nivel mundial, a pesar de su deterioro en prestigio en los últimos años, sigue siendo un actor clave en el sector petrolero y en la generación de empleo en Venezuela. Este estudio se centra en PDVSA Petrolera Sinovensa, situada en Anzoátegui, analizando cómo el liderazgo y el capital social influyen en su operativa y desempeño, destacando la relevancia de estos factores en su funcionamiento y su capacidad para afrontar desafíos.

Introducción

El concepto de liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a las nuevas necesidades de las organizaciones; en la actualidad, se destaca el liderazgo 5.0, que fusiona el enfoque humanista y transformacional, enfatizando la importancia de la dimensión humana y la capacidad de innovación en el entorno laboral, asimismo, el capital social ha cobrado relevancia, aportando beneficios significativos a las empresas a través de sus diversas dimensiones. Esta investigación se centra en la interrelación entre estas dos variables, reconociendo que su

integración puede generar ventajas tanto para las organizaciones como para sus empleados, promoviendo un ambiente más cohesionado y productivo.

Objetivos

Objetivo General

Formular estrategias que fortalezcan el liderazgo en la construcción del capital social en PDVSA Petrolera Sinovensa.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico inicial sobre las dimensiones del capital social y tipos de liderazgo en PDVSA Petrolera Sinovensa.

Generar una matriz FODA, partiendo de los resultados obtenidos por medio de instrumentos de recolección de información en PDVSA Petrolera Sinovensa.

Elaborar un plan de acción donde se enmarque las estrategias y los distintos elementos requeridos para el desarrollo de las mismas.

Justificación

La importancia de crear una herramienta o una serie de estrategias que pueda relacionar los tipos de liderazgo con el capital social en una empresa gubernamental como PDVSA Petrolera Sinovensa, genera una especie de sinergia, logrando el éxito de los objetivos. Dichas estrategias permitirán el análisis de distintos elementos y características presentes en la organización, motivando a la participación activa, indispensable en el respaldo absoluto en la toma de decisiones.

Diseño de la Propuesta

A continuación se presenta la estructura de una matriz FODA, con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además de los respectivos cruces, que permiten generar una serie de estrategias viables que permitirán a la empresa, contar con un mejor enfoque con respecto a los tipos de liderazgo que se deben considerar en PDVSA Petrolera Sinovensa, así como, lo relacionado con los aspectos del capital social, permitiendo crear una sinergia positiva que beneficia a todos los involucrados en la empresa.

Figura 14

Estrategias de la Matriz FODA sobre Tipos de Liderazgo Presentes en la Empresa PDVSA Petrolera Sinovensa.

| Matriz FODA (Tipos de Liderazgo) | | Fortalezas (F) | Debilidades (D) |
|-------------------------------------|---|---|---|
| Oportunidades (O) | O1: Aprovechamiento de las redes sociales y distintas herramientas tecnológicas como nuevos canales de comunicación. O2: Capacitación continua de los líderes, sobre las características de los líderes mundiales en las empresas. | F1: Contar con un líder en cada departamento. F2: Responsabilidad compartida, comunicación abierta y disposición a colaborar. | D1: Poca aplicación de liderazgo actuales (transformacional y humanista). D2: Enfatizar los resultados sobre valorar el trabajo de los empleados. |
| | | Estrategia FO F1O2: Los líderes de cada departamento deben estar en constante capacitación, para así, mantener un buen liderazgo, conocer todas las nuevas tendencias, y aplicar de manera positiva en los departamentos. F2O1: El aprovechamientos de las distintas redes sociales, así como las herramientas tecnológicas, permiten una mejor y mayor comunicación entre los trabajadores. Además, promueve la participación activa de los mismos. | Estrategia DO D1O1: El aprovechar las herramientas tecnológicas por parte de los líderes y trabajadores de la empresa, genera una buena influencia, y se promueven los valores humanos y organizacionales. D2O2: La capacitación de los líderes, busca enmarcar sus características a dar más valor al trabajo de los empleados, sin dejar de alcanzar los objetivos planteados. |
| Amenazas (A) | A1: La rotación continua del personal. A2: La diversidad en las percepciones, expectativas y necesidades de los trabajadores actuales. | Estrategia FA F1A1: En la empresa a cada cierre de mes, se cuenta con un número variado de trabajadores, es trabajo del líder adaptarse a dicha situación y actuar de manera efectiva. F2A2: Cada trabajador, tiene necesidades, expectativas y percepciones distintas, por tal razón es trabajo del líder crear grupos de trabajo efectivos, donde la comunicación sea abierta, la responsabilidad compartida y con disposición a trabajar. | Estrategia DA D2A1: Al valorar en mayor medida el trabajo de los empleados, puede generar un mayor sentido de pertenencia de los trabajadores, pudiendo evitar que haya mucha rotación (renuncias, despidos, entre otros). D1A2: El implementar nuevos tipos de liderazgo permite conocer las percepciones, expectativas y necesidades de los trabajadores. |

Nota. La figura muestra las estrategias de una matriz FODA.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Estrategia F1O2. Capacitación continua: La capacitación continua resulta una inversión esencial en el desarrollo organizacional, en un mundo donde la tecnología y el flujo de información avanzan a pasos agigantados, es fundamental que los líderes se mantengan actualizados sobre las tendencias emergentes en liderazgo. Aunque las técnicas y prácticas

vigentes puedan resultar efectivas en el presente, la realidad es que nuevas metodologías podrían surgir, ofreciendo enfoques más eficaces y eficientes, enriqueciendo y actualizando constantemente la capacitación, se elevan significativamente las probabilidades de alcanzar un rendimiento excepcional dentro de la organización, lo que, en última instancia, se traduce en un ambiente laboral más dinámico y productivo.

Estrategia F2O1. Redes de trabajo: Es fundamental que los líderes impulsen el uso de redes sociales y plataformas de trabajo que fomenten la participación de todos, dichas herramientas no solo optimizan la comunicación dentro de la organización, sino que también garantizan un intercambio continuo de información sobre éxitos y oportunidades de mejora, cultivando un entorno de colaboración, donde se logra una respuesta más rápida y efectiva ante los retos, lo que refuerza la unión y el compromiso del equipo. La sinergia generada en este ambiente propicia un desarrollo más dinámico y cohesionado.

Estrategia F1A1. Asignación de responsabilidades: En PDVSA Petrolera Sinovensa, la alta rotación de personal es un desafío habitual, impulsado por renunciaciones y otros factores, para abordar este problema, es determinante que se confíen tareas a empleados con más experiencia, quienes pueden servir como guías para los recién llegados. Esta práctica no solo ayuda a los nuevos trabajadores a integrarse más rápidamente, sino que también garantiza que se logren los objetivos de manera más efectiva y fluida.

Estrategia F2A2. Células de trabajo: Propone la creación de grupos colaborativos en el entorno laboral, donde el líder debe comprender las variadas necesidades y expectativas de su equipo, dichos núcleos de trabajo favorecen un clima de armonía, en el que cada individuo se siente apreciado y reconocido, la adaptación de este enfoque, impulsa no solo la eficacia en las actividades cotidianas, sino también un profundo sentido de comunidad dentro de la

organización. De este modo, se construye un espacio donde la colaboración y el compromiso florecen, fortaleciendo tanto el rendimiento grupal como la satisfacción personal de los colaboradores.

Estrategia D1O1. Nuevas corrientes en el liderazgo: Aunque las metodologías de liderazgo vigentes no sean, en su esencia, ineficaces, resulta crucial que los líderes de PDVSA Petrolera Sinoventa, se mantengan receptivos a las innovaciones que surgen en el panorama del liderazgo. Incorporar enfoques más empáticos y enfocados en el bienestar del personal puede transformar el entorno laboral, promoviendo una atmósfera más saludable y eficiente, dicha adaptación no solo favorece la satisfacción de los empleados, sino que también impulsa el rendimiento general de la organización, creando un espacio donde todos puedan florecer.

Estrategia D2O2. Valoración del trabajo realizado: Enfatiza la importancia de reconocer y apreciar el esfuerzo de los empleados en el momento oportuno, Este tipo de reconocimiento es clave para fomentar la motivación y el compromiso del personal, el valorar el trabajo bien hecho, se establece un clima de confianza que promueve un entorno laboral positivo. Además, este enfoque impulsa a los colaboradores a buscar constantemente la mejora en sus desempeños, creando un ciclo de crecimiento tanto individual como colectivo.

Estrategia D2A1. Balance en las ventajas para los trabajadores: Es fundamental que las organizaciones encuentren maneras de asegurar la estabilidad de su equipo a largo plazo, especialmente en entornos económicos desafiantes; la cooperación entre directivos y empleados para establecer un punto medio en los beneficios es vital para conservar el talento y fomentar el bienestar laboral. Este enfoque colaborativo no solo fortalece el compromiso de los trabajadores, sino que también contribuye a crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo, donde todos se sientan valorados y motivados a dar lo mejor de sí mismos.

Estrategia D1A2: Tipos de liderazgo actuales y sus características: La comprensión de los diversos estilos de liderazgo que han emergido en el ámbito empresarial contemporáneo es esencial para los líderes actuales; adaptarse y adoptar las características de estos enfoques, que resuenen con las necesidades de sus equipos, se traduce en un liderazgo más eficaz y sensible, dicha flexibilidad no solo potencia la conexión con los colaboradores, sino que también fomenta un ambiente de trabajo en el que todos pueden prosperar. En un mundo en constante cambio, esta habilidad se vuelve fundamental para guiar a los equipos hacia el éxito y la cohesión.

Plan de Acción

El proceso de elaborar un enfoque estratégico en PDVSA Petrolera Sinovensa que explore diversas modalidades de liderazgo, promoviendo un ambiente colaborativo y fortaleciendo el capital social, permitirá alcanzar los objetivos de una manera más eficiente. Por tal razón, es importante, generar un plan de acción donde se establezcan las estrategias, el objetivo de dicha estrategia, las actividades a desarrollar, el recurso a utilizar, el tiempo requerido, así como los responsables, indicadores y un costo estimado de cada estrategia.

Tabla 14

Plan de Acción para Fortalecer el Liderazgo en la Construcción del Capital Social en PDVSA Petrolera Sinovensa

| Estrategia | Objetivo | Actividades | Recursos | Tiempo | Responsable | Indicadores | Costo Estimado |
|-----------------------------------|---|--|--|---|---|--|-----------------------|
| F1O2: Capacitación continua | Desarrollar líderes con amplio conocimiento en las corrientes de liderazgo existentes. | Búsqueda de talleres, foros, seminarios, entre otros. Retroalimentación entre líderes de departamentos y trabajadores. Promoción de las dimensiones del capital social. | Computadoras. Salón de Conferencias. Video Beam Redes Sociales. | Por lo menos 1 curso, taller, foro o seminario cada dos meses de un mínimo de 24 horas. 1 reunión por semana entre líderes y trabajadores. | Recursos Humanos | Mejora de habilidades. Conocimiento actual. Eficiencia en el alcance de objetivos. Mejora continua. | 500 \$ |
| F2O1: Redes de trabajo | Establecer los medios electrónicos como medios de comunicación efectivos en la empresa. | Creación de grupos de trabajo. Promoción de la participación activa de los grupos. Rotación de los grupos de trabajo, fomentando el trabajo de equipo y la diversidad de los grupos. Señalamiento de normas en las redes de trabajo | Redes Sociales | Diariamente | Alta Gerencia, líderes y jefes de departamentos | Generación de ideas para la toma de decisiones. Desarrollar confianza. Comunicación eficaz. Creación de sinergia. | ----- |

Nota. La tabla muestra las estrategias obtenidas de la matriz FODA, en PDVSA Petrolera Sinovensa.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 14 (cont.)

Plan de Acción que Fortalecer el Liderazgo en la Construcción del Capital Social en PDVSA Petrolera Sinovensa

| Estrategia | Objetivo | Actividades | Recursos | Tiempo | Responsable | Indicadores | Costo Estimado |
|---------------------------------------|--|--|---|---|----------------------------------|--|-----------------------|
| F1A1: Asignación de Responsabilidades | Asignar responsabilidades a los trabajadores en los distintos departamentos, de acuerdo a su experiencia y conocimiento. | Realización de reuniones continuas, para reconocimiento de cada trabajador del departamento. Variabilidad en los grupos de trabajo. Asignación de delegados de grupos de trabajo. Asignación de responsabilidades a personal con mayor experiencia, para servir de mentoring a los nuevos trabajadores. | Computadoras | 1 vez por semana | Jefes de departamentos | Interacción entre trabajadores. Mentoring. Crecimiento individual y grupal | ----- |
| F2A2: Células de trabajo | Conocer por parte de los líderes las necesidades, percepciones y expectativas de los trabajadores del departamento. | Formación de células de trabajo. Promoción de la expresión emocional. Generación de retroalimentaciones | Láminas de papel bond. Computadoras Marcadores. Medios Electrónicos. | Cada 15 días por espacios de 4 horas con rotación de números de trabajadores. | Jefe de Departamentos y Líderes. | Conocimiento de necesidades, percepciones y expectativas. | ----- |

Nota. La tabla muestra las estrategias obtenidas de la matriz FODA, en PDVSA Petrolera Sinovensa.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 14 (Cont.)

Estrategias para Fortalecer el Liderazgo en la Construcción del Capital Social en PDVSA Petrolera Sinovensa

| Estrategia | Objetivo | Actividades | Recursos | Tiempo | Responsable | Indicadores | Costo Estimado |
|---|---|---|---|---------------|-----------------------|---|--|
| D1O1: Nuevas corrientes en el liderazgo | Adquirir la mayor cantidad de conocimiento sobre las tendencias actuales en relación a los tipos de liderazgo. | Realización de pruebas pilotos, sobre nuevas corrientes de liderazgo. Estudio de relaciones entre el tipo de liderazgo a utilizar y las dimensiones del capital social. Elaboración y aplicación de instrumentos diseñados; análisis. | Redes de Trabajo Computadoras | 1 vez al mes | Recursos Humanos | Características de liderazgo. Beneficios de tipos de liderazgo. Eficiencia de elementos del capital social. | 100 \$ por instrumento elaborado y aplicado, y análisis de resultados. |
| D2A2: Valoración del trabajo realizado | Generar reconocimientos de trabajo, que implique el bienestar, elevar la confianza, crear sentido de pertenencia y fomentar la motivación de los trabajadores del departamento. | Planificación de reuniones donde se exprese el reconocimiento al trabajador por las funciones realizadas. Creación de un premio de empleado del mes, gracias a su logro en el desempeño de sus actividades. | Hojas Impresoras Computadoras Video Beam Redes Sociales | 1 vez al mes | Jefes de departamento | Desempeño. Logro de objetivos. | 50 \$ |

Nota. La tabla muestra las estrategias obtenidas de la matriz FODA, en PDVSA Petrolera Sinovensa.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 14 (Cont.)*Estrategias para Fortalecer el Liderazgo en la Construcción del Capital Social en PDVSA Petrolera Sinovensa*

| Estrategia | Objetivo | Actividades | Recursos | Tiempo | Responsable | Indicadores | Costo Estimado |
|--|---|--|--|----------------------|------------------------|--|-----------------------|
| D2A1: Balance en las ventajas para los trabajadores | Encontrar un balance entre lo que la empresa puede brindar y las expectativas de los trabajadores. | Reuniones para la participación activa de los trabajadores para expresar sus emociones. Generación de ideas por parte de los grupos de trabajo para la toma de decisiones. Retroalimentación efectiva para informar los resultados en la toma de decisiones. | Computadoras Video Beam Redes Sociales | 1 reunión trimestral | Recursos Humanos | Generación de ideas. Toma de decisiones. Conocimiento de necesidades y expectativas | ----- |
| D1A2: Tipos de liderazgo actuales y sus características. | Dar a conocer los nuevos tipos de liderazgo presentes en las empresas a nivel nacional e internacional. | Creación de reuniones entre líderes y trabajadores. Creación de alianzas estratégicas. Búsqueda de relación entre la aplicación de tipos de liderazgo y las dimensiones del capital social. | Correos Redes de trabajo Medios electrónicos | 1 reunión semestral | Jefes de Departamentos | Características del liderazgo apropiado. Beneficios de liderazgo. Logro eficiente de objetivos | ----- |

Nota. La tabla muestra las estrategias obtenidas de la matriz FODA, en PDVSA Petrolera Sinovensa.

Fuente: Elaboración propia (2024).

La empresa PDVSA Petrolera Sinovensa tiene la responsabilidad de analizar y decidir sobre un plan de acción que contemple diversos elementos clave para su implementación exitosa, este esfuerzo requiere la colaboración de múltiples responsables que, al trabajar en conjunto, pueden alcanzar el objetivo de fortalecer el capital social dentro de la organización. Además, se busca activar las tendencias contemporáneas de liderazgo a nivel global, promoviendo un entorno donde los trabajadores se sientan valorados y escuchados.

Fomentar un espacio donde se reconozcan las necesidades de los trabajadores y se valore su aporte de ideas en la toma de decisiones, se puede mejorar significativamente la relación entre líderes y trabajadores, la iniciativa de desarrollar un plan que beneficie a todos los participantes en los procesos organizacionales representa un avance notable, evidenciando el compromiso de la empresa hacia la mejora continua. El hecho de priorizar el bienestar de los trabajadores, es capaz de crear un equilibrio positivo que, sin duda, se traduce en una mayor eficiencia y productividad en el trabajo.

REFERENCIAS

- American Staffing Association (2023). *Ejemplos de liderazgo organizacional en acción*.
<https://www.coachhub.com/es/blog/que-es-el-liderazgo-en-la-gestion-ejemplos-de-liderazgo-organizacional-en-accion/>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. (6ta. edición). Editorial Episteme.
- Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3ra. edición). Mind Garden.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación?* (7ma. edición). Consultores Asociados.
- Barroso, F., y Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*.
https://www.researchgate.net/publication/260037766_Liderazgo_y_clima_organizacional_en_maquiladoras_textiles_de_exportacion_Estudio_de_caso
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Pearson educación.
- Casas, J., Donado, J. & Repullo, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Elsevier*. 31(8). 527-538. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion-elaboracion-cuestionarios-13047738>
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa* (tercera ed.). La Columna.
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La experiencia del liderazgo*. CENGAGE Learning.
- Davis, K., y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Denison, D. (1997). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Fondo Editorial.

- Díaz-Barriga, F. y Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1993). *Las nuevas realidades*. EDHASA. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/028-029art23.pdf
- Garbanzo-Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. <https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- González, A. (2023). Los tipos de capital social bonding, bridging y linking: una revisión de los indicadores cuantitativos utilizados para su operacionalización. *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, 58(202), 75-97, <https://doi.org/10.5944/empiria.58.2023.37381>
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*. 2(2) 61-77 <https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. edición). Mc Graw Hill.
- Ireland, R. y Hitt, M. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Perspectivas de la Academia de Gestión* 13(1). <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1999.1567311>

- Indeed (2024). *Qué es el liderazgo transformacional: definición y ejemplos*.
<https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/liderazgo-transformacional-definicion-ejemplos>
- Keefer, P., y Scartascini, C. (2022). *Cuando la falta de confianza paraliza la productividad y el crecimiento*. <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/cuando-la-falta-de-confianza-paraliza-la-productividad-y-el-crecimiento/>
- Martínez, R. y Sánchez, J. (2020). Convergencias y divergencias del liderazgo en la gerencia empresarial y la gerencia universitaria venezolana. *Revista estudios gerenciales y de las organizaciones*. 4(8). 283-302. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v4n8/art03.pdf>
- Mayne, N. (2022). *El liderazgo: su influencia y relación con el desarrollo de planes de formación de las organizaciones*. Universidad de América.
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8967/1/-GTH.pdf>
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Universidad Autónoma de Tlaxcala, Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Tlaxcala). <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/3.07.pdf>
- Payaras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pedraja, L. (2015). La importancia del liderazgo en la economía del conocimiento. *La importancia del liderazgo en la economía del conocimiento Interciencia*, 40(10), 653-653. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33941643001.pdf>
- Peñalver, A. (2022). *El líder 5.0: Cómo liderar con éxito las organizaciones en la nueva sociedad digital*. Gestión 2000.

- Perilla, L., y Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 33 (2), 95-108.
<https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (8va. Edición). Pearson Educacion.
- Robison, L., Siles, M. & Schmid, A. (2003). *El capital social y la reducción de la pobreza: hacia un nuevo paradigma*. Repositorio Digital CEPAL
<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/e233c6ec-a101-48d5-a05a-7d283f602a7e>
- Sánchez, J. y Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai* , 11 (4), 161-170.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. (4ta. edición). Limusa.
- Thompson et al. (1998). *Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas*. Edición especial en español. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
- Villegas, J. (1996). *Desarrollo gerencial*. Ediciones Vega.
- Woolcock, M. y Deepa N. (2000). Social Capital: implications for development theory, research and policy. *Observador de investigaciones del Banco Mundial* 15(2), 225-49.
<http://dx.doi.org/10.1093/wbro/15.2.225>

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario Aplicado a Trabajadores de PDVSA Petrolera Sinovensa

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



Usted ha sido seleccionado para responder este cuestionario, el cual tiene como finalidad la recolección de información para presentar el trabajo de investigación titulado: **EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN PDVSA PETROLERA SINOVENSA**, el cual es un requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

La información que usted suministre es de carácter confidencial y anónimo, la cual será utilizada con fines académicos y de investigación.

Este instrumento consta de veintidós (22) ítems, catorce (14) de ellas para la variable liderazgo, y otros (8) para la variable capital social de 5 alternativas de respuesta, las cuales se describen a continuación:

Siempre (S) Casi Siempre (CS) Algunas Veces (AV) Casi Nunca (CN) Nunca (N)

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada uno de los planteamientos antes de responder.
- Seleccione la alternativa de su preferencia, marque con una X.
- Responda todos los planteamientos con la mayor objetividad y sinceridad.
- En caso de duda, diríjase al encuestador.

| Indicador | Criterios | Descripción del Criterio | Alternativas | | | | |
|-------------------------------|-----------|---|--------------|----|----|----|---|
| | | | S | CS | AV | CN | N |
| Variable: Liderazgo | | | | | | | |
| Liderazgo Laissez Faire | 1 | El poder y la toma de decisiones son realizados por los trabajadores y luego informada a los líderes. | | | | | |
| | 2 | Los líderes no ofrecen una dirección para alcanzar los objetivos. | | | | | |
| Liderazgo Democrático | 3 | Los líderes fomentan un ambiente de colaboración y comunicación abierta. | | | | | |
| | 4 | La responsabilidad es compartida por los distintos grupos de trabajo. | | | | | |
| Liderazgo Transaccional | 5 | El líder motiva a los trabajadores, para obtener lo mejor de cada uno de ellos. | | | | | |
| | 6 | Los trabajadores reciben recompensas por parte de los líderes al lograr o alcanzar un objetivo. | | | | | |
| Liderazgo Autocrático | 7 | En el departamento las decisiones que se toman son unilaterales, enmarcadas por el líder. | | | | | |
| | 8 | En la empresa se enfatiza los resultados sin valorar el trabajo de personal. | | | | | |
| Liderazgo Humanista | 9 | Se promueve la empatía, colaboración y respeto en el ámbito laboral. | | | | | |
| | 10 | Los líderes de la empresa están dispuestos a escuchar de forma continua a los trabajadores. | | | | | |
| Liderazgo Transformacional | 11 | Existe un ambiente de colaboración y valores compartidos. | | | | | |
| | 12 | Los líderes influyen de manera positiva en cada uno de los trabajadores. | | | | | |

| Indicador | Criterios | Descripción del Criterio | Alternativas | | | | |
|---------------------------------|-----------|--|--------------|----|----|----|---|
| | | | S | CS | AV | CN | N |
| Liderazgo Situacional | 13 | El comportamiento del líder es en función de las situaciones que se presentan. | | | | | |
| | 14 | La interacción entre los trabajadores y el líder del departamento es continua y efectiva. | | | | | |
| Variable: Capital Social | | | | | | | |
| Dimensión Estructural | 15 | Las redes de trabajo existentes en la empresa, fomentan la cooperación, solidaridad, empatía y confianza. | | | | | |
| | 16 | Las redes facilitan la colaboración y el intercambio entre los trabajadores. | | | | | |
| Dimensión Cognitiva | 17 | La relación entre los distintos departamentos es eficiente, y cooperativa para el logro de objetivos comunes. | | | | | |
| | 18 | En las redes de trabajo se fomenta la participación de los trabajadores, en el aporte de ideas, conocimientos y experiencias. | | | | | |
| Dimensión Relacional | 19 | La empresa resalta la relevancia de la confianza, el respeto y la reciprocidad en las interacciones, esenciales para el flujo de información y recursos. | | | | | |
| | 20 | La empresa fomenta con acciones orientadas al bienestar de los trabajadores. | | | | | |
| Dimensión Emocional | 21 | Las conexiones interpersonales y la confianza generan un mayor sentido de pertenencia en los trabajadores. | | | | | |
| | 22 | La existencia de redes de apoyo en la empresa, contribuyen con el bienestar psicológico y emocional de los trabajadores. | | | | | |

Anexo B. Validación de Instrumentos

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



CONSTANCIA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Quien Suscribe Edgar Omaña, titular de la cedula de identidad No: V-11.896.440 de profesión Ing. en Mantenimiento, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar los instrumentos de recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, titulada: **EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA CONSTRUCCION DE CAPITAL SOCIAL EN PDVSA PETROLERA SINOVENSA**, que presentan los bachilleres: César Augusto Mora Vielma, titular de la cédula de identidad No. 29.910.257, y Silvana Valeria Torres Luque, titular de la cédula de identidad No. 30.622.669 considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a pertinencia, relación variable-dimensión-indicador-items, congruencia y estilo de redacción adecuado estilo de los items.

En consecuencia, el referido instrumento es válido para los fines previamente establecidos.

Constancia que se expide en la ciudad de Valera, a los 05 días del mes de diciembre del año 2024.

Firma:

AUTORES:
Br. César Mora
Br. Silvana Torres

TUTOR:
Prof. Msc. Marilyn Briceño

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien Suscribe Yackeline González, titular de la cédula de identidad No: V-13.260.990 de profesión Ingeniero de Petróleo, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar los instrumentos de recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, titulada: **EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN PDVSA PETROLERA SINOVENSA**, que presentan los bachilleres: **César Augusto Mora Vielma**, titular de la cédula de identidad No. 29.910.257, y **Silvana Valeria Torres Luque**, titular de la cédula de identidad No. 30.622.669 considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a pertinencia, relación variable-dimensión-indicador-ítems, congruencia y estilo de redacción adecuado estilo de los ítems.

En consecuencia, el referido instrumento es válido para los fines previamente establecidos.

Constancia que se expide en la ciudad de Valera, a los 05 días del mes de diciembre del año 2024.

Firma:

AUTORES:
Br. César Mora
Br. Silvana Torres

TUTOR:
Prof. Msc. Marilyn Bricasño

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien Suscribe Liliana Rivera, titular de la cedula de identidad No: 13.048.877 de profesión Ingeniero de Petróleo, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar los instrumentos de recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, titulada: **EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN PDVSA PETROLERA SINOVENSA**, que presentan los bachilleres: **César Augusto Mora Vielma**, titular de la cédula de identidad No. 29.910.257, y **Silvana Valeria Torres Luque**, titular de la cédula de identidad No. 30.622.669 considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a pertinencia, relación variable-dimensión-indicador-ítems, congruencia y estilo de redacción adecuado estilo de los ítems.

En consecuencia, el referido instrumento es válido para los fines previamente establecidos.

Constancia que se expide en la ciudad de Valera, a los 10 días del mes de Diciembre del año 2024.

Firma:

AUTORES:

Br. César Mora

Br. Silvana Torres

TUTOR:

Prof. Msc. Marilyn Briceño

Anexo C. Confiabilidad del Instrumento

| ENCUESTADOS | Número de Ítems | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SUMA |
|-------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 110 |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 110 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 108 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 108 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 108 |
| 6 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 108 |
| 7 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 108 |
| 8 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 106 |
| 9 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 104 |
| 10 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 103 |
| 11 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 101 |
| 12 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 100 |
| 13 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 100 |
| 14 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 98 |
| 15 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 98 |
| 16 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 97 |
| 17 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 97 |
| 18 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 96 |
| 19 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 94 |
| 20 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 93 |
| 21 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 92 |
| 22 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 92 |
| 23 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 92 |
| 24 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 91 |
| 25 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 88 |
| 26 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 85 |
| 27 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 85 |
| 28 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 84 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 29 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 83 |
| 30 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 82 |
| 31 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 81 |
| 32 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 81 |
| 33 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 81 |
| 34 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 81 |
| 35 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 79 |
| 36 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 79 |
| 37 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 78 |
| 38 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 78 |
| 39 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 77 |
| 40 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 77 |
| 41 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 75 |
| 42 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 74 |
| 43 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 72 |
| 44 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 71 |
| 45 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 71 |
| 46 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 70 |
| 47 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 68 |
| 48 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 66 |
| 49 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 65 |
| 50 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 63 |
| 51 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 63 |
| 52 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 62 |
| 53 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 61 |
| 54 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 60 |
| 55 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 55 |
| 56 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 53 |
| 57 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 53 |
| 58 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 53 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|------|----|
| 59 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 52 |
| 60 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 52 |
| 61 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 52 |
| 62 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 52 |
| 63 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 52 |
| Varianza de los Ítems | 1,34 | 1,29 | 0,53 | 0,57 | 0,61 | 1,35 | 1,16 | 0,5 | 1,16 | 1,77 | 0,65 | 1,62 | 0,55 | 0,63 | 0,52 | 0,55 | 1,06 | 0,98 | 0,5 | 0,95 | 0,24 | 0,25 | |
| Suma de Varianza de los Ítems | 18,77147896 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Varianza de la Suma de los Ítems | 326,0488788 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Coficiente de Alpha de Cronbach | 0,987304904 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Anexo D. Carta de Aceptación del Tutor

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

San Rafael de Carvajal, Noviembre 2024
Ciudadano: Ing. Yumary Valecillos
Directora Del CIDIFI
Presente-

Por medio de la presente, hago de su conocimiento, que ante la solicitud realizada por los Bachilleres: César Augusto Mora Vielma, titular de la cédula de identidad No. 29.910.257 y Silvana Valeria Torres Luque, titular de la cédula de identidad No. 30.622.669, acepto el compromiso de Tutora en el desarrollo de su trabajo de investigación titulado: EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN PDVSA PETROLERA SINOVENSA, para optar al título universitario de INGENIERO INDUSTRIAL; hasta su presentación y evaluación.

Atentamente,

Ing. Marilyn Briceño
C.I. 13.205.436

Anexo E. Carta de Aprobación del Tutor

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi Carácter de Tutora del Trabajo Especial del Grado Titulado: EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN PDVSA PETROLERA SINOVENSA, realizada por los Bachilleres: César Augusto Mora Vielma, titular de la cédula de identidad No. 29.910.257 y Silvana Valeria Torres Luque, titular de la cédula de identidad No. 30.622.669, para optar por el título de **Ingeniero Industrial**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido ante la presentación pública y la evaluación por parte del jurado que se asigne.

Atentamente,

ING. MARILYN BRICEÑO
C.I. 13.205.436

A los 15 días del mes de enero de 2025