



## PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y CAMBIOS CONDUCTUALES PREVENTIVOS EN LA NUEVA NORMALIDAD EN EL SECTOR PETROQUÍMICO

(LEADERSHIP PRACTICES AND BEHAVIORAL CHANGES IN THE NEW  
NORMALITY IN THE PETROCHEMICAL SECTOR)

**Ricardo Alberto Portillo Urdaneta**

[ricardoalberto.portillo@gmail.com](mailto:ricardoalberto.portillo@gmail.com)



<https://orcid.org/0000-0002-8004-3275>

**Rilson Ramón Colmenares Guillen**

[rilsoncol@gmail.com](mailto:rilsoncol@gmail.com)



<https://orcid.org/0000-0001-9707-6666>

Como citar: Portillo, Ricardo y Colmenares, Rilson (2020) Prácticas de liderazgo y cambios conductuales preventivos en la nueva normalidad en el sector petroquímico. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 17(2), Venezuela. (Pp.47-68)

### RESUMEN

La crisis del Covid-19 ha sido sorpresiva y de alto impacto para las personas y las organizaciones, generando cambios y adaptaciones en los comportamientos, procedimientos, que obligan a implementar nuevas formas de trabajar. Aunque cada industria es diferente y tiene particularidades que deben atender, todas deben enfocarse en las medidas de prevención. Para lograr estos cambios se necesita un liderazgo capaz de autoliderarse, reinventarse y acompañar a sus equipos. Las prácticas de liderazgo determinan e impulsan los cambios necesarios para adaptarse al trabajo seguro. Se describen cinco prácticas del liderazgo según Kouzes y Posner (2001) citado en Lingam y Lingam (2020): desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros, servir de modelo y brindar aliento; a través de estas, los líderes alcanzan las metas y objetivos. Se plantea la presente investigación para conocer cuáles serían las prácticas de liderazgo más apropiadas para generar los cambios conductuales preventivos en el personal de la industria petroquímica. Se desarrolla este estudio empírico transversal, descriptivo, no experimental en una población conformada por 238 trabajadores. Se concluye que la práctica más utilizada por los gerentes es la de inspirar una visión, sin embargo, el análisis estadístico no permitió identificar cuál de todas las prácticas de liderazgo es la más efectiva, pero si se estableció relación entre el



número de prácticas aplicadas y la generación de conducta preventiva. Se recomienda realizar un programa de intervención para el desarrollo de congruencia en los gerentes, que les permita crecer como Líder transformador y motivador de los cambios necesarios en su equipo de trabajo.

**Palabras Clave:** Liderazgo, cambios conductuales preventivos, postpandemia.

### ABSTRACT

The Covid-19 crisis has been surprising and has had a high impact on people and organizations, generating changes and adaptations in behaviors and procedures, forcing the implementation of new ways of working. Although each industry is different and has particular needs to be addressed, all of them must focus on prevention measures. To achieve these changes, leadership capable of self-leading, reinventing itself and accompanying its teams is needed. Leadership practices determine and drive the changes necessary to adapt to safe work. Five leadership practices are described according to Kouzes and Posner (2001) cited in Lingam and Lingam (2020): challenging the process, inspiring a shared vision, enabling others, serving as a model and providing encouragement; through these, leaders achieve goals and objectives. The present research is proposed to find out which leadership practices would be the most appropriate to generate preventive behavioral changes in the personnel of the petrochemical industry. This cross-sectional, descriptive, non-experimental, empirical study was carried out in a population of 238 workers. It is concluded that the practice most used by managers is to inspire a vision; however, the statistical analysis did not allow identifying which of all the leadership practices is the most effective, but it did establish a relationship between the number of practices applied and the generation of preventive behavior.

**Key Words:** Leadership, preventive behavioral changes, post-pandemic.

### INTRODUCCIÓN

La crisis del Covid-19 ha sido sorpresiva y de alto impacto en todos los ámbitos de la vida de las personas y las organizaciones. Este virus ha ocasionado una pandemia que ha afectado todos los sectores económicos y a todas las empresas, generando cambios y adaptaciones en los comportamientos, procedimientos, interacciones y paradigmas que obligan a implementar nuevas formas de trabajar.

Esta pandemia expone a la humanidad a una reformulación total en todos los ámbitos. Todo lo conocido ya es historia, y a partir de la nueva normalidad,



empresas, organizaciones, gobiernos y personas están involucrados en una transformación radical de modelos y procedimientos que llevará algunos años implementar. Se trata de un cambio cultural planetario, donde se debe adaptar a nuevas condiciones y formas de actuar para adecuar la organización a nuevos contextos.

Aunque cada industria es diferente y tiene particulares que debe atender, todas deben enfocarse en las medidas de prevención, de higiene y sana distancia para preservar la salud de los trabajadores. En este sentido, es necesario promocionar el conocimiento acerca de la enfermedad, hábitos saludables, conducta preventiva, y todo lo que conlleve al trabajo seguro.

Esteban R. Brenes profesor de la Cátedra de Estrategia y Agronegocios del INCAE (Escuela de negocios Latinoamericana), en (Meza, 2020); expresa que se debe entender como trabajar para evitar aglomeraciones de colaboradores, y clientes, con la finalidad de evitar la transmisión del virus en los lugares de trabajo, así mismo considera que los líderes de la empresa deben creer en el cambio y en la adopción de nuevas habilidades, tanto para el como para su equipo, para crecer laboralmente en la nueva realidad

La Industria Petroquímica no escapó a estos cambios. Durante la Pandemia se redujo el personal al mínimo necesario para mantener las operaciones de manera segura, manteniendo el distanciamiento social. Y se incentivó el teletrabajo, al mismo tiempo de formar al trabajador en las medidas de bioseguridad y conducta preventiva.

Para lograr estos cambios en las conductas de los trabajadores y en la organización debe haber un liderazgo resiliente, adaptable y centrado en las personas: El director, gerente general, dueño de la empresa debe creer en la seguridad de sus colaboradores, en la salud de las personas, empleados y clientes. Si el cambio en el liderazgo no se da, se actuará de forma equivocada y esto repercutirá en toda la empresa.

Es así como algunos expertos en el estudio del liderazgo, afirman que este se puede definir a partir de sus comportamientos, lo cual implica que los colaboradores identifican a sus líderes en la medida que muestren dichos comportamientos, y la efectividad de un líder dependerá entonces de cuanto el comportamiento del líder se asemeje a las expectativas de comportamiento que tienen las personas de lo que ellos piensan que es un líder ideal (Van der Hoek, M., et al., 2021).

El Liderazgo de personas y equipos es una parte esencial en este tiempo diferente y desconocido aún. Como nunca, los líderes deben ser agentes de cambio positivo y saber autoliderarse, reinventarse y acompañar a sus equipos a transitar con éxito la crisis (Amaya, 2020). Son las prácticas de liderazgo lo que determinan e impulsan los cambios necesarios en los equipos de trabajo para adaptarse a las nuevas necesidades y al trabajo seguro, motivando cambios conductuales preventivos.



Kouzes y Posner (2001) citado en Lingam y Lingam (2020), describen cinco prácticas del liderazgo ejemplar: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento; a través de estas prácticas los líderes logran cosas extraordinarias, es decir alcanzan las metas y objetivos organizacionales, de manera fuera de lo común.

Estas cinco prácticas están a disposición de cualquier trabajador que acepte el desafío del liderazgo en las diferentes organizaciones. A continuación, se describe cada uno de ellos:

(a) **Desafiar al proceso:** responde a la posibilidad de cambiar paradigmas, romper tradiciones, tener la iniciativa de cambiar las formas aceptadas de hacer las cosas. Incluye las siguientes estrategias: Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer e innovar. Y Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.

(b) **Inspira una visión compartida:** lograr que otros se sientan identificados y comprometidos en una causa común, la visión que presente el líder debe ser lo suficientemente estimulante, comunicada con optimismo, entusiasmo y amor; de forma tal, que haga sentir a las personas a quien se comunica este mensaje, como triunfadores. Comprende las siguientes estrategias: imaginar un futuro edificante y reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas.

(c) **Habilitar a otros para actuar:** Implica trabajo en equipo, confianza en éste y la cesión del poder. Ésta impulsa a la gente a correr riesgos y adaptarse a los cambios para generar dinamismo y desarrollo de las organizaciones. Comprende las siguientes estrategias: Fomentar la colaboración, promover metas cooperativas y confianza mutua. Fortalecer a los demás: compartir el poder y la información.

(d) **Servir de modelo:** Los líderes a través de su ejemplo aprovechan cada oportunidad para demostrar que están profundamente comprometidos; además, que hagan tangibles las visiones y los valores.

(e) **Brindar aliento:** Con el fin de mantener las esperanzas y la determinación de hacer contribuciones que valgan la pena, los líderes deben dar reconocimiento y premiar a las personas, tanto a nivel individual como a nivel de los equipos de trabajo, por el logro del alcance de objetivos extraordinarios. Incluye las siguientes estrategias: Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto. Y celebrar los logros del equipo en forma regular.

Con lo aprendido durante la contingencia se requiere unas nuevas prácticas de liderazgo y desarrollar nuevas habilidades para liderar en tiempos post pandemia; centrarse en hacer crecer el negocio, pero también en el compromiso y salud de los trabajadores.

A medida que la industria petroquímica comienza a reactivarse y el personal regresa gradualmente a las instalaciones, es crucial que los líderes de la organización estén equipados con las habilidades y conocimientos necesarios para garantizar un entorno de trabajo seguro. Esto implica no solo implementar



medidas de seguridad adecuada, sino también fomentar una cultura de seguridad entre los empleados.

Los líderes deben estar dispuestos a desafiar el proceso existente y buscar formas innovadoras de mejorar las prácticas de seguridad. Esto puede implicar la adopción de nuevas tecnologías o la implementación de protocolos de seguridad mejorados. Al mismo tiempo, los líderes deben inspirar una visión compartida entre los trabajadores, asegurándose de que todos comprendan la importancia de adherirse a las medidas de seguridad.

Además, los líderes deben habilitar a otros para actuar, proporcionando a los trabajadores las herramientas y recursos necesarios para laborar de manera segura. Esto puede incluir formación en medidas de bioseguridad y conducta preventiva. Los líderes también deben servir como modelos a seguir, demostrando su compromiso con la seguridad a través de sus propias acciones. Así, los líderes deben brindar aliento al personal, reconociendo sus esfuerzos para mantener un entorno de trabajo seguro y alentándolos a continuar haciendo lo mismo.

Dada la situación actual, es imperativo identificar las prácticas de liderazgo óptimas que podrían inducir cambios preventivos en el comportamiento del personal de la industria petroquímica. Esto implica una caracterización detallada de las estrategias de liderazgo empleadas por la gerencia, seguida de una evaluación para determinar la más efectiva en función de su impacto en el comportamiento preventivo del personal.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para lograr de los objetivos se desarrolla un estudio empírico transversal, descriptivo, debido a que su objeto es examinar y describir la situación actual del liderazgo y los cambios conductuales preventivos de la industria Petroquímica. (Álvarez y Delgado, 2015). El Diseño de la investigación está ubicado en el campo de las investigaciones no experimentales, puesto que el diseño establecido permite determinar datos mediante un análisis realizado a la población estudiada. (Arias, 2016)

La población está conformada por 238 trabajadores de la Corporación Petroquímica, sede Valencia, distribuidas en 12 Gerentes, 26 supervisores, 10 Administradores y 190 trabajadores que constituyen el personal que labora en este momento en la Sede Corporativa. Teniendo en cuenta que la población es susceptible a ser manejada, la muestra corresponde a una Población censal, es decir que se trabajó con cada una de las observaciones y opiniones de toda la población. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2015)

### **Instrumentos de recolección de datos**

En esta investigación se utilizaron dos instrumentos:





### **Inventario de prácticas de Liderazgo (IPL)**

Creado por James M. Kouzes y Barry Z. Posner a principios de la década de 1980 e identificado por primera vez en su libro, El desafío del liderazgo, aborda el liderazgo como un conjunto de comportamientos medibles que se pueden aprender y enseñar (Kouzes y Posner, 2001). Este instrumento presenta una actualización, clasificando estas prácticas en cinco dimensiones comunes: modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen, brindar aliento.

La versión del IPL aplicada en este estudio contiene treinta declaraciones las cuales muestran las actividades o conductas en los líderes de la organización aplicada de manera auto administrada, evaluada por sus colaboradores y por un conjunto de 5 especialistas, quienes reunidos aplican el instrumento, dando respuesta en escala tipo Likert, con diez puntos de manera de designar cuan a menudo el líder usa un determinado comportamiento. Esta escala va desde 1 hasta 10, donde el 1 significa, casi nunca, y el 10 casi siempre. Los valores para cada práctica van a situarse entre 6 y 60 (Padua, 2018).

Para determinar el grado en que los ítems del instrumento eran homogéneos y consistentes, se efectuó el cálculo de Alfa de Cronbach, arrojando un resultado de 0,87 de confiabilidad, lo cual es considerada alta (>70).

### **DIAGNÓSTICO DE CAMBIOS CONDUCTUALES (DCD)**

Este instrumento diseñado por los autores Portillo y Colmenares 2021, estudia tres dimensiones: a) El pensamiento que tiene el trabajador en relación al Coronavirus y las Medidas preventivas, b) el Sentir que tiene el trabajador en relación a la enfermedad y las medidas de autocuidado y C) la manera de poner en práctica las medidas preventivas y la comparación de su conducta antes de la pandemia.

Para el diseño del instrumento se realizó la tabla de constructo por dimensión para decantar los ítems por su redacción y pertinencia a la medición del indicador. De esta manera, el instrumento quedó conformado por 30 ítems. Los primeros 20, obtenidos de las respuestas proporcionadas por cada trabajador y los últimos 10 ítems observados por un grupo de 5 especialistas que evaluaban la conducta preventiva de cada participante.

De la misma manera la escala utilizada es tipo Likert, con puntaje del 1 al 10. Mientras más alta la puntuación, más frecuente se manifiesta la conducta preventiva: (1) casi nunca, (2) Rara veces, (3) Pocas veces, (4) De vez en cuando, (5) Ocasionalmente, (6) A veces, (7) Con frecuencia, (8) Usualmente, (9) Con Mucha frecuencia, (10) Casi siempre.

Para determinar el grado de confiabilidad se realizó una prueba piloto en un personal de la industria petrolera, aplicando el coeficiente alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0,89, lo cual lo hace un instrumento altamente confiable.



## **METODOLOGÍA**

Para el estudio de la Variable Prácticas de Liderazgo se aplicó el primer instrumento por parte de un grupo de 5 especialistas en el área de Gerencia, quienes evaluaron la conducta de los líderes de la Corporación Petroquímica, pero también de manera autoadministrada y por sus colaboradores, presentando el resultado del promedio de dichas evaluaciones, registrando cada observación según la frecuencia de su manifestación.

Para el análisis de la Variable Conducta preventiva se aplicó el segundo instrumento, de manera autoadministrada por cada trabajador en las dos primeras dimensiones: Pensar y Sentir, y evaluada por el grupo de 5 expertos para la dimensión Actuar en cada colaborador de los equipos de trabajo.

Para el análisis estadístico se utilizó estadística descriptiva, y estadística inferencial, (Coeficiente de correlación de Pearson, Prueba de diferencias de medias: Prueba T) para determinar la significancia de los resultados.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La información recogida se analizó utilizando el programa SPSS versión 20 en español. En un principio se hicieron análisis generales, incluyendo el alfa de Cronbach y luego se realizaron análisis independientes evaluando cada variable, relacionando los cambios conductuales con las prácticas de liderazgo, realizando las comparaciones pertinentes.

Se realizaron un total de 238 evaluaciones a trabajadores de la Industria Petroquímica. La Tabla 1 muestra los resultados por variable de control. En cuanto a los datos demográficos, se encuentra que el 57,56% de los trabajadores son mujeres y el 42,44% son hombres; la edad promedio es de 41,75 años, la antigüedad laboral es de 8,12 años; la antigüedad en el cargo tiene una media de 6,02 años; el 34,03 % son casados, y el 33,61% tienen estudios universitarios.

Se observa una población de trabajadores predominantemente femenina, con edad promedio productiva y en promedio con menos de 9 años en la organización. Estas características hacen una población de trabajadores con poca experiencia en la organización asociados a los cambios sociales y organizacionales en los últimos años en el país, y al movimiento migratorio de profesionales en el área, lo cual ha ameritado la incorporación en nómina de nuevo personal que ha ido cubriendo las vacantes originadas.

Las Gerencias involucradas en la investigación corresponden a los gerentes evaluados que asisten a las instalaciones de la sede Corporativa y cuyos trabajadores han ido incorporándose en la reactivación de los diferentes puestos de trabajo en la construcción de la nueva normalidad. Estas son: Contrataciones, SIHAO, Estimación de costos, Planificación, Planificación y nuevos desarrollo, Prevención y Control de Perdidas (PCP), Tecnología de la Información (TI),

Finanzas, Gestión Humana, Sistema Integrado de Gestión (SIG), Salud y Servicios Generales, siendo esta última la que posee mayor cantidad de trabajadores.

**Tabla 1. Descripción demográfica de la muestra**

Variable control		Distribución	
		No	%
Edad	20 años o menos	10	4,20
	21 – 25 años	16	6,72
	26 – 30 años	20	8,40
	31 - 35	29	12,18
	36 – 40 años	32	13,45
	41 - 45	35	14,71
	46 – 50 años	32	13,45
	51 - 55	31	13,03
	56 - 60	29	12,18
	61 años o más	4	1,68
	X y S	41,75	11,51
Genero	Masculino	101	42,44
	Femenino	137	57,56
Gerencia	Contrataciones	14	5,88
	SIHAO	16	6,72
	Estimación de costo	6	2,52
	Planificación	14	5,88
	Investigación y nuevos desarrollos	15	6,30
	PCP	34	14,29
	TI	23	9,66
	Finanzas	24	10,08
	Gestión Humana	26	10,92
	SIG	14	5,88
	Servicios Generales	28	11,76
Salud	24	10,08	
Cargo	Gerentes	12	5,04
	Supervisores	26	10,92
	Administradores	10	4,20
	Analistas	190	79,83
Antigüedad laboral	< 2 años	32	13,45
	>2 años y < 5 años	61	25,63
	> 5 años y <10 años	63	26,47
	< 10 años y < 15 años	58	24,37
	< 15 años	24	10,08
	X y S	8,12	5,08
Antigüedad en el cargo	< 2 años	32	13,45
	>2 años y <5 años	86	36,13
	>5 años y <10 años	98	41,18
	<10 años y <15 años	18	7,56
	> 15 años	4	1,68
	X y S	6,02	3,65
Estado civil	Solteros	69	28,99
	Casados	81	34,03
	Divorciados	80	33,61
	Viudos	8	3,36
Formación académica	Bachiller	10	4,20
	TSU	69	28,99
	Universitaria	80	33,61
	Post grado	79	33,19

FI: IPL. DCD. Portillo y Colmenares (2021).



En cuanto a la formación académica, prevaleció la universitaria, y con postgrado, lo cual muestra una población de profesionales elevada, con formación académica de tercero y cuarto nivel, lo cual facilitaría la comprensión y aplicación de las medidas preventivas en materia de Covid.

En relación al objetivo específico de esta investigación: caracterización de las prácticas de liderazgo de la línea gerencial de una empresa Petroquímica venezolana se aplicó el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) a los 12 Gerentes de la Industria Petroquímica sede Corporativa. Estos reportes individuales se consolidan en la tabla 2.

En este estudio, para el análisis y la interpretación de la información obtenida de este Inventario, se consideraron los resultados de la tabla 3: Promedios, desviaciones estándar e índices de fiabilidad. En cuanto a las prácticas o conductas del liderazgo utilizadas por el colectivo investigado, se encontró lo siguiente: la práctica con una frecuencia de uso más baja por parte de los líderes: fue modelar el camino, siendo la de mayor uso Inspirar una visión, esto difiere a los resultados obtenidos por Kouzes y Posner (2001) en la que predomina la práctica de brindar aliento; en la de Zamora y Pariet (2011) en la que predomina habilitar a otros para actuar y la de Mexicano, Ojeda y Mosqueda (2013) en la que también predomina habilitar a otros.

Inspirar una visión compartida es una práctica de liderazgo que consiste en visualizar el logro de cosas extraordinarias en situaciones comunes de la vida. Aplicada en época de pos pandemia es lograr un sentimiento de fe de que todo mejorará y que pronto se saldrá de la situación que pareciera limitante. Es darle la certeza al equipo de trabajo que se puede producir, avanzar, bajo las medidas de bioseguridad, y la aplicación de una conducta preventiva.

En la tabla 2, al analizar IPL: Perfiles individuales de las calificaciones acumulativas de los doce (12) encuestados, se pudo evidenciar lo siguiente: En el 50,0% de los encuestados, es decir, en seis (6) de ellos, se identificó la práctica "Modelar el camino", como la práctica con frecuencia de uso más baja. Y el 41,66 %, Cinco (5) de los encuestados demostraron una mayor inclinación en el uso de la práctica de liderazgo "Inspirar una visión compartida", seguida de "Brindar aliento" (4 de 12, es decir 33,3%) y "Desafiar el proceso" (3 de 12, es decir 25%).

**Tabla No. 2. IPL. Perfiles individuales de calificaciones acumulativas**

Sujetos	Desafiar el proceso	Inspirar una visión	Habilitar a otros	Modelar el camino	Brindar Aliento
1	47	49	44	17	26
2	21	14	21	15	44
3	48	47	42	22	26
4	45	48	38	21	27
5	48	50	44	22	30
6	20	17	16	21	46

7	47	50	42	19	33
8	53	47	53	51	18
9	21	49	16	13	12
10	19	18	16	19	41
11	14	17	20	13	41
12	57	59	60	56	56
Σ	440	465	412	289	400

FI: IPL. DCD. Portillo y Colmenares (2021).

Una de las preguntas más usuales que surge cuando se utiliza un instrumento de esta naturaleza, está relacionada con determinar qué diferencia se observa en una persona, cuando utiliza una práctica de liderazgo en particular; y por otro lado si ésta es importante. Los investigadores Kouzes y Posner (1997,2001) argumentan que no existen respuestas universales, acerca de cuál práctica es mejor que otra. Lo que ellos afirman es que el uso frecuente de estas prácticas de manera consistente, le permitirá ser percibida por otras personas como un líder eficaz.

En la tabla 3 se presentan los Promedios, desviaciones estándar e índices de fiabilidad por cada dimensión (Prácticas de Liderazgo) para el instrumento IPL aplicado en esta investigación. Comparando su promedio de puntaje del total de los encuestados se observa que Inspirar una visión es la práctica que tiene el puntaje más alto, seguida de Habilitar, y luego desafiar a otros. Al analizar los índices de fiabilidad de cada dimensión considerando tanto los valores obtenidos en las evaluaciones de los especialistas a los gerentes, como los valores del cuestionario auto administrado y la evaluación por parte del personal a cargo de cada gerencia, se obtiene que todos los índices son significativos con valores mayores a 0,7, lo cual muestra la alta confiabilidad del instrumento.

**Tabla No. 3. IPL. Promedios, Desviaciones estándar e índices de fiabilidad para el Inventario de prácticas de líder**

	X	S	IPL(N=238)	IPL (N=12)	IPL ob (N=0226)
Desafiar el proceso	33,67	16,0	0,8	0,79	0,85
Inspirar una visión	38,75	16,74	0,86	0,81	0,84
Habilitar a otros	34,33	15,72	0,84	0,79	0,86
Servir de modelo	24,08	14,15	0,82	0,82	0,81
Brindar aliento	33,33	12,63	0,83	0,79	0,82

FI: IPL. DCD. Portillo y Colmenares (2021).

Considerando el número de prácticas de liderazgo dominada por cada gerente se realizó en la Tabla 4 análisis de los Perfiles agrupados por calificaciones acumulativas, permitiendo a los gerentes ser clasificados en tres grupos: A) el Grupo de gerentes con dominio entre 1 y 2 practicas (Gerentes: 2, 6, 9,10 y 11) con promedio: 112,8 de calificación. B) el grupo de gerentes con dominio de tres practicas (Gerentes: 1, 3, 4, 5 y 7) con promedio 186,4 de calificación y el grupo C) el grupo de gerentes con dominio de 4 y 5 practicas (Gerentes 8 y 12) con promedio 255 puntos de calificación.

**Tabla No. 4. IPL. Perfiles agrupados de calificaciones acumulativas**

Prácticas	Calificación					X	S	T	tc
1 a 2	115	120	111	113	105	112,8	5,50	-	-
3	183	185	179	194	191	186,4	6,07	88,9*	2,31
4 a 5	222	288	-	-	-	255	46,67	25,4*	2,57

\* La diferencia es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

FI: IPL.DCD. Portillo, Colmenares. 2021

Al aplicar la prueba T de Student de diferencias de medias con un alfa de 2 colas, para 95% de certeza se obtuvo que las diferencias de promedio son significativas, Es decir que el tener dominio de mayor cantidad de prácticas le proporciona mayor puntaje en los resultados del cuestionario, o lo que es lo mismo mayor cantidad de características de liderazgo.

En la Tabla 5 se muestra las relaciones entre las variables demográficas y las prácticas de liderazgo. Para establecer esta correlación se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, encontrándose correlación fuertemente positiva y significativa para 95% de certeza entre antigüedad en el cargo y desafiar el proceso, entre edad e inspirar una visión compartida, entre edad y alentar a otros y entre formación académica y alentar a otros. Se puede afirmar entonces que a mayor número de años en el puesto de trabajo el líder tiene mayor capacidad de desafiar a otros, es decir tiene mayor capacidad para motivar en sus trabajadores cambios en la manera de hacer las cosas, en su comportamiento, y mayor capacidad de generar cambios en su conducta preventiva.

Asimismo, se puede afirmar que a mayor edad del líder mayor capacidad de inspirar una visión compartida y alentar a otros. Es decir que mientras Mayor sea el gerente, mayor capacidad de lograr que su equipo de trabajo se sienta identificado y comprometido en una causa común, y a mayor edad mayor capacidad de alentar a otros, es decir, mayor capacidad de animar al equipo a alcanzar los objetivos y las metas propuestas. Igualmente, a mayor formación

académica mayor capacidad del líder de brindar este aliento a su equipo de trabajo.

Por otro lado, también se consiguió una correlación fuertemente positiva, con un nivel de certeza de 99%, entre antigüedad en el cargo y habilitar a otros. En otras palabras, a mayor antigüedad en su puesto, el gerente tiene mayor fortaleza para confiar en su equipo y cederle la capacidad de tomar decisiones.

Resultados contrarios fueron encontrados por Mexicano, Ojeda y Mosqueda (2013), los cuales, en su investigación, consiguen correlación negativa entre las variables edad y las diferentes prácticas de liderazgo y entre antigüedad en la organización y las diferentes prácticas. Es necesario considerar que estos investigadores aplicaron su trabajo en México y en microempresas diferentes al ramo petroquímico.

**Tabla No. 5.IPL. Correlaciones entre Variables demográficas y prácticas de Liderazgo**

N=12	Edad	Genero	Gerencia	Antigüedad laboral	antigüedad en el cargo	Formación Académica
Desafiar el proceso	-0,390	0,146	-0,184	0,017	0,648*	0,114
Inspira una visión compartida	0,579*	-0,121	-0,028	-0,051	0,446	0,035
Habilitar a otros para actuar	-0,329	0,227	-0,058	-0,006	0,730**	0,084
Servir de modelo	0,388	0,370	0,388	0,241	0,241	0,061
Alentar	0,667*	0,312	0,283	0,132	0,256	0,687*

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) (0,708)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral) (0,576)

FI: IPL. DCD. Portillo, Colmenares. 2021

Con respecto al segundo objetivo específico de esta investigación: determinar los cambios conductuales preventivos en el personal en su reintegro a la nueva normalidad, se aplicó el segundo instrumento denominado Diagnóstico de Cambios Conductuales (DCD), a todos los trabajadores adscritos a las gerencias cuyos líderes fueron evaluados en la primera parte de esta investigación.

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 6, la cual muestran las calificaciones o puntaje obtenidos en la autoadministración del cuestionario para las dimensiones pensar y sentir y para la evaluación por expertos durante la observación del actuar de cada trabajador. Estos puntajes fueron agrupados en 4 Categorías según el puntaje y en 4 escalas: Bajo, Promedio bajo, Promedio alto, y alto considerando la sumatoria de los puntajes y el promedio.

**Tabla No. 6. DCD. Resultados por Escala de la frecuencia del cumplimiento de la conducta Preventiva**

Categoría	Escala	N	%	Calificación	X	S
30 a 97,4	Bajo	82	36,28	7133	86,98	6,16
97,5 a 164,9	promedio bajo	70	30,97	9283	132,6	22,14
165 a 232,4	Promedio Alto	28	12,39	4950	176,78	8,28
232,5 a 300	Alto	46	20,35	11843	257,45	7,14
Suma		226	100,00	33209	146,94	64,53

FI: DCD. Portillo y Colmenares (2021).

Se puede observar que la mayor cantidad de sujetos y por tanto mayor proporción se encuentra en el rango bajo (N=82, 36,28%, X=86,98), esto quiere decir que el 36% de los trabajadores encuestados mostraron una calificación baja en el instrumento y por tanto menos cambios en la conducta preventiva, ante esta pandemia. En segundo lugar, los trabajadores ubicados en el puntaje promedio bajo (N=70, 30,97%, X=132,6) y en tercer lugar los trabajadores en el rango alto (N=46, 20,35%, X=257,45).

Las gerencias cuyos trabajadores estuvieron en el rango bajo de puntaje de conducta preventiva fueron SIHAO, PCP, Gestión humana, SIG, y Servicios Generales. Los que estuvieron en el rango Medio (Promedio Alto y bajo) fueron Contrataciones, Estimación de costo, Planificación, Investigación y nuevo desarrollo, TI, y las gerencias cuyos trabajadores estuvieron en el rango alto de calificación fueron Finanzas y Salud. (Tabla 7).

Al analizar los resultados a través de la diferencia de medias (Prueba T), se encuentra diferencia significativa entre las gerencias inter escala, es decir que la gerencia con más alto puntaje de la escala Bajo, tiene diferencia significativa con la gerencia con puntaje más bajo de la siguiente escala es decir Medio. Y así mismo La gerencia con puntaje más alto de la escala medio tiene diferencia significativa con la gerencia con puntaje más bajo de la escala Alta. En otras palabras, existe una diferencia de media verdadera entre las gerencias que pertenecen a una escala con las gerencias que pertenecen a la siguiente escala.

También se observa diferencia de media significativas entre la gerencia con el puntaje más bajo y la gerencia con el puntaje más alto de conducta preventiva desarrollada en el equipo. Esto confirma que la diferencia es real entre los trabajadores que tienen menos conducta preventiva y los trabajadores que pertenecen a la gerencia con mayor conducta preventiva.

Resulta curioso observar que las Gerencias de SIHAO, PCP, Gestión Humana y Servicios generales que pertenecen al Comité de prevención Covid 19, se observan en la escala baja de conducta preventiva de sus trabajadores. Son



los gerentes quienes participan en las actividades del Comité y se observa la baja participación voluntaria de sus equipos de trabajo en todo lo relacionado a este Comité de prevención. Precisamente en estas gerencias las prácticas de liderazgo se observan con menos frecuencia de manifestación.

**Tabla No. 7. Resultados por Gerencia de las conductas Preventivas**

Escala	Gerencias	Conducta Preventiva				Valores de T	
		N	Suma	X	S	T	TC
Bajo	SIHAO	16	1612	3,58	1,62	14,127*	2,022
	PCP	34	2923	2,95	1,1	1,72	2
	Gestión Humana	26	2360	3,14	1,26	0,668	2,001
	SIG	14	1142	2,92	1,14	0,69	2,029
	S. Generales	28	2541	3,14	1,43	0,604	2,021
Medio	Contrataciones	14	2149	5,5	1,64	5,75*	2,021
	Estimación de costo	6	760	5,06	1,84	0,675	2,101
	Planificación	14	2070	5,3	1,57	0,37	2,101
	Investig y desarrollo	15	2223	5,29	1,74	0,02	2,052
	TI	23	3586	5,43	1,62	0,345	2,031
Alto	Finanzas	24	5605	8,49	0,69	9,716*	2,019
	Salud	24	5736	8,69	0,71	0,82	2,018
Total		238	33209	4,90	2,49	-	-

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05 (bilateral)  
FI: IPL. DCD. Portillo y Colmenares (2021).

En la Tabla 8 se presentan los resultados de los 226 trabajadores adscritos a las diferentes gerencias, con el puntaje acumulado por ítem del instrumento Diagnóstico de conducta preventiva, dividido en las tres dimensiones: el pensar (que opina el trabajador y que piensa en cuanto a las acciones preventivas), el sentir (que siente el trabajador sobre la pandemia y sobre el cumplimiento de las medidas preventivas) y el actuar evaluado por los 5 expertos para estudiar cómo actúa el trabajador en relación a las medidas preventivas.

**Tabla No. 8. DCD. Actividades de conducta Preventiva**

Dimensión	Ítem	Calificación	Promedio	Desv.	Pearson	r Crítico
Pensar	1	998	4,42	2,78	0,020	0,444
	2	1093	4,84	2,54		
	3	1072	4,74	2,53		
	4	1079	4,77	2,61		
	5	1101	4,87	2,44		
	6	1101	4,87	2,34		
	7	1098	4,86	2,42		
	8	1057	4,68	2,51		
	9	1078	4,77	2,45		
	10	1113	4,92	2,49		
Sentir	11	1100	4,87	2,46		
	12	1144	5,06	2,45		
	13	1205	5,33	2,56		
	14	1188	5,26	2,39		
	15	1182	5,23	2,40		
	16	1101	4,87	2,52		
	17	1106	4,89	2,39		
	18	1110	4,91	2,54		
	19	1065	4,73	2,59		
	20	1061	4,69	2,48		
Actuar	21	1081	4,78	2,46	0,184	0,444
	22	1075	4,76	2,38		
	23	1099	4,86	2,43		
	24	1080	4,78	2,58		
	25	1108	4,90	2,48		
	26	1116	4,94	2,43	- 0,476	
	27	1170	5,18	2,49		
	28	1160	5,13	2,51		
	29	1160	5,13	2,46		
	30	1108	4,90	2,49		

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

FI: DCD. Portillo y Colmenares (2021).

Se puede observar que la conducta preventiva más arraigada en el pensamiento de los trabajadores es el bañarse al llegar de la calle para desinfectarse completamente antes de cualquier actividad en el hogar. En el sentir la conducta más desarrollada es lavarse las manos por el riesgo.

En la Tabla 9, se realizó análisis de correlación con el coeficiente de Correlación de Pearson, entre las variables para estudiar las conductas entre las dimensiones, con un nivel de significancia de 95%. No se consiguió correlación significativa entre el pensar y el sentir, ni entre el sentir y el actuar. Es decir que las dimensiones actúan de manera inversamente proporcional, en otras palabras, que mientras más piensa que debe realizar acciones de prevención, menos actúa en ese sentido.

Esta falta de correlación entre las actividades del pensar, el sentir y el actuar es considerando "Incongruencia" y aun cuando no es objeto de esta investigación determinar los niveles de congruencia entre las diferentes gerencias, se puede

observar que las Gerencias de Salud y Finanzas fueron la que más mostraron correlación entre las dimensiones y son precisamente en ellas donde se observa mayores conductas preventivas.

**Tabla No. 9. DCD. Actividades de conducta Preventiva por Dimensiones según los trabajadores adscritos a las Gerencias**

Dimensión	Gerentes	Calificación	Promedio	Desv	Pearson	r Crítico
Pensar	1	652	5,01	1,71	0,034	0,444
	2	475	3,10	1,30	0,06	
	3	146	4,86	1,94	-0,26	
	4	663	5,11	1,57	0,223	
	5	662	5,51	1,63	0,244	
	6	1,048	3,17	1,32	-0,02	
	7	1094	4,90	1,68	0,118	
	8	1936	8,41	0,77	0,347	
	9	739	2,96	1,17	-0,03	
	10	356	2,70	0,80	0,101	
	11	780	2,88	1,24	0,078	
	12	2031	8,83	0,65	0,454*	
Sentir	1	737	5,60	1,62	0,230	0,444
	2	510	3,40	1,42	0,235	
	3	281	5,62	1,77	-0,070	
	4	746	5,73	1,58	-0,020	
	5	612	5,11	1,89	-0,090	
	6	976	2,90	1,05	0,093	
	7	1345	5,64	1,50	0,035	
	8	1976	8,59	0,61	0,449*	
	9	765	3,06	1,17	-0,030	
	10	433	3,02	1,28	-0,090	
	11	936	3,47	1,60	-0,080	
	12	1978	8,60	0,72	0,513*	
Actuar	1	831	5,80	1,48	-0,198	0,444
	2	627	4,18	1,93	0,29	
	3	229	4,58	1,69	0,151	
	4	661	5,08	1,45	0,106	
	5	6,29	5,24	1,88	-0,32	
	6	899	2,72	0,79	-0,26	
	7	1248	5,67	1,52	-0,18	
	8	1953	8,49	0,71	0,523*	
	9	856	3,42	1,39	-0,05	
	10	395	3,04	1,27	0,19	
	11	825	3,05	1,38	0,026	
	12	1969	856,00	0,74	0,884*	

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)  
FI: DCD. Portillo y Colmenares (2021).

Para dar respuesta al objetivo específico tres de evaluar la práctica de liderazgo más apropiada para la generación de cambios conductuales preventivos se analiza la Tabla 10.

**Tabla 10. IPL Calificación, Promedio y Desviación estándar de las prácticas de liderazgo**

	$\Sigma$	$\bar{X}$	S	T	Tc (0,025/22 GI)	
Desafiar el proceso	440	33,67	16,0	3,29	2,074	*
Inspira una visión	465	38,75	16,74	42,8		*
Habilitar a otros	412	34,33	15,72	26,87		*
Servir de modelo	289	24,08	14,15	64,96		*
Brindar aliento	400	33,33	12,63	61,91		*

\* La diferencia es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

FI: IPL. Portillo y Colmenares (2021).

Para determinar la diferencia entre las dimensiones se aplicó prueba T de Student de diferencias de medias, obteniendo un valor significativo ( $p < 0,05$ ) con un porcentaje de 95% de seguridad. Esto quiere decir que las diferencias observadas en cuanto al promedio entre las dimensiones son diferencias reales, y no se deben al azar.

Si bien es cierto que Inspirar una visión es la que presenta promedio más elevado, para efecto de esta investigación no se pudo relacionar las dimensiones con los resultados de la conducta preventiva. Lo que sí se pudo determinar es que, a mayor cantidad de prácticas de liderazgo, mayor manifestación de conducta preventiva (Tabla 11).

Al correlacionar la cantidad de prácticas de liderazgo observadas en los gerentes de la Industria Petroquímica, con la generación de conducta preventiva en la nueva normalidad, de los trabajadores adscritos a las gerencias evaluadas, se observa una correlación fuertemente positiva y significativa para aquellos gerentes que dominan entre 4 y 5 prácticas. Observando que, a mayor puntaje en los resultados de la práctica de liderazgo, mayor puntaje en las conductas preventivas.

**Tabla No. 11. DCD. Correlación entre Prácticas de Liderazgo y Conducta preventiva**

Prácticas	Liderazgo			Conducta Preventiva			Coeficiente de Correlación	r Teórico
	Suma	X	S	Suma	X	S		
1 a 2	115	3,83	2,34	1612	3,58	1,62	0,047	0,632
	120	4,00	2,17	2923	2,95	1,1		
	111	3,70	2,52	2360	3,14	1,26		
	113	3,77	1,89	1142	2,92	1,14		
	105	3,50	2,22	2541	3,14	1,43		
3	183	6,10	2,64	2149	5,5	1,64	0,400	0,632
	185	6,17	2,41	760	5,06	1,84		
	179	5,97	2,34	2070	5,3	1,57		
	194	6,47	2,36	2223	5,29	1,74		
	191	6,37	2,41	3586	5,43	1,62		
4 a 5	222	7,4	2,3723	5605	8,49	0,69	1	0,811 *
	288	9,6	0,6215	5736	8,69	0,71		
Total	2006	5,57	2,85	33209	4,90	2,49	0,667	0,40 *

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

FI: DCD. Portillo, Colmenares. 2021

Los resultados obtenidos explican la importancia de la aplicación de las prácticas de liderazgo en la generación de cambios conductuales preventivos en los trabajadores en la Nueva Normalidad.

## CONSIDERACIONES FINALES

Las transformaciones en la organización derivadas de la pandemia de Covid-19 y la construcción de la nueva normalidad no solo implican modificaciones en los procesos y en la forma de abordar las tareas, sino también en el personal mismo. Se busca incentivar a los empleados a adaptarse a los nuevos escenarios laborales y a llevar a cabo sus labores de manera segura. Esto conlleva a fomentar la adopción de conductas preventivas, motivar la consecución de objetivos, promover el autocuidado y ejemplificar el camino hacia el éxito.

En este contexto, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de contar con líderes capaces de inspirar a sus equipos y establecer credibilidad y compromiso. Esto se logra cuando los valores personales de los líderes están alineados con las actividades que dirigen. La efectividad de los líderes se basa en





su auténtico interés por satisfacer las necesidades de su equipo, así como en la búsqueda de congruencia tanto individual como grupal.

A partir del análisis de los resultados obtenidos en esta investigación, se puede deducir que la práctica más comúnmente empleada por los gerentes en la industria petroquímica es la de fomentar una visión compartida, la cual consiste en visualizar la consecución de los objetivos laborales. Aplicada en el período post pandemia, esta práctica busca generar un sentimiento de confianza en que las circunstancias mejorarán y que pronto se superará la situación limitante. Esto brinda seguridad al equipo en la posibilidad de operar bajo medidas de bioseguridad y la adopción de conductas preventivas.

No obstante, el análisis estadístico no permitió determinar cuál de todas las prácticas de liderazgo es la más eficaz para influir en los empleados en términos de sus conductas. Sin embargo, se puede concluir que existe una relación entre la cantidad de prácticas aplicadas por los gerentes y la promoción de conductas preventivas en sus colaboradores.

En resumen, las cinco prácticas contribuyen al desarrollo de un liderazgo exitoso, con la capacidad de transformar a los miembros de su equipo y de influir positivamente en los cambios necesarios en el personal, tanto en materia de prevención como en la motivación para alcanzar metas. Además, estos líderes tienen la habilidad de movilizar a otros para resolver problemas y lograr resultados extraordinarios.

Por lo cual, la presente investigación también reveló correlaciones significativas y positivas, como la existente entre la antigüedad en el cargo y la disposición para desafiar el proceso. De igual manera, se encontraron correlaciones entre la edad y la capacidad de inspirar una visión compartida, así como entre la edad y la habilidad de alentar a otros. También se observó relación entre la formación académica y la habilidad de alentar a otros. Estos hallazgos sugieren que, a mayor experiencia en el puesto, el líder tiene una mayor capacidad de desafiar y motivar a sus empleados hacia cambios tanto en la ejecución de tareas como en su comportamiento, así como de influir en sus conductas.

Se puede afirmar, asimismo, que, a mayor edad del líder, aumenta su capacidad de inspirar una visión compartida y de alentar a otros. Esto implica que un gerente con mayor edad tiene una mayor capacidad para lograr que su equipo se identifique con una causa común y se comprometa con ella, además de tener una mayor influencia en la motivación del equipo para alcanzar objetivos propuestos.

Por otro lado, se identificó una correlación positiva y significativa entre la antigüedad en el cargo y la habilidad de empoderar a otros. Esto significa que a medida que un gerente acumula más tiempo en su posición, desarrolla una mayor fortaleza para confiar en su equipo y delegar decisiones.

A pesar de que en esta investigación la mayoría de los trabajadores mostraron niveles bajos de manifestación de conductas preventivas, dos de las gerencias evaluadas presentaron niveles elevados en este aspecto.



Curiosamente, estas gerencias fueron aquellas donde se observó la aplicación de un mayor número de prácticas de liderazgo por parte de los gerentes. Esto confirma la teoría de la influencia positiva del liderazgo en la generación de cambios conductuales preventivos.

En relación al análisis de correlación entre las dimensiones de Pensar, Sentir y Actuar en las conductas preventivas de los empleados, se encontró que aquellas gerencias con una mayor correlación entre estas dimensiones también obtuvieron calificaciones más altas en la manifestación de las conductas preventivas.

## RECOMENDACIONES

En vista de las conclusiones extraídas de este estudio, se presentan las siguientes recomendaciones con el propósito de fortalecer el liderazgo en la industria petroquímica y promover la adopción de conductas preventivas en el contexto de la pandemia de Covid-19.

Dado que la congruencia personal y la alineación de valores son fundamentales para el liderazgo efectivo, se sugiere implementar un programa de intervención basado en la metodología de Programación Neurolingüística (PNL). Este programa estaría orientado a potenciar la coherencia entre los valores y las acciones de los gerentes, fomentando así un liderazgo transformador y congruente que inspire a los equipos a adoptar cambios conductuales preventivos.

Asimismo, considerando la relación entre la cantidad de prácticas de liderazgo aplicadas y la promoción de conductas preventivas, se recomienda ofrecer capacitación y desarrollo específico para los gerentes en relación con las distintas prácticas de liderazgo. Esto podría incluir talleres, cursos y sesiones de coaching que les permitan adquirir habilidades y estrategias para aplicar diversas prácticas según las necesidades del equipo y el contexto.

También, establecer instancias regulares de retroalimentación y aprendizaje entre los líderes y sus equipos puede ser beneficioso. Estos espacios brindarán la oportunidad de discutir la aplicación de las prácticas de liderazgo, evaluar su efectividad y adaptarlas a medida que evoluciona la situación. La retroalimentación constante también permitirá ajustar en tiempo real las estrategias de fomento de conductas preventivas.

Además, dada la importancia de la congruencia y la confianza en el liderazgo, se aconseja a los gerentes fomentar una comunicación transparente y honesta con sus equipos. Compartir información relevante sobre la situación actual, las medidas de prevención y los objetivos de la organización contribuirá a crear un ambiente de confianza y compromiso, impulsando la adopción de conductas preventivas.

Seguidamente, establecer programas de mentoría y coaching entre líderes de mayor experiencia y aquellos que recién asumen roles de liderazgo puede ser altamente beneficioso. La transferencia de conocimiento y experiencias contribuirá



al desarrollo de habilidades de liderazgo y al fortalecimiento de las capacidades de influencia de los líderes más nuevos.

Al mismo tiempo, considerando la importancia de la motivación para lograr cambios conductuales, se sugiere la implementación de sistemas de recompensas y reconocimientos. Estos incentivos pueden estar orientados hacia el cumplimiento de medidas preventivas y el logro de objetivos relacionados, reforzando así la importancia de la adopción de comportamientos seguros.

Sin olvidar que, dada la naturaleza dinámica de la situación actual, se recomienda llevar a cabo evaluaciones periódicas de la efectividad de las estrategias de liderazgo y su impacto en las conductas preventivas. Esta evaluación constante permitirá ajustar las intervenciones de acuerdo con la evolución de la pandemia y las necesidades cambiantes de la organización.

En resumen, estas recomendaciones buscan fortalecer el liderazgo y promover la adopción de conductas preventivas en la industria petroquímica durante la era post-pandemia. La combinación de prácticas de liderazgo efectivas, desarrollo de habilidades y enfoques personalizados contribuirá a generar un ambiente de trabajo seguro y resiliente en esta nueva normalidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, G y Delgado J, (2015) Diseño de estudios epidemiológicos. El Estudio Transversal, tomando una fotografía de la Salud y enfermedad. Boletín Clínico Hospital Infantil, Edo Son. 2015; 32 (1):26-34.

Amaya, Melanie. Liderazgo en tiempo de Crisis. Tomado de: <https://www.dinero.com/management/articulo/liderazgo-en-tiempos-de-crisis/284719>.

Arias, F. (2016). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta edición. Editorial: Episteme. Venezuela: Caracas.

Hasmal, S. (2004). Psychology in Organizations: The social identity approach (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2015). Selección de la muestra. Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill. 6ª ed., pp. 170-191.

Kouzes, J y Posner, B (2001). Leadership Practices Inventory (LPI). Revised Second Edition Facilitator's guide. Jossey-BassPfeiffer, USA



- Mexicano, M; Ojeda, J y Mosqueda, M. (2013) Inventario de prácticas de liderazgo en las Microempresas de la región de Lajia-Bajío del estado de Guanajuato. Revista Electrónica del XVIII Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática. Mexico DF.
- Meza, E (2020). El Empresario. Revista digital. Tomado de <https://eemprensario.mx/management-mrkt/se-requiere-nuevo-liderazgo-post-pandemia>
- Padua, J. (2018.) Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. España: Fondo de Cultura Económica, 2018.
- Van der Hoek, M., et al. (2021). Leadership Behavior Repertoire: An Exploratory Study of the Concept and Its Potential for Understanding Leadership in Public Organizations. Perspectives on Public Management and Governance, 4(4), 363-378. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/qvab022>.
- Zamora, Á y Pariet, Y (2011). Prácticas de Liderazgo en una empresa manufacturera Venezolana del Sector Cervecerero. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 16. No. 53. 101-115. Universidad del Zulia (LUZ).