

LIDERAZGO NIVEL 5 FACTOR DE ÉXITO EN EL ESCENARIO PETROLERO VENEZOLANO

LEADERSHIP LEVEL 5 SUCCESS FACTOR IN THE VENEZUELAN OIL SCENARIO

Annherys Isabel Paz Marcano¹
 Jesús García Guiliany²
 Carlos Montero Bula³

Resumen

En el contexto dinámico de una organización, es difícil establecer o delinear una tipología de liderazgo única que gestione los procesos organizacionales y aborde de manera integral las necesidades organizacionales. Por eso el liderazgo de nivel 5 es tan importante, pues contribuye a promover el éxito sostenible a largo plazo de la organización a través de sus cualidades, no sólo en la mejora individual en términos del desempeño alcanzado, también de la integración en equipos eficaces que se adapten al cambio y transformen la organización en una cultura compartida. Por estos aspectos, este estudio se orienta a un paradigma cuantitativo y positivista, un estudio analítico descriptivo, diseño de campo no experimental, con 50 gerentes de las empresas petrolera mixtas en el occidente del país, especialmente en la región del Zulia. La recolección de opiniones conto con la presencia administrativa en los municipios de Maracaibo y San Francisco, utilizando un instrumento de 24 ítems evaluado por la experiencia de 10 profesionales y una confiabilidad del 94%, la información se interpretó mediante estadística inferencial. Los resultados arrojaron que, el liderazgo de Nivel 5 en las organizaciones estudiadas es algo más que aplicar sus características para lograr el éxito personal, sus acciones se integran en equipos de trabajo para que juntos puedan contribuir a la sostenibilidad y adaptarse al cambio, con una cultura organizacional positiva y resiliente considerando la dinámica del entorno empresarial.

Palabras clave: Liderazgo nivel 5, Equipos efectivos, Cultura organizacional, Éxito.

Abstract

A In the dynamic context of an organization, it is difficult to establish or delineate a single leadership typology that manages organizational processes and comprehensively addresses organizational needs. That is why level 5 leadership is so important, as it contributes to promoting the long-term sustainable success of the organization through its qualities, not only in individual improvement in terms of the performance achieved, but also in integration into effective teams that adapt to change and transform the organization into a shared culture. For these aspects, this study is oriented towards a quantitative and positivist paradigm, a descriptive analytical study, non-experimental field design, with 50 managers of mixed oil companies in

Recepción: 20 de Enero de 2024/ Evaluación: 17 de Febrero de 2024 / Aprobado: 14 de Marzo de 2024

¹Doctora Administración. Magíster Gerencia de Recursos humanos. Licenciada Administración de empresas. Docente e investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Administración de Empresas, Universidad de La Guajira. Email: aipaz@uniguajira.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>.

²Docente investigador de la Institución universitaria de Barranquilla. Ingeniero industrial. Magister Mercadeo. Doctor Ciencias gerenciales. Email: jesusgarcia@unibarranquilla.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3777-3667>.

³Docente investigador de la Institución Universitaria de Barranquilla. Ingeniero Industrial. Máster en Ingeniería industrial. Líder programa Ingeniería industrial. Email: cmontero@unibarranquilla.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3871-9373>.

the west of the country, especially in the Zulia region. The collection of opinions had the administrative presence in the municipalities of Maracaibo and San Francisco, using a 24-item instrument evaluated by the experience of 10 professionals and a reliability of 94%, the information was interpreted using inferential statistics. The results showed that Level 5 leadership in the organizations studied is more than just applying its characteristics to achieve personal success; its actions are integrated into work teams so that together they can contribute to sustainability and adapt to change, with a positive and resilient organizational culture considering the dynamics of the business environment.

Keywords: Level 5 leadership, Effective teams, Organizational culture, Success.

Introducción

La globalización y el poder competitivo han dado lugar a cambios significativos en la economía global, impulsando la creación de nuevos ideales para avanzar en la productividad de los sectores de la nación. Esto ha propiciado una evolución del clima laboral, donde los beneficios conseguidos son destacados. También tiene como objetivo evaluar el talento humano en términos de cualidades y habilidades especiales que caracterizan a un colaborador.

En este contexto, ha surgido la conciencia de que las jerarquías organizacionales deben contar con líderes que no solo ostenten el título de jefe, gerente o director, sino que posean cualidades profesionales y personales, para orientar a la gente en el quehacer empresarial para conseguir ventajas competitivas, excelencia y éxito en el entorno. De acuerdo con la investigación de Díaz, Roncallo, López y González (2019), se origina una fuente de ventaja competitiva cuando los líderes tienen la habilidad de influir en el rendimiento tanto individual como colectivo, estimulando la productividad y la competitividad en la organización.

Es así como, se puede concluir que, con el tiempo, la exigencia de competitividad ha llevado a las organizaciones modernas a adoptar nuevos estilos y tipos de liderazgo, fomentar la creatividad e innovación en sus modelos de gestión estratégica. Estos nuevos estilos de liderazgo, aunque mantienen la esencia tradicional del logro de objetivos competitivos, su postura se centra en otros aspectos del proceso organizacional, pues dirigir una empresa en la actualidad representa un desafío real, ya que a nivel mundial están constantemente expuestas a un entorno externo cambiante.

Por tanto, los responsables de la gestión empresarial son capaces de establecer mecanismos estratégicos para mantener la estabilidad del mercado y adaptar sus actuaciones a las necesidades del entorno y a las expectativas de quienes intervienen en el proceso de trabajo para ejercer el liderazgo, que debe transformarse en excelentes indicadores de gestión. (García, Paz y Cantillo, 2019).

A diferencia de los gerentes tradicionales del pasado, que solían adoptar un estilo autoritario o democrático, hoy en día existen líderes que optan por un enfoque participativo, facilitando y estimulando la formación de grupos e integrando la colaboración en red. Por ello, las organizaciones deben fomentar una cultura organizacional que funcione como un sistema abierto, fomente la interacción con los empleados y externalice la búsqueda de la calidad y la excelencia.

En este entorno cambiante, las empresas sin ser excluyentes las del sector petrolero venezolano, en particular las mixtas petroleras los efectos dinámicos del mercado internacional, las ha inducido adaptarse a las tendencias que implican observarse para transformarse internamente, articulando sus acciones con un alto grado de compromiso y conciencia de la situación actual, representadas en las características esenciales de un directivo, con autoridad compartida, empoderamiento, participación y trabajo en equipo, y promueven la gestión participativa desde el liderazgo Nivel 5.

En este contexto, de los escenarios empresariales petroleros venezolanos contemporáneos, y en este caso las empresas mixtas el liderazgo nivel 5 se convierte en un

factor determinante de éxito, por cuanto hoy en día, estos líderes influyen en los perfiles motivacionales de los individuos, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso de obtener la excelencia en los planes estratégicos estructurados para atender la demanda de sus bienes y servicios en el mercado energético mundial.

Para conseguirlo, han optado por incorporar cualidades distintivas que los destacan, aunque la humildad y la determinación en la consecución de objetivos compartidos son esenciales, siendo crucial que se genere una sinergia que fomente la colaboración e implementación de estrategias con el fin de mantener la competitividad. Razón, por la que la gestión de sus actividades misionales en las empresas objeto de estudio, demanda un liderazgo que se caracterice por la humildad personal, voluntad profesional, visión, asertividad, habilidades comunicativas, análisis y espíritu emprendedor. El liderazgo nivel 5, según Maxwell (2011), implica un conjunto de habilidades e intencionalidad con un alto nivel de talento, con cualidades basadas en el desarrollo personal y profesional. Este tipo de liderazgo va más allá de la organización, demostrando humildad personal y una firme voluntad profesional para transformar una empresa en un éxito.

En esencia, este estilo de liderazgo no se limita a la consecución de logros personales; más bien, se centra en el bienestar duradero de la empresa. Además de impulsar el éxito individual, los líderes de nivel 5 trabajan de manera estratégica para garantizar que la organización prospere a lo largo del tiempo. Su enfoque trasciende de la gestión diaria, abogando por prácticas y decisiones que ayuden al crecimiento sostenible y a la resistencia de la empresa ante desafíos futuros en el mercado donde se desenvuelve.

Además, estos líderes exaltan un rol fundamental en la formación y dirección de equipos altamente eficientes, ya que su habilidad para motivar y alinear a los colaboradores miembros del equipo hacia metas comunes, es esencial para maximizar la productividad y el rendimiento. Al mismo tiempo, fomentan la capacidad de adaptación, permitiendo una respuesta ágil y efectiva ante cambios en el entorno empresarial.

Asimismo, la cultura organizacional también se ve fuertemente influenciada por el liderazgo de nivel 5. Al cultivar valores como la humildad, la responsabilidad y la positividad, estos líderes contribuyen a crear un ambiente de trabajo que no solo promueve la productividad, al igual fortalece la resiliencia frente a desafíos y adversidades. Esto, a su vez, mejora la moral y el compromiso de los colaboradores.

Dentro de estas perspectivas, la importancia del liderazgo de nivel 5 en las empresas estudiadas radica en su enfoque integral, que abarca desde la consecución del éxito individual hasta la promoción de la sostenibilidad organizacional, la gestión efectiva de equipos, la adaptabilidad frente a cambios y la construcción de una cultura organizacional sólida y positiva. Estos aspectos enfatizan la relevancia de analizar el liderazgo nivel 5 como factor de éxito en el escenario petrolero venezolano.

Liderazgo nivel 5 un recorrido exitoso de las empresas mixtas petroleras venezolanas

A lo largo del tiempo, las organizaciones han experimentado cambios en sus enfoques de liderazgo, ya que algunos estilos han perdido notoriedad, surgiendo nuevos modelos adaptados a la realidad organizacional. Estos nuevos estilos destacan las características intrínsecas de las personas, como sus valores y actuación personal, llevando la ambición más allá del ámbito individual y centrándola en el éxito organizacional. En este contexto, Pautt (2011) señala la creciente necesidad de que las empresas cuenten con líderes capaces de construir visiones más humanistas y generar cambios innovadores. En su perspectiva, el liderazgo se ha convertido en un factor esencial para el éxito organizacional, donde los líderes serán evaluados en función del desarrollo de sus capacidades.

Maxwell (2011), describe el liderazgo de Nivel 5 como un conjunto de habilidades e intenciones altamente dotadas, enfatizando que es un proceso basado en el desarrollo personal y profesional. El impacto de este tipo de liderazgo se extiende más allá de la organización en la que trabaja el líder y sugiere un equilibrio entre los aspectos humanos y técnicos. Collins (2010) adopta una perspectiva similar y describe a los líderes de Nivel 5 como aquellos que controlan a través de la colaboración en equipo y combinan pensamiento y acción disciplinados. Su ambición no se centra en los logros individuales, sino en traer el éxito a la organización, y es una fuerza impulsora del cambio organizacional a través de la integración del talento y la voluntad.

En concordancia con las ideas anteriores, Almanza (2012); Li; Tan y Teo (2012), destacan que la personalidad de los líderes nivel 5, describiéndolos como individuos de alto perfil, pero a la vez discretos, callados y reservados. Esta combinación de cualidades, según Almanza (2012); Li; Tan y Teo (2012), da como resultados líderes humildes con una voluntad profesional digna de admiración, lo que refleja un enfoque dedicado al desarrollo del talento humano. Al contrastar las conceptualizaciones de estos autores, se encuentra la convergencia en la representación de los líderes de Nivel 5, enfatizando la dimensión humana que les permite gestionar el éxito en entornos empresariales.

No obstante, el éxito positivo está al alcance de todos, y la influencia de una persona es solo una fracción de su potencial con un liderazgo efectivo. A medida que se aspira a mayores alturas, la necesidad de un liderazgo sólido y sus características se vuelve crucial, ya que un liderazgo fuerte eleva el impacto e influencia. El límite a la eficacia de un individuo en una organización es su capacidad de liderazgo, y la fuerza del liderazgo determina la capacidad de la organización.

En tiempos difíciles, las empresas buscan un nuevo liderazgo para superar las limitaciones e impulsar la excelencia. Sus líderes son visionarios orientados a las personas que trabajan por la excelencia empresarial, forman equipos y crean una cultura compartida. Indica Pautt (2014), el liderazgo exitoso se enfoca en los resultados, especialmente los no cuantitativos. Robbins y DeCenzo (2010); Villanueva (2008); Perozo y Paz (2016) El liderazgo es la capacidad de influir en los demás a través de la orientación, el estímulo, la sensibilidad y la consideración; es la capacidad de ser un líder inspirador que valora las emociones y las expresa de manera adecuada.

Cualidades del liderazgo nivel 5 en las empresas mixtas petroleras venezolanas

El desafiante panorama empresarial energético actual, los líderes se encuentran ante la responsabilidad de ajustarse a las cambiantes demandas del entorno. Esta adaptación se vuelve imperativa para cumplir con los requisitos impuestos por los mercados globalizados. Para hacer frente a este desafío, los líderes de las empresas mixtas petroleras venezolanas han elegido incorporar características distintivas que los destaquen entre sus colaboradores y un entorno altamente competitivo. Según Maxwell (2011) y Collins (2010) proponen un instrumento de liderazgo que caracteriza cómo se proyectan los líderes en el entorno empresarial

En tal sentido, la humildad y la determinación en la consecución de objetivos compartidos se erigen como pilares del proceso de adaptación y crecimiento sostenible de sus procesos misionales. No obstante, para alcanzar un nivel óptimo de competitividad, es esencial que se forje una sinergia efectiva. Esta sinergia, involucra la coexistencia de habilidades individuales, y la creación de un ambiente colaborativo que propicie la implementación de estrategias innovadoras y orientadas al éxito sostenible de las empresas. La humildad personal, según Collins (2010), implica una modestia convincente y una determinación silenciosa. Llano (2013) conceptualiza la humildad como autenticidad, sin presiones ni arrogancia; mientras que Argandoña (2013) el humilde reconoce sus limitaciones y se esfuerza por mejorar

En este contexto, la cooperación se convierte en un elemento importante de la voluntad de supervivencia y crecimiento de las empresas investigadas. Un líder que fomenta la colaboración entre los miembros del equipo, no solo aprovechan las habilidades individuales, de la misma manera garantiza el dominio profesional, ya que promueve el intercambio constante de ideas y experiencias. La voluntad y dominio profesional son esenciales para el liderazgo en un entorno empresarial en constante cambio. Collins (2010) refiere que se trata de la determinación inquebrantable para obtener resultados a largo plazo. Menciona Serrano (2013) que la voluntad profesional como la capacidad de tomar iniciativa y liderar cambios

Este enfoque colaborativo en el liderazgo nivel 5 no sólo contribuye a una adaptación más eficiente a los cambios en el entorno, al igual permite estrategias efectivas que garantizan un escenario estratégico orientado al futuro prospectivo, la supervivencia y la competitividad de la empresa con una plataforma de gestión para la ejecución proactiva en entornos globalizados, donde a través de una acción visionaria construyen una dirección futura realista y atractiva al éxito empresarial. Collins (2010) enfatiza la importancia de una visión que inspire y motive. Prato (2009) lo asume como la necesidad de reorientar tareas y estructurar la organización en función de los cambios globales.

Según Vázquez, Bernal y Liesa (2014), la visión consiste en la representación mental que el líder tiene acerca de la totalidad de la organización. Se trata de una imagen del futuro, indicando la dirección a seguir, y actúa como un proyecto anhelado que motiva la acción. En este sentido, los líderes observan e implementan la visión de la organización, que define la razón de existencia y el propósito fundamental de la organización. El liderazgo de nivel 5, por otro lado, tiene que ver con la positividad y la plena confianza en el juicio y las habilidades del líder, siendo la asertividad la capacidad de expresar emociones y pensamientos de manera efectiva es esencial (Gil' Aid, 2000). Shelton y Shanon (2006) consiste en expresar necesidades y opiniones con sinceridad.

Por su parte Ugalde y Canales (2016), dicen que cada líder debe poseer la característica de asertividad, ya que su aplicación contribuye a la formación de un equipo de trabajo eficiente. Por tanto, en un líder es la actitud que una persona adopta al expresar su punto de vista de manera clara y respetuosa hacia la otra persona involucrada. En consecuencia, las habilidades de comunicación asertiva y escucha se consideran esenciales para el éxito del proceso comunicativo y el desarrollo armonioso de las relaciones interpersonales.

La comunicación efectiva, en los líderes es primordial para el funcionamiento de las organizaciones, pues contribuye al intercambio de información e ideas en los colaboradores para el desarrollo de las actividades que aportan a las funciones misionales. Zamora (2002) es el proceso de entrega y recepción de información, propiciando el entendimiento entre los interlocutores. Mosley, et al (2007) afirman que la comunicación contribuye a lograr objetivos organizacionales.

El liderazgo emprendedor implica la capacidad de reconocer oportunidades de negocio y disposición para innovar. Refiere Covey (2008) que el emprendedor traza su visión hacia un horizonte destinado a conseguir el éxito desde las oportunidades que observa en su entorno. Ruiz, et al (2009), enfatizan la capacidad de un líder emprendedor para identificar oportunidades y utilizar eficazmente las fortalezas.

Entonces, en el liderazgo nivel 5 combina la humildad, voluntad profesional, visión, asertividad, comunicación y enfoque emprendedor. Estas características se entrelazan para crear un liderazgo integral y exitoso en un entorno empresarial dinámico, como el sector petrolero venezolano en la gestión de las empresas mixtas, teniendo una mirada estratégica y prospectiva en los planes de trabajo, aportando al éxito.

Metodología

Este artículo sigue una estructura metodológica basada en un enfoque cuantitativo y positivista, utilizando una metodología de investigación analítica descriptiva, diseño de campo no experimental que permite interpretar y comparar los resultados de escenarios del mundo real con la teoría que respalda el estudio. La población de estudio consistió en 50 gerentes pertenecientes a empresas mixtas petroleras situadas en el occidente del país, específicamente en el Estado Zulia, con presencia administrativa en los municipios de Maracaibo y San Francisco. Se optó por un censo poblacional, asegurando así una representación completa de los gerentes en estas organizaciones.

Para recopilar los datos, se diseñó un cuestionario compuesto por 24 ítems, el cual fue evaluado por un panel de 10 expertos en el campo. Además, se realizó una prueba piloto con 10 sujetos para evaluar la efectividad del cuestionario, y se obtuvo una fiabilidad del 94%. Este proceso de validación garantizó la confiabilidad y validez del instrumento utilizado para medir el comportamiento de la variable y los indicadores de la dimensión de las cualidades del líder nivel 5.

La información recopilada se analizó utilizando estadísticas inferenciales, permitiendo así la obtención de conclusiones más allá de la simple descripción de los datos. Este enfoque estadístico proporcionó una comprensión más profunda de la relación entre la variable de liderazgo nivel 5 y las cualidades específicas de los líderes en estas organizaciones. La metodología se sustentó en las teorías de diversos autores metodológicos, incluyendo a Hernández y Martínez (2018), Paz, Paz, Estaba y Burgos (2022), Arias (2016), Bernal (2016), Méndez (2013), Pelekais et al (2012), Ander-Egg, (2015) y Hurtado (2015), entre otros. Estos aportes teóricos respaldaron la elección de la metodología y ayudaron a contextualizar la investigación dentro del marco conceptual existente.

Resultados

En este apartado se examinan las opiniones de los sujetos de la población de estudio y mediante cuestionarios autoadministrados se determina su posición sobre el comportamiento de la variable "liderazgo nivel 5" obtenida respecto de la aplicabilidad del método de registro de información que facilita mostrar los datos.

TABLA 1
Dimensión: CUALIDADES DEL LIDERAZGO NIVEL 5
ANOVA DE UN FACTOR. SUBCONJUNTOS HOMOGÉNEOS
Puntaje

HSD de Tukey^a

Factor	N	Subconjunto para alfa = 0.05				
		1	2	3	4	5
Visionario	50	2,7889				
Voluntad profesional	50		3,3333			
Humildad personal	50			3,8333		
Asertivo	50			4,0778	4,0778	
Comunicativo	50				4,1667	
Emprendedor	50					4,5444
Sig.		1,000	1,000	,268	,970	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 50.000.

Fuente: Elaboración propia (2023)

En la tabla 1, se detallan los resultados de la comparación realizada, donde la prueba de múltiples rangos de Tukey dividió los indicadores en cinco subconjuntos según la similitud y diferencias en el comportamiento de sus medias. El indicador "Visionario" obtuvo la calificación más baja, con una media de 2,78; seguido por "Voluntad profesional" con una media de 3,33. En el tercer subconjunto se encuentra "Humildad personal" con una media de 3,83, mientras el cuarto subconjunto se sitúa "Asertivo" con una media de 4,0 y "Comunicativo" con una media de 4,16. El último subconjunto, con la media más alta, corresponde al indicador "Emprendedor" con una media de 4,54.

Al analizar los datos registrados en la tabla 1, se destaca una diferencia significativa en el indicador "Emprendedor". Esto revela el orden de importancia que los encuestados otorgan a los indicadores de "Cualidades del liderazgo nivel 5". En este contexto, la "Humildad personal" se posiciona como la característica más destacada, seguida por "Voluntad profesional", "Visionario", "Asertivo", "Comunicativo" y finalmente "Emprendedor".

Las características del liderazgo nivel 5 juegan un papel importante en las empresas estudiadas, ya que permiten a los directivos centrarse en el autodesarrollo y promover una actitud positiva entre los colaboradores. Estas características ayudan a coordinar las funciones necesarias para lograr metas y elaborar estrategias en un entorno incierto, haciendo que la filosofía misional sea exitosa.

Los promedios de los indicadores "Visionario" y "Voluntad Profesional" se situaron en la categoría de análisis "Moderado" en el intervalo ($2,61 < 3,40$), seguidamente "Humildad Personal", "Asertivo" y "Comunicativo", se ubicaron en la categoría "Alta" en el intervalo ($3,41 < 4,20$) mientras el "Emprendedor" obtuvo el registro de "Muy Alta" en el intervalo ($4,21 < 5,00$). Los resultados indican que las cualidades del nivel directivo 5 son valoradas positivamente por los encuestados, ayudando a respaldar el éxito sobresaliente de las empresas conjuntas petroleras de Venezuela.

Los resultados obtenidos apoyan la idea de que el liderazgo es la capacidad comprobada de influir en los demás y guiarlos a través de la orientación, el estímulo, la sensibilidad, la consideración y el apoyo, como planteado por Robbins y DeCenzo (2010). En este contexto, expertos en liderazgo como Maxwell (2011) y Collins (2010) proponen un modelo de liderazgo en 5 niveles, destacando la importancia e impacto de un líder en comparación con una persona sin liderazgo. Los resultados de la investigación coinciden con este enfoque, resaltando la relevancia del liderazgo nivel 5 en el contexto empresarial en estudio.

Estos hallazgos se asemejan con los resultados de la investigación titulada liderazgo en la empresa privada venezolana del siglo XXI realizada por Soto (2015) en la Universidad Central de Venezuela, que reflexiona sobre los diferentes tipos de liderazgo, el cual propone un enfoque adaptado a la realidad cultural, política y social venezolana. El estilo de liderazgo y el perfil del líder en las empresas venezolanas, así como en las naciones desarrolladas, se desarrolla en un entorno social en el que los seguidores son componentes esenciales. Esta interrelación entre líder y seguidor ejerce una influencia significativa en las circunstancias en las que se lleva a cabo la aplicación práctica del liderazgo. Es importante reconocer que la dinámica social moldea la naturaleza del liderazgo y que la relación entre líderes y seguidores juega un papel importante en cómo se demuestra y lleva a cabo el liderazgo.

En cuanto a los indicadores específicos, se observa que la "Humildad personal" es altamente valorada, siguiendo el criterio de Collins (2010) que destaca la modestia convincente y la determinación silenciosa del líder. La "Voluntad Profesional" se considera moderada, alineándose con la idea de lograr resultados sobresalientes y demostrar determinación inquebrantable, según lo expresado por Collins (2010).

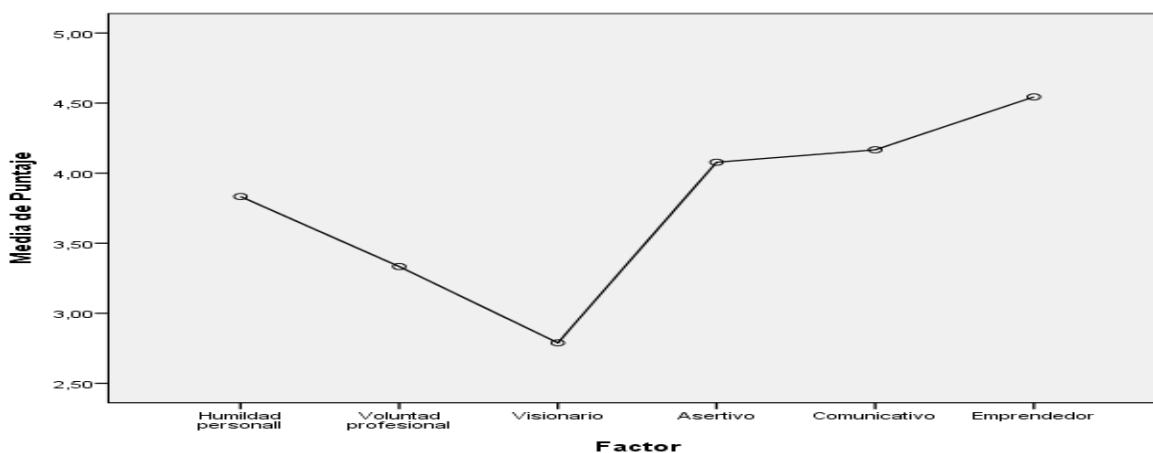
Asimismo, el indicador "Visionario" se evalúa como moderado, coincidiendo con la capacidad de crear y articular una visión realista y atractiva del futuro, según Collins (2010). El indicador "Asertivo" se clasifica como alto, reflejando la habilidad para expresar

emociones y pensamientos de manera efectiva, según Gil'Aid (2000).

En cuanto al indicador "Comunicativo", se considera alto, en línea con la definición de Hernández y Rodríguez (2009) sobre la comunicación interpersonal y sus diversos medios. Finalmente, el indicador "Emprendedor" se evalúa como muy alto, respaldando la noción de Celdas (2011) sobre la iniciativa, la acción y la capacidad de innovar en un líder emprendedor exitoso.

El gráfico 1 de polígono de frecuencias presenta de manera visual los promedios de cada indicador, esto muestra la preferencia de los encuestados por las empresas mixtas petroleras en las ciudades de Maracaibo y San Francisco. Este análisis ayuda a comprender las percepciones de los participantes de la encuesta acerca de las características de liderazgo de Nivel 5 en esta situación específica.

Gráfico 1. Medias para la Dimensión: Cualidades del liderazgo nivel 5



Fuente: Elaboración propia (2023)

Los resultados coinciden con los resultados de la investigación publicada por García (2010) denominada Liderazgo de nivel 5 y la paradoja de Stockdale. Las empresas desempeñan un rol esencial al contribuir al surgimiento de líderes que pueden transformar el paradigma actual. Estos líderes nivel 5 se dedican a construir una base sólida para el futuro, trabajando con el objetivo de obtener resultados superiores. Sin embargo, su enfoque no se limita a metas a corto plazo, se orienta hacia logros a largo plazo de manera sostenible. Estos líderes reconocen plenamente que solo pueden alcanzar sus objetivos canalizando sus esfuerzos hacia el reconocimiento, humildad, visión, dominio profesional y el fortalecimiento del equipo.

Conclusión

En conclusión, los resultados obtenidos de la investigación centrada en el liderazgo de nivel 5 con la dimensión cualidades en las organizaciones objeto de estudio, se destaca la relevancia de entender las distintas dimensiones que componen este estilo de liderazgo. La aplicación de la prueba de múltiples rangos de Tukey reveló notables disparidades entre los indicadores, clasificándolos en cinco subconjuntos y señalando diferencias significativas en el comportamiento de sus medias.

Uno de los hallazgos más destacados es la preeminencia del indicador "Emprendedor", que ha obtenido la calificación más alta. Este resultado sugiere que los encuestados valoran de manera significativa las características asociadas con el liderazgo emprendedor, como la iniciativa, la creatividad y la disposición para innovar. En contraste, se identificó una debilidad en el indicador "Visionario", indicando una necesidad de fortalecer la visión estratégica de los líderes para garantizar un enfoque más proactivo y orientado al futuro en el desarrollo de habilidades que contribuyan al logro de los objetivos empresariales y a la

permanencia en el mercado.

A nivel general, la "Humildad personal" se erige como la característica más destacada, seguida por "Voluntad profesional", "Visionario", "Asertivo" y "Comunicativo", los resultados subrayan la importancia de la modestia, la determinación profesional y la comunicación efectiva como componentes esenciales del liderazgo de nivel 5, siendo desde su quehacer capaces de impulsar el éxito empresarial en las organizaciones analizadas.

El análisis de las categorías revela que los promedios de los indicadores se sitúan en niveles "Moderados" y "Altos", siendo el "Emprendedor" el único que alcanza la categoría de "Muy Alta". Estas calificaciones positivas indican que, en líneas generales, las cualidades asociadas con el liderazgo de nivel 5 son percibidas favorablemente por la población encuestada.

Aunque existen áreas de mejora identificadas, los resultados resaltan la importancia de fomentar y fortalecer las características del liderazgo de nivel 5 en estas organizaciones, con un enfoque estratégico en el desarrollo de habilidades emprendedoras y visionarias, los cuales podría potenciar la capacidad de los líderes en la guía de sus equipos hacia el éxito en un entorno empresarial dinámico, desafiante y globalizado.

En conclusión, el papel del liderazgo nivel 5 seguirá siendo un elemento concluyente en la configuración de las organizaciones del futuro, y en particular las estudiadas, ya que a medida que las condiciones del entorno empresarial continúen evolucionando a un ritmo acelerado, la presencia de líderes dotados de cualidades que aportan a una visión estratégica, se volverá indispensable para la sostenibilidad en los mercados dinámicos como el petrolero venezolano.

Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E. (2015). *Técnicas de Investigación Social*. Editorial El Ateneo. [Buenos Aires](#), Argentina.
- Argandoña, A. (2013). *Reputación y humildad en la Dirección de empresas*. Universidad de Navarra. Pearson. Barcelona, España.
- Arias, F. (2016) *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Almanza Loaiza, T. (2012). Ciudadanía, democracia e identidad. *Cráteres*, 5(1), 161–184. <https://doi.org/10.21500/20115733.1966>
- Bernal, C (2016). *Metodología de la Investigación para la Administración y Economía*. Santa Fe de Bogotá DC. Colombia. Editorial Pearson.
- Celdas, M. (2011) *Empresa e iniciativa emprendedora*. Editorial Editex. Catalán. España
- Collins, J. (2010). Liderazgo de nivel cinco y la paradoja de Stockdale: elementos para una organización sostenible. *Revista Desarrollo de los Recursos Humanos de Colombia* Revista Capital Humano No. 243. Enero-Junio. Bogotá, Pp. 32-35
- Covey, S. (2008). *7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos aires, Barcelona, México. Editorial Paidós.
- Díaz Sarmiento, C., Roncallo Lafont, L., López Lambraño, M., & González Barranco, S. (2019). Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional. *Revista De Economía & Administración*, 15(1), 71-88. Recuperado a partir de <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/47>
- García, V. (2010). Liderazgo nivel 5 y la paradoja de Stockdale: Elementos para una organización sostenible. *Revista Desarrollo Humano*. Bogotá- Colombia. N. 243. Pp 32-35. <https://moam.info/queue/liderazgo-de-nivel-cinco-y-la-paradoja-de-stockdale-elementos-59d59db01723dd4af47a653c.html>
- García, J.; Paz, A. y Cantillo, N. (2019). *Estrategia y habilidades para la competitividad: caso*

- de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala* 10 (1), 312-339
- Gill, Adi. (2000). *Inteligencia emocional en práctica, manual para el éxito personal y organizacional*. Caracas: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R y Martínez, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Hernández y Rodríguez, S. (2009). *Introducción a la Administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2015). *Metodología de la investigación Holística*. Venezuela. Ediciones Quirón. Sypal, Servicios y proyecciones para América Latina
- Llano, C. (2013). *Humildad y Liderazgo*. Revista Scribd. Estados Unidos. Vol. XIIX. Marzo. Pp. 3-24.
- Li, Y., Tan, C. & Teo, H. (2012). Leadership characteristics and developer's motivation in open source software development. *Information & Management*, 49, 257-267.
- Maxwell, J. (2011). *5 Niveles de liderazgo: Demostrados pasos para maximizar su potencial*. Estados Unidos. Editorial Center Street.
- Méndez, C. (2013) *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Colombia Editorial Limusa.
- Mosley, D., Megginson, L., Pietro P. (2007). "Supervisión: la práctica del empowermwnt, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación". Editorial Thomson. México
- Pautt, G. (2011). *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Vol. XIX. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Paz, U; Paz, A; Estaba, R y Burgos, M. (2022). *Reflexiones sobre el proceso de investigación científica*. Chile. Editorial Pragmatika
- Pelekais, C.; Finol, M.; Neuman, N.; Carrasquero, E.; García, J. y Leal, M. (2012). *El ABC de la investigación, un encuentro con la ciencia*. Maracaibo: Astro data
- Perozo, R. B., & Paz, M. A. (2016). *Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector Asegurador*. Clío América, 10 (19), 8 – 22
- Prato, R. A. (2009). *Competencias gerenciales para el liderazgo del futuro*. Venezuela, Caracas: Editorial CEC, S.A
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2010). *Administración de recursos humanos*. Editorial Prentice Hall. México.
- Ruiz, M. (2009). *¿Para qué sirve un líder?: Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y a la vida*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- Shelton, N. y Shanon, B. (2006). *Haga oír su voz sin gritar, asertividad*. Edición Fundación Confemental. España.
- Serrano, L. (2013). *Ser líder es cuestión de actitud*. Universidad Militar Nueva Granada. Postgrado Alta Gerencia. Bogotá – Colombia
- Soto Gajardo, E (2015) *Liderazgo en la empresa privada venezolana del siglo XXI* Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, vol. XXI, núm. 1, enero-junio, 2015, pp. 107-127 Universidad Central de Venezuela Caracas, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/364/36442240006.pdf>
- Ugalde, M y Canales, A (2016). *El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación*. Revista Ensayos Pedagógicos Vol. XI, N° 2 pp45-61, ISSN 1659-0104, Julio-diciembre, 2016.
- Vázquez Toledo, S; Bernal Agudo, J; Liesa Orús, M (2014). *La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa REICE*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 12, núm. 5, octubre-diciembre, 2014, pp. 79-97 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar

Madrid, España. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>
Villanueva, J. (2008). La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño. Tesis Doctoral, Universidad de Salamanca, Salamanca, España.