



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

***“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ICONSER SAC, TRUJILLO EN EL AÑO 2017”***

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autores:**

Calderon Cosavalente, Karin Johanna del Pilar  
Carranza Arroyo, Cynthia Paola

**Asesor:**

Mg. Lic. Dora Luz Zegarra Escalante

Trujillo – Perú  
2017

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El(La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el(la) Bachiller Calderón Cosavalente, Karin Johanna del Pilar y Carranza Arroyo, Cynthia Paola, denominada:

***“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ICONSER SAC, TRUJILLO EN EL AÑO  
2017”***

---

Mg. Dora L. Zegarra Escalante  
**ASESOR**

---

Mg. Jocelyn Infante Linares  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

Mg. Robert Neciosup  
**JURADO**

---

Mg. Ronald Guevara  
**JURADO**

## DEDICATORIA

*A mi hija que me dio la fortaleza, para seguir  
creciendo profesionalmente.*

*A mi madre y hermanos por su apoyo para  
culminar mis estudios.*

*Cynthia P. Carranza Arroyo*

*Esta tesis la dedico con todo el amor que solo una  
madre puede sentir, a mis adorados hijos Kimberly  
Nicolle y Johand Andréé, porque ellos son mi fuente  
de inspiración y motivación para superarme día a  
día y así poder hacerle frente a la vida.*

*Karin J. del Pilar Calderon Cosavalente*

## AGRADECIMIENTO

*Mamá, gracias por ser una gran mujer, gracias por estar a mi lado apoyándome, eres un gran ejemplo a seguir por tu fortaleza de mujer luchadora que no se rinde en los momentos más difíciles y que detrás mis errores y tristezas siempre me recibiste con tus brazos abiertos.*

*Hija, gracias porque fuiste mi motivo y fortaleza para creer en mí, por enseñarme a ser madre a corta edad y poder hacerme responsable de mi vida y de la tuya.*

*Hermanos, gracias por acompañarme en este camino y formar parte de mi vida, gracias por las lágrimas, triunfos y fracasos que hemos compartido.*

*A mi persona, gracias a mis ganas de ser mejor cada día, me encamine en esta meta, que con trabajo y mucho esfuerzo logre culminar mis estudios.*

*Cynthia P. Carranza Arroyo*

*Agradezco primeramente a Dios, por permitirme estar aquí, por disfrutar cada momento de mi vida y guiarme por el camino que ha trazado para mí.*

*A mis hijos y esposo, que son mis motores y motivos que me impulsan a ser mejor cada día.*

*A mis padres, por darme la vida y apoyarme en todo lo que me he propuesto.*

*Karin J. del Pilar Calderón Cosavalente*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Realidad problemática.....	10
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Justificación.....	13
1.4. Limitaciones.....	14
1.5. Objetivos.....	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Antecedentes.....	16
2.2 Bases Teóricas.....	18
2.3 Hipótesis.....	37
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	39
3.1. Operacionalización de variables.....	39
3.2. Diseño de investigación.....	40
3.3. Unidad de estudio.....	40
3.4. Población.....	40
3.5. Muestra (muestreo o selección).....	41
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	41
3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.....	42
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	43
4.1 Resultados según nivel de Liderazgo distribuido.....	43
4.3 Medidas estadísticas según nivel obtenido en liderazgo distribuido.....	54
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....	60
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	63
CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES.....	64
CAPÍTULO 8. REFERENCIAS.....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Distribución de la población .....	41
Tabla 2 : Nivel de Liderazgo distribuido en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	43
Tabla 3: Nivel de Liderazgo distribuido, según dimensiones en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	44
Tabla 4: Nivel de confianza por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	45
Tabla 5: Nivel de talento por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	45
Tabla 6: Nivel de motivación por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	46
Tabla 7: Nivel de acción compartida por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017.....	47
Tabla 8: Nivel de Clima organizacional en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	48
Tabla 9: Nivel de Clima organizacional según dimensiones en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	49
Tabla 10: Nivel de seguridad y salud por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017.....	50
Tabla 11: Nivel de comunicación por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017.....	51
Tabla 12: Nivel de administración de relaciones humanas por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	52
Tabla 13: Nivel de colaboración por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017.....	53
Tabla 14: Medidas estadísticas, según nivel de liderazgo distribuido por dimensiones.....	54
Tabla 15: Medidas estadísticas, según nivel de clima organizacional por dimensiones .....	55
Tabla 16: Contrastación de Hipótesis usando la Correlación de Pearson para las dimensiones de liderazgo distribuido y clima organizacional de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo.....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Nivel de Liderazgo distribuido en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017.....	43
Figura 2: Nivel de Liderazgo distribuido, según dimensiones en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	44
Figura 3: Nivel de confianza por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017.....	45
Figura 4: Nivel de talento por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017.....	46
Figura 5: Nivel de motivación por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017.....	47
Figura 6: Nivel de acción compartida por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	48
Figura 7: Nivel de Clima organizacional en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	49
Figura 8: Nivel de Clima organizacional según dimensiones en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	50
Figura 9: Nivel de seguridad y salud por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	51
Figura 10: Nivel de comunicación por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	52
Figura 11: Nivel de administración de relaciones humanas por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	53
Figura 12: Nivel de colaboración por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017 .....	54
Figura 13: Gráfico de dispersión del liderazgo distribuido y el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo .....	57
Figura 14: Gráfico de dispersión del liderazgo distribuido y la Seguridad y salud en el trabajo de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo .....	57
Figura 15: Gráfico de dispersión del liderazgo distribuido y la Comunicación en el trabajo de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo .....	58
Figura 16: Gráfico de dispersión del liderazgo distribuido y la Administración de relaciones humanas de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo .....	58
Figura 17: Gráfico de dispersión del liderazgo distribuido y la Colaboración de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo. ....	59

## RESUMEN

La investigación ha tenido como finalidad determinar si el liderazgo distribuido influye sobre el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017. La investigación, se realizó en una muestra de 22 trabajadores entre gerente general, administrativos y técnicos de la empresa, utilizando el diseño correlacional y para determinar el nivel de liderazgo distribuido y el nivel de clima organizacional, se utilizó como instrumentos, un cuestionario, los mismos que fueron sometidos a validez y confiabilidad.

Se establecieron las siguientes conclusiones: El liderazgo distribuido influye significativamente sobre el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017, habiéndose obtenido una correlación de Pearson de 0.691;  $p < 0.01$ . El nivel de liderazgo distribuido, es regular, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 47.95, además la mayoría que representa el 95%, se ubica en el nivel regular. El nivel promedio en las dimensiones del Liderazgo distribuido: Confianza (14.77) y talento (18.00) es regular, mientras que en las dimensiones Motivación (7.91) y Acción compartida (7.27), es deficiente, El nivel de clima organizacional en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017, se ubica en área de oportunidad, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 118.55, además la mayoría que representa el 64%, se ubica en el nivel área de oportunidad, mientras que el 32% en el nivel promedio. El nivel promedio en las dimensiones del Clima organizacional: Seguridad y salud (29.91), Comunicación (23.59), Administración y relaciones humanas (29.14) se ubica en área de oportunidad, mientras que en la dimensión Colaboración, se encuentra en el nivel promedio. El liderazgo distribuido influye significativamente sobre las dimensiones del clima organizacional: Comunicación, Administración de relaciones humanas y Colaboración, habiéndose obtenido una correlación de Pearson de 0.451; 0.439 y 0.436 con  $p < 0.01$ , lo mismo ocurre con la dimensión Seguridad y salud por tener una correlación de Pearson de 0.545 con  $p < 0.05$ .

Palabras clave: Liderazgo distribuido, Confianza, Talento, Motivación, Acción compartida, Clima organizacional, Seguridad y salud, Comunicación, Administración de relaciones humanas, Colaboración.



## ABSTRACT

The purpose of the research was to determine if the distributed leadership influences the organizational climate of the company ICONSER SAC of the city of Trujillo in the year 2017. The research was carried out in a sample of 22 workers between general manager, The company, using the correlational design and to determine the level of leadership distributed and the level of organizational climate, were used as instruments, a questionnaire, which were submitted to validity and reliability.

The following conclusions were drawn: Distributed leadership influences significantly the organizational climate of the company ICONSER SAC of the city of Trujillo in the year 2017, having obtained a correlation of Pearson of 0.691;  $P < 0.01$ . The level of leadership distributed is regular, having obtained an average score of 47.95, in addition the majority that represents 95%, is located in the regular level. The average level in the dimensions of Distributed Leadership: Confidence (14.77) and talent (18.00) is regular, whereas in the Motivation (7.91) and Shared Action (7.27) dimensions, it is deficient. The level of organizational climate in the company ICONSER SAC of the city of Trujillo in 2017, is located in an area of opportunity, having obtained an average score of 118.55, in addition the majority that represents 64%, is located at the level of opportunity area, while 32% in The average level. The average level in the dimensions of the Organizational Climate: Health and Safety (29.91), Communication (23.59), Administration and human relations (29.14) is in the area of opportunity, while in the Collaboration dimension, it is in the average level. Distributed leadership influences significantly the dimensions of the organizational climate: Communication, Human Relationship Management and Collaboration, with a Pearson correlation of 0.451; 0.439 and 0.436 with  $p < 0.01$ . The same is true of the Safety and Health dimension because it had a Pearson correlation of 0.545 with  $p < 0.05$ .

Key words: Distributed Leadership, Confidence, Talent, Motivation, Shared Action, Organizational Climate, Safety and Health, Communication, Administration of human relations, Collaboration.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática.

Abordar la Cultura Organizacional de cualquier institución requiere, en primer lugar, aproximarse al concepto a fin de que todos y cada uno de quienes están involucrados en la organización comprendan sus verdaderos alcances. En este sentido, es preciso señalar que la Cultura Organizacional, Tal como lo expresa Alles (2007), es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización. También puede ser entendida como lo indica Robbins (1996), como la percepción común que comparten los miembros de la institución como un sistema de significado compartido. Así mismo, Robbins (2009), sostiene que el comportamiento de las personas afecta el desempeño de la institución; y, agrega que el cambiar dentro de una organización es un proceso constante e inminente, como lo indica Robbins (2004), “cambiar o morir es el grito del aliento entre los administradores de todo el mundo”. Por otro lado, Vargas (2000) señala que los cambios ocupan un lugar muy importante hoy en día, ya que éstos afectan “órdenes, económicos, sociales y políticos” por lo tanto, también afecta el clima de las organizaciones a nivel mundial. Sin embargo, tal como señala Jericó (2001) para tener un buen clima institucional, el personal debe disponer de capacidades y actuar con compromiso en el momento, pero con compromiso que implica tener motivación para lograr los objetivos.

Por su parte Alvarado (2003), respecto al clima organizacional, refiere que es el ambiente propio de la institución el cual es efecto y causa de las interrelaciones, conductas y comportamientos de sus miembros. Es el reflejo de la cultura más profunda de la Institución. Determina la conducta de las personas; los sentimientos hacia el trabajo; las relaciones con trabajadores; desempeño de las responsabilidades asignadas; su apego a la filosofía institucional; y, su satisfacción en la labor que desempeña. Percepción compartida acerca de las personas, los procesos y estructura de la organización. Percepción global acerca de la calidad del servicio prestado, que se construye a partir de las interpretaciones subjetivas de sus miembros. (Alvarado, 2003)

Hablar de clima organizacional nos remonta a la teoría básica de Lewin et al, (1939), quienes manifiestan que el comportamiento que adoptan las personas dentro de una organización no solo depende de sus características personales sino también de cómo el individuo percibe el clima en su entorno organizacional. Las personas están inmersas en una sociedad determinada por las diferentes culturas que existen en cada organización (Brunet, 1987).

Siguiendo con el estudio realizado por Lewin y sus colaboradores (Lewin, 1951, Lewin, Lippit y While, 1939), los investigadores Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984) coinciden al definir que el clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen los colaboradores acerca de su organización. Por otro lado (Rentsch, 1990) contribuye que mediante estas percepciones los empleados deducen un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización.

Según (Méndez, 2006) citado por (García Solarte, 2009) el hombre por ser un individuo con comportamientos variados, es normal que genere ambientes complejos en todas aquellas actividades trabajadas de manera grupal, como las organizaciones mismas.

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”. (García Solarte, 2009). Siendo el comportamiento del líder el que más influye en estos ambientes (Diario Gestión, 2015)

Asimismo, (Méndez, 2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Por otro lado, (Halpin y Croft, 1963; Halpin, 1976) nos dicen que diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo, por la Imagen Gerencial (Toro, 1997; Herrada, 1997; Pérez, 2000, 2004; Pérez y Maldonado, 2004). Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización.

Por su parte, Anzola (2003) plantea que “El clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez incluyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”. Y agrega Rodríguez et al. (2010) que el clima organizacional es un conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen experiencia en y con el sistema organizacional, con respecto a la Comunicación, Reconocimiento, percepción de la organización, Motivación y Ambiente físico.

Por otro lado, Barroso y Salazar (2010) sostiene que el liderazgo ejerce influencia sobre sus seguidores y es el principal responsable de lograr que se cumplan los objetivos

organizacionales porque todos necesitan de un líder para ser dirigidos (Moran, 2007). Y agrega Ponce, et al (2014), afirma que el liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización generando un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Peraza & Remus, 2004).

El Liderazgo distribuido de acuerdo con Spillane (2005), es el producto de la interacción mutua entre el líder (director), sus seguidores (trabajadores) y elementos (herramientas, rutinas, procedimientos) de su institución. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2003) en Finlandia las funciones de liderazgo en sus instituciones los redistribuyen en forma interna, mejorando las comunicaciones, permeabilizando los límites de la organización, desarrollando capacidades para resolver problemas de su quehacer diario y generando momentos para realizar proyectos en el futuro.

En el Perú, cada vez más empresas prefieren realizar encuestas para conocer el sentir de sus colaboradores y tomar decisiones que contribuyan a impulsar su productividad, dijo Paula Szeinman, líder de Clima Organizacional de “Hay Group” (Consultora Internacional). Sin embargo, indicó, nada beneficia más en este aspecto que el liderazgo de un buen jefe.

Así, de acuerdo a un reporte de la compañía elaborado en base a respuestas de 3,800 líderes, el estilo que demuestren puede impactar hasta en 70% en el clima gerencial y, a su vez, tener repercusiones hasta en 30% en el desempeño de negocio.

Szeinman indicó que en la actualidad los estudios de clima organizacional no solo buscan la satisfacción del colaborador, sino generar valor económico al negocio, tomando en cuenta indicadores como productividad, niveles de facturación o la tasa de rotación de personal (Diario Gestión, 2015).

La empresa constructora ICONSER S.A.C., es una mediana empresa dedicada al rubro de la construcción de obras públicas y privadas a nivel nacional, fue fundada el 01 de Octubre del 2005 en la ciudad de Trujillo y cuenta con delegaciones repartidas por todo el territorio nacional para el desarrollo de su cartera de obras. La sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Trujillo.

En los último años, en la empresa constructora de la ciudad de Trujillo, se han creado ciertos conflictos en las diferentes áreas, los cuales han originado cierta falta de clima organizacional,

ya que se ausentan las condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en la empresa, esto ha dado lugar a que exista desmotivación en los empleados, deterioro de las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, poca creatividad, inestabilidad emocional, desconfianza y falta de compañerismo, entre otros; aspectos que perjudican el ambiente laboral interno y la imagen organizacional.

Cada día se está expuesto a exigencias mayores; se deben cumplir metas, muchas de las cuales significan cambios de conducta de las personas que por supuesto son difíciles de lograr a corto plazo.

Existe carga de trabajo que en ocasiones no se puede cumplir si se realiza individualmente, se necesita de un liderazgo distribuido, de un trabajo en equipo pero de un equipo efectivo, que funcione cohesionado y comprometido y donde existan lazos afectivos y buenas relaciones interpersonales, donde se sienta un clima organizacional positivo, para el logro de los objetivos y las metas de la empresa.

De no actuar oportunamente la empresa puede sufrir las siguientes consecuencias: falta de adaptación, alta rotación de personal, escaso nivel de innovación, baja productividad, fraudes y robos, lentitud en el cumplimiento de objetivos, impuntualidad, actitudes personales y laborales negativas, conductas cuestionables, etc.

Para evitar estas posibles consecuencias se propone identificar el nivel de liderazgo distribuido, el nivel del clima organizacional. Singh y Steven (2010), recomiendan la activación y multiplicación de recursos del posible liderazgo distribuido en todas las instituciones. Lo que nos conlleva a determinar la influencia del liderazgo distribuido en el clima organizacional de la empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el año 2017.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo influye el nivel de liderazgo distribuido en el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017?

## **1.3. Justificación**

La realización de esta investigación tiene un valor práctico porque permitió obtener resultados orientados a identificar de qué manera el liderazgo distribuido impacta en el clima organizacional dentro la empresa constructora del norte, con la finalidad de diseñar políticas,

objetivos y acciones o planes de mejora como parte del mejoramiento continuo. Asimismo, podemos resaltar que un estudio de esta índole nos da otro enfoque de cómo mejorar las fallas que se presentan en el clima organizacional de la empresa. En consecuencia, permitiría al Gerente General mejorar el liderazgo en cuanto a la toma de decisiones; por su parte los empleados, ante mejoras del clima organizacional, podrían reducir el estrés laboral y mejorar el desempeño laboral y calidad del servicio brindado, así se daría una mejor atención a los clientes.

Esta investigación es importante porque refuerza los aportes que han expuesto los autores al manifestar que, “La efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás” (Robbins & Judge, 2009), asimismo, (De Maldonado Pérez, Maldonado Pérez, & Bustamante Uzcátegui, 2006) evidenció que la acción gerencial influye en la calidad del clima organizacional.

Tiene un valor teórico porque mediante la presente investigación se pusieron en práctica los conocimientos existentes sobre el liderazgo distribuido y clima organizacional las mismas que han sido abordadas en distintos estudios. Sin embargo existe un vacío con respecto a la poca importancia que se le atribuye al desarrollo del liderazgo distribuido como requisito para desarrollar el clima organizacional, por lo cual el liderazgo se fundamenta en la teoría Integral de Stringer (2001), la cual explica por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores, clima organizacional tiene su fundamento en las siguientes cinco teorías: La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. El liderazgo distribuido se fundamenta en la Teoría de la cognición distribuida y en la Teoría de la actividad de García (2010)

Por otro lado, este trabajo tiene una utilidad metodológica que se evidencia en el establecimiento de la correlación del liderazgo distribuido y el clima organizacional. Así mismo, para recolectar los datos, se han considerado instrumentos válidos y confiables para medir el nivel de liderazgo distribuido y clima organizacional, los mismos que servirán de consulta para futuros estudiantes de la carrera de Administración de Empresas.

#### **1.4. Limitaciones.**

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- ✓ Para asegurar que los trabajadores de la empresa brinden información confiable, se socializó sobre la finalidad del trabajo de investigación y se estableció como acuerdo compartir los resultados, conclusiones y sugerencias con todo el personal.
- ✓ Falta de tiempo para coordinación con algunos colaboradores que trabajan en campo.
- ✓ Por motivos laborales, debido a la falta de tiempo para coordinación, se estableció un cronograma de trabajo.

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. Objetivo general

Determinar el nivel de influencia del liderazgo distribuido sobre el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017.

### 1.5.2. Objetivos específicos

- Describir el nivel de liderazgo distribuido en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017.
- Describir el clima organizacional que existe en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017.
- Establecer en qué medida afecta el nivel de liderazgo distribuido en el clima organizacional en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

Jericó, P. (2004) en la Universidad Autónoma de Madrid, en la tesis doctoral Dirección Del Talento: Evidencia empírica como capacidad dinámica, cuyo objetivo general fue analizar el talento desde la Dirección de Empresas y su dirección desde el enfoque de las capacidades dinámicas, concluye que: Existe un impacto del líder o director de las oficinas en la dirección del talento de sus colaboradores y cómo éste está condicionado al tamaño del equipo y define el talento, como el comportamiento por el cual se alcanzan resultados superiores en el desempeño del trabajo y depende de los siguientes elementos, estudiados desde un enfoque sistémico: Los factores individuales (estructura de necesidades o motivos, las características biográficas, las expectativas o la percepción de equidad con la organización, por ejemplo), los factores del contexto (el sistema de reconocimiento, las características del puesto de trabajo, la supervisión o dirección, los sistemas de objetivos, las condiciones de trabajo y el sistema de desarrollo, como la promoción o formación, entre otros) y los procesos motivacionales de los que dependen tanto de las capacidades individuales como los factores del contexto.

Serrano & Portalanza (2014) en Ecuador, en la Universidad Espíritu Santo, en la tesis "Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional". Cuyo objetivo central fue analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, hicieron una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores; estudiaron el clima organizacional, sus dimensiones y factores, concluyen que: El estilo de liderazgo que se emplee en la organización influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa; a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el trabajador y satisfacción por el trabajo. En pocas palabras es quien logra la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional.

Por su parte, De Maldonado & Bustamante (2006), se plantearon como objetivo discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de cambios organizacionales. Para ello se realiza la discusión sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones, se realizaron 527 evaluaciones de 03 organizaciones: Colombia, Venezuela y USA; se describieron tres experiencias de trabajo, en las cuales se evidenció la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional. Se concluye que el promotor de los cambios dentro de la organización tiene un rol estrictamente gerencial.



Cuadra & Veloso (2009), plantearon como objetivo de su investigación demostrar el impacto del Grado de supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional. En este estudio el grado de supervisión se conceptualizó como un constructo con dos polos, estrecho o lejano. De acuerdo con esto, se dará una supervisión estrecha cuando el líder pase mucho tiempo con sus colaboradores y tenga gran influencia sobre cómo ejecuten su trabajo. Finalmente se concluye la relevancia de este efecto moderador en el ejercicio del liderazgo de los jefes que ejercen tanto una supervisión directa como indirecta.

Peralta & Bessio (2007), plantearon como objetivo comprobar las relaciones existentes entre variables asociadas al liderazgo (transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura) e indicadores subjetivos de satisfacción y clima. Se tomó muestra a ciento cuarenta y nueve empleados (subalternos) de organizaciones del sector público (65%) y privado (35%) de la ciudad de Arica, todos ellos tenían un jefe directo; de éstos, el 57% eran hombres y el 42,3 % eran mujeres. El promedio de edad de todos los participantes fue de 36 años. La técnica de muestreo empleada fue por conveniencia, buscando ampliar al máximo las organizaciones tanto públicas como privadas existentes en la región. Para lograr este cometido, participaron miembros de las Fuerzas Armadas; trabajadores de organizaciones educativas. A su vez, se consideraron distintos ámbitos del sector económico-privado, en especial del área de comercio y servicios. Se concluye que, el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima organizacional.

García (2010), se planteó como objetivo una aproximación conceptual desde diferentes autores que ayudaron a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico, se obtuvo como resultado numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización: las creencias, costumbres y prácticas empresariales, dando a conocer que estas son las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

Chiang, Nuñez, Martín, & Salazar (2010), plantearon como objetivo de ver que tanto el compromiso de los trabajadores y el clima organizacional son relevantes en el comportamiento de las personas. Se analizó la relación entre ambos constructos según género y edad en una muestra de 64 trabajadores. Se realizó un estudio empírico transversal aplicando cuestionarios para compromiso del trabajador. Los resultados muestran que en compromiso y clima organizacional, no hay diferencias entre ambos géneros y tampoco se presentan segmentos por edad.

Díaz & Camacho (2014) en Trujillo, en la Universidad Privada del Norte, en la tesis “Relación del clima organizacional y la Satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014”, determinaron los niveles de clima organizacional, satisfacción laboral y la relación que existe entre ambas variables, tomando como muestra 25 trabajadores administrativos y técnicos; utilizaron 02 hojas censales cuya validez y fiabilidad fueron demostrados por coeficientes con valores aceptables de Alpha de Cronbach. Llegaron a la conclusión que existe una correlación directa significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Asimismo, resaltaron la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional para hacer que los trabajadores se sientan motivados, valorados y por parte de los colaboradores exista un compromiso con su trabajo.

Spillane, Haverson & Diamond, (2004) y Gronn (2000) identificaron dos conceptos de Liderazgo Distribuido elementales: 1) distribución cognitiva y 2) teoría de la actividad.

El primer elemento representa la experiencia y el conocimiento humano ligado físicamente al contexto social y cultural donde se manifiesta, el segundo elemento nos habla de la activación y restricción de la actividad humana por factores materiales, culturales y sociales. Acerca de esta teorías Spillane et al. (2004) desarrollan una perspectiva del liderazgo distribuido en las organizaciones para estudiar la práctica del liderazgo distribuido, donde nos argumenta que dicho liderazgo está constituido por la interacción de líderes y sus seguidores.

## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1 Clima Organizacional

#### 2.2.1.1 Definición de Clima Organizacional

En la actualidad existen muchos conceptos sobre el Clima Organizacional, entre los cuales destacan los siguientes autores:

Respecto a la definición de clima organizacional, Silova (1996) y Brunet (2004) las agrupan en tres posturas o enfoques:

**Las definiciones objetivas u objetivistas** privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet 2004). Mañas, González y Peiró (1999) denominan a éste el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben y reflejan. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.

**Las definiciones subjetivas o subjetivistas**, que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Desde esta perspectiva se asume una postura tan extrema como la anterior. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Mañas, Gonzáles y Peiro (1999) lo denominan enfoque perceptual de la formación del clima, en tanto privilegia lo subjetivo. El clima, desde esta postura, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.

En tercer lugar, **las definiciones integradoras** que conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima.

Mañas, Gonzáles y Peiro (1999) agregan un cuarto enfoque, muy similar al integrador, que revela el rol global o abarcador de la cultura organizacional como estructura abstracta que ayuda a formar el clima.

El chileno Rodríguez (1999) elabora una definición que podría ser totalizadora: El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema (Rodríguez, 1999, p. 159).

El colombiano Méndez (2006) también presenta una definición sugerente y completa de clima organizacional: “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez, 2006, p.108).

Chiavenato (2000) argumenta que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los

miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Gonçalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

Anzola (2003) argumenta que el clima organizacional refiere a las percepciones e interpretaciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja.

Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004) manifiesta que el clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individuales y grupales, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Por su parte Alles, M (2007) definió clima como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Y es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Según Robbins (2009), el clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma. Así mismo, sostiene que el comportamiento organizacional positivo se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y su recuperación; y desatan el potencial y que para el logro de un comportamiento organizacional positivo, se requiere de un líder que motive a sus subordinados para poder obtener resultados valiosos no sólo para la organización misma, sino además lograr que los miembros tengan una visión

En la presente investigación se define clima organizacional como cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas por los miembros de la organización

(Alles, M, 2007) y que deben ser estimuladas y desarrolladas para lograr un comportamiento organizacional positivo (Robbins, S. 2009), tal como lo señala Jericó, M (2001), el personal debe disponer de capacidades y actuar con compromiso en el momento pero con compromiso que implica tener motivación para lograr los objetivos.

### 2.2.1.2 Factores de la Estructura Organizacional

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. Estos son:

#### 1 Estructura Organizacional

##### 1.1 Ambiente Físico

Se considera que el ambiente físico de trabajo debe ser el adecuado para que los empleados se encuentren satisfechos y ello conlleve a mejorar la productividad y el bienestar conjunto de todos los miembros de la organización. Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, ruidos, etc. Por ejemplo: sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Temperatura: Para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo.

- **Ruido:** La intensidad del ruido se mide en decibeles, la cual es una escala logarítmica. Una diferencia de 10 decibeles en la intensidad es realmente 10 veces la diferencia en el nivel del sonido. La evidencia de los estudios del ruido indica que ruidos constantes o predecibles generalmente no causan deterioro en el desempeño en el trabajo. Causan daño a partir de 90 decibeles, lo cual es equivalente al ruido generado por un tren subterráneo a seis metros.
- **Iluminación:** La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida. Se debe laborar en un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.
- **Aire/Ventilación:** En relación con el desempeño en el trabajo, la evidencia indica que diversos contaminantes pueden reducir la producción o la precisión en muchas tareas.

## 1.2 Diseño del lugar de trabajo

Para el Diseño del Lugar de Trabajo, se deberán analizar los requerimientos físicos como son las dimensiones de los sitios, considerando los movimientos del ser humano. Así como también se debe considerar la distribución de los espacios y su ubicación.

- **Tamaño:** Definido por el metro cuadrado por empleado. el hecho de que el estatus y el espacio estén altamente correlacionados demuestra el valor simbólico que tiene la cantidad de espacio que uno controla.
- **Distribución:** Se refiere a la distancia entre la gente y las instalaciones, influye de manera significativa en la interacción social. Una persona probablemente interactuará más con aquellos individuos que están más cerca físicamente, por tanto, puede influir en la información a la que uno tiene acceso y a la inclusión o exclusión de uno de los eventos de la organización.

## 2 Responsabilidad

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

## 3 Recompensa

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional. Dentro de este factor encontramos a la “Motivación”.

### 3.1 La motivación:

Existen varias teorías sobre la motivación, una de las más importantes, es la Teoría de Maslow. Posteriormente, con su obra *Motivation and Personality (1954)*, el pionero en el estudio de las motivaciones humanas específicamente dentro de las empresas.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

### 3.1.2 Clases de Motivación:

La motivación también puede ser debida a factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores.

**a) Motivación Intrínseca:** Es una motivación que lleva consigo, no depende del exterior y la pone en marcha cuando lo considera oportuno. Por ejemplo:

- Autonomía: El impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo que hacemos.
- Maestría: El deseo de ser mejor en algo que realmente importa.
- Propósito: La intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos

**b) Motivación Extrínseca:** Es aquella que es provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente, donde son los factores ajenos a la persona los que impulsan a esta a llevar a cabo ciertas acciones: El dinero, el tiempo de trabajo, viajes, coches, cenas. bienes materiales.

## 4 Desafío

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

## 5 Relaciones

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

## **6 Cooperación**

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

## **7 Estándares**

Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

## **8 Conflictos**

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

## **9 Identidad**

Hoy día la conocemos como “Sentido de Pertenencia”. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

### **2.2.1.3 Fundamentos teóricos del clima organizacional.**

El clima organizacional tiene los siguientes fundamentos teóricos: La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita, tres variables: causales, intermedias y finales.

Las variables causales definidas como variables independientes, están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.



Las variables Intermedias están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

Las variables finales surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

#### **2.2.1.4 Tipos de Clima Organizacional**

Según Renis Likert (citado por Brunet, 1999), la interacción de las variables causales, intermedias y finales, trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son: Clima tipo autoritario y Clima tipo participativo.

##### **A. Cima Autoritario**

###### **a. Sistema I: Autoritario Explotador**

- No se confía de los empleados
- Las decisiones se toman en la cima
- Las decisiones se distribuyen descendentemente
- Atmósfera de miedo y amenazas
- Satisfacción de necesidades (niveles psicológico y de seguridad)
- Ambiente estable
- Comunicación mediante directrices

###### **b. Sistema II: Autoritario Paternalista**

- Existe confianza condescendiente
- Las decisiones se toman en la cima pero algunas se delegan
- Recompensas y algunas veces castigos
- La dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados
- Ambiente estable y estructurado

##### **B. Clima Participativo**

###### **a. Sistema III: Consultivo**

- Existe confianza en los empleados
- Se les permite tomar algunas decisiones
- Comunicación descendente

- Recompensas y algunas veces castigo
- Necesidades de prestigio y estima
- Ambiente dinámico
- Administración por objetivos

**b. Sistema IV: Participación en Grupos**

- Plena confianza en los empleados
- Toma de decisiones diseminada en toda la organización
- Comunicación descendente y lateral
- Los empleados están motivados por la participación
- Relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados
- Ambiente dinámico
- Los empleados y la dirección forman un equipo para alcanzar los objetivos.

**2.2.1.5 Dimensiones del Clima Organizacional**

De acuerdo a la teoría de Litwin y Stinger, se han establecido cuatro dimensiones para evaluar el Clima Organizacional:

**Seguridad y salud.**

Se considera que el ambiente físico de trabajo debe ser el seguro que permita una buena salud del trabajador para que se encuentren satisfechos y ello conlleve a mejorar la productividad y el bienestar conjunto de todos los miembros de la organización.

- **La seguridad**, es percibida cuando el trabajador se siente seguro de conservar mi trabajo en esta empresa, cuando el área de trabajo está libre de accidentes, existen simulacros, cuando el espacio de trabajo cuenta con las condiciones ambientales necesarias para el buen desempeño de mi trabajo (iluminación, ruido, temperatura), cuando las instalaciones del edificio de trabajo están libres de riesgos (accidentes, robos) y cuando la empresa cuenta con un manual de seguridad.
- **La salud**, se conserva cuando el área de trabajo está libre de riesgos, cuando se está libre de situaciones de estrés como sobrecarga o presiones de trabajo, cuando se ofrece servicios de primeros auxilios para atender emergencias y cuando en el área de trabajo existe confort y comodidad.

**Comunicación: Fluidez y suficiencia**

Es uno de los elementos claves para que los desempeños sean efectivamente fluidos y los contactos realmente oportunos, especialmente, entre directivos y funcionarios.

- **La fluidez** se establece cuando se informa a tiempo de los cambios que hay en la empresa, de lo necesario para hacer bien mi trabajo y cuando la comunicación con mi jefe me ayuda a entender claramente a la empresa
- **La suficiencia** se da cuando el sistema de comunicación interna de nuestra empresa contribuye al logro de nuestros objetivos, se cuenta con información suficiente y oportuna sobre nuestra empresa, sobre el cliente final, sobre los problemas y reclamos de clientes finales y permite la toma de decisiones en mi trabajo.

### **Administración de las relaciones humanas: Satisfacción /capacitación**

Es la selección, inducción y capacitación del trabajador y la satisfacción del trabajador respecto al clima laboral, las políticas de sueldos y beneficios y la distribución del trabajo.

- **La capacitación**, es un proceso que va desde la selección, inducción, capacitación, monitoreo y evaluación del trabajador. Se desarrolla a partir de un Plan de desarrollo para mejorar el nivel de desempeño en el puesto que ocupa.
- **La satisfacción del personal**, se establece cuando las políticas de sueldo y beneficios son satisfactorios porque equivalentes a lo que se paga en el mercado, me permiten ahorrar; cuando existe un clima laboral sano y participativo, cuando la distribución de trabajo en el área es equitativa y se cuenta con el personal necesario para realizar sus tareas con efectividad.

### **Colaboración: Apoyo/participación**

Es el apoyo oportuno y la participación activa de los miembros del equipo de trabajo con la finalidad de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

- **El apoyo** se establece cuando existe motivación para trabajar juntos, existe retroalimentación sana y constructiva en nuestro equipo de trabajo, existe ayuda de otras áreas. Cuando se resuelven los problemas a través del apoyo mutuo, cuando se cuenta con los compañeros para resolver mis problemas.

- **La participación, se da cuando existe** una competencia sana y positiva, cuando se cumplen y se respetan las reglas, cuando el trabajador es parte de un equipo altamente competitivo por sus habilidades y conocimientos y cuando en el equipo de trabajo participa en la toma de decisiones.

## 2.2.2 Liderazgo

### 2.2.2.1 Definición Liderazgo

El Tema *liderazgo* es un tema muy amplio, hoy en día el término de líder dentro de una organización debe entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que dadas sus cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común.

Los líderes formales e informales de una organización, son los que establecen o limitan los espacios donde el personal pueda encontrar las condiciones ambientales necesarias para realizar sus funciones y desarrollarse como trabajadores y personas; asimismo, son los líderes quienes apoyan o limitan la integración, quienes se adhieren al control o permiten una mayor participación de todos los colaboradores de la organización, amonestan o reconocen el avance de sus colaboradores. Bajo este contexto existen definiciones de liderazgo tales como:

Sikula (1991), define al liderazgo como una variable importante que determina e influye en el clima general de una empresa. El clima depende en gran medida de las relaciones establecidas entre el líder y sus subordinados. Las relaciones formales e informales que tiene un director con sus trabajadores influirán significativamente en la forma en que los empleados consideren el clima organizacional.

Robbins & Judge (2009), indican que la efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás.

Gómez (2002), nos dice que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. Adicionalmente a ello, Davis y Newstrom (2003) nos dice que el Liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Payeras (2004) lo

explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento (Hellriegel & Slocum, 2004).

El principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas (Koontz & O'Donnell, 2001). En este sentido el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002).

La efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás (Robbins & Judge, 2009). Por eso el liderazgo se desarrolla con una visión integrada por el líder, el talento humano y la organización, encauzada a la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional (Cruz & Salanova, 2011).

Desde esta perspectiva, el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdomo & Prieto, 2009). Para lograrlo el líder debe poseer la capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013). Como efecto de lo antepuesto se generará al interior de las organizaciones procesos de liderazgo flexibles que acrecienten las capacidades para analizar e interpretar el entorno y favorezcan al cambio organizacional para responder efectivamente a las amenazas y oportunidades (Robles, Contreras, Barbosa, & Juárez, 2013).

Según Uribe (2005), un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo. Para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad (Barroso & Salazar, 2010).

Goleman (2005) asegura que, si el líder tiene una extensa comprensión de los estilos de liderazgo y puede usarlos según la circunstancia involucrando al subordinado, tal conocimiento se mostrará reflejado de manera positiva en el clima de la organización.

Madrigal (2005) complementa lo que describe Goleman y manifiesta que este reflejo positivo en el clima de la organización permite mejorar la productividad en la misma.

Entonces, se entiende por liderazgo a la influencia que se ejerce a un conjunto de individuos en un determinado momento, lo que se logra mediante la comunicación para conseguir objetivos comunes.

Liderazgo, según Chiavenato (1999), es un fenómeno que se presenta en la interacción social. Asimismo, Kast (1973) citado en Sobral (1998) considera al liderazgo como un proceso por el que un individuo ejerce más influencia que otros dentro del grupo, teniendo una perdurabilidad en el tiempo.

Se debe considerar al liderazgo como un aspecto de gran importancia para las labores administrativas de una empresa, pues genera motivación a seguir con los planes propuestos y el líder sea el que guíe y oriente para lograr lo que el equipo de colaboradores se ha propuesto. Para Chiavenato (2002) se unen el poder y la autoridad en el gerente para influir en los trabajadores de su empresa, impactando y mejorando en sus labores.

Al respecto, inferimos que el liderazgo, que se da en la interacción social dentro de una empresa, lo que determina que la función del líder (Jefe) sea constante, que su influencia sobre el personal que labora en dicha empresa se dé por un tiempo más amplio.

### **2.2.2.3 Importancia del Liderazgo**

Hoy en día las empresas se enfrentan a muchos desafíos, en un entorno cada vez más complejo e inestable, frente a estos desafíos las organizaciones tienen que adaptarse rápidamente y anticiparse a estos cambios. Frente a este escenario se promueve la colaboración, cooperación y participación de los trabajadores. En otras palabras se requiere promover el liderazgo. En base a este contexto el liderazgo es importante por las siguientes razones:

El líder tiene la capacidad para guiar y dirigir: Un buen líder tiene la capacidad para guiar y de la misma forma para dirigir a un equipo de trabajo.

Una organización puede contar con planeación, control y procedimientos adecuados de una organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. La importancia radica en que una empresa tiene que organizar la toma de ideas y decisiones, por lo tanto, es necesaria la presencia de un buen líder.

La existencia del liderazgo dentro de una organización es vital para la supervivencia de la misma.

Existen muchas organizaciones con deficiencias en planeación, organización y control, las cuales han permanecido en el mercado gracias a la existencia de un liderazgo eficiente y dinámico.

La existencia de un buen liderazgo descubre y unifica las habilidades de los miembros de un equipo dentro de la organización.

#### **2.2.2.4 Liderazgo distribuido**

##### **a. Definición de liderazgo distribuido**

Javier (2006) manifiesta que el liderazgo distribuido consiste en saber identificar las capacidades y destrezas de todos los integrantes de una empresa, pasando funcionalmente del gerente a los trabajadores según sus funciones y responsabilidades requeridas en cada caso. El límite entre el gerente y sus trabajadores se termina en la medida en que todos desempeñen los mismos roles, al trabajar en forma coordinada. Spillane (2005), establece que la práctica del liderazgo debe ser distribuido a través de una interacción dinámica entre múltiples líderes, de la empresa y no debe focalizarse solo en la función que hace o ejerce un gerente o algún miembro de la empresa, que ocupe una posición formal dentro de la misma

En la presente investigación se define liderazgo distribuido como la interacción mutua entre el líder, personal a su cargo y factores propios de la empresa, construyendo una interna y compleja red de líderes seguidores a las situaciones que promueven las prácticas de liderazgo (Longo, 2008)

##### **b. Características del liderazgo distribuido**

Bennett et al. (2003) citados en (Ortega & Roche, 2015) consideran tres características: El liderazgo distribuido es una propiedad emergente inherente a la empresa, donde la acción concertada, para satisfacer sus necesidades y para aprovechar las oportunidades, se realice mediante relaciones compartidas, concertando el conocimiento especializado y la iniciativa de cada uno de los trabajadores.

El liderazgo tiene límites que ubican al conocimiento especializado y a la creatividad propia de los trabajadores en el contexto de sus condiciones específicas.

La apertura de la acción concertada al conocimiento especializado hace posible en todos los trabajadores que tengan más iniciativas, las que se pueden mejorar y utilizarse para un cambio futuro en bien de todos los trabajadores de la empresa.

##### **c. Factores que inhiben o promueven el liderazgo distribuido**

Existen factores que promueven el liderazgo distribuido, entre ellos tenemos a los múltiples aspectos culturales que crean un clima agradable dentro de la empresa, demostrando buena comunicación y una gran voluntad de aceptación al cambio. Permite compartir y conseguir metas y objetivos comunes, con el consenso de los trabajadores para ir hacia la misma dirección. El personal que labora en la empresa se siente con las mismas oportunidades para que en cualquier oportunidad puedan conducir la vida de la empresa. Los errores que se puedan cometer, constituyen una oportunidad de aprendizaje, por lo que los trabajadores pueden tomar mayores riesgos en un clima de confianza, al saber que estos errores se tratan en un ambiente amical y de confianza, por lo que se sienten considerados por sus contribuciones.

También hay circunstancias que inhiben la práctica del liderazgo distribuido en las empresas, entre ellos, la resistencia a la participación, el desacuerdo entre todo el trabajador de la empresa y las actitudes apáticas e inseguras; asimismo, la sobrecarga de la labor, así como también la presión que rompe las iniciativas que puedan tener los trabajadores.

Según nuestro parecer, el liderazgo distribuido es el más recomendado, al estar de acuerdo con (Chiavenato, 2002) quien nos dice que el gerente debe encargarse de fijar las directrices, utilizando la participación de todos los trabajadores, distribuyendo las tareas en cada uno de ellos, así como también poder recibir opiniones de sus trabajadores que sirvan de alguna manera mejorar el clima laboral, por lo que estaría distribuyendo el poder entre todo el personal de la organización.

#### **d. Teorías sobre el liderazgo distribuido**

##### **Teoría de la Cognición Distribuida**

Hutchins (1995) citado en García (2010), nos explica que esta teoría trata de comprender a la empresa como organización, para que nos permitan observar el proceso de información de las personas que laboran en ella, a través de la psicología cognitiva.

Según (García, 2010) esta teoría es posible siempre y cuando los mismos trabajadores de la empresa crean sistemas cognitivos que les permita participar, aportar, compartir y transmitir conocimientos. Ubicando a la cognición distribuida en el centro de tal forma que el conocimiento es transmitido entre todos los trabajadores.

##### **Teoría de la Actividad.**

Sobre esta teoría, el mismo García (2010), recomienda aplicar estrategias colaborativas y de trabajo en equipo, facilitando la comunicación, promoviendo la colaboración entre todos los miembros de la empresa, coordinando las tareas, interpretando el trabajo en común y permitiendo el análisis de los resultados.



Desde nuestro punto de vista el liderazgo distribuido es un estilo innovador de liderar que permite una sinergia entre el gerente, el personal administrativo y trabajadores de forma eficaz; haciendo hincapié, que no es una solución definitiva para administrar eficientemente una empresa.

**e. Dimensiones del liderazgo distribuido**

Para el presente trabajo de investigación se ha tenido en cuenta las características del liderazgo distributivo que lo especifican Celis & Sánchez (2012), las mismas que estamos considerando como las dimensiones de la variable en estudio liderazgo distribuido: Confianza, Talento, Motivación y Acción compartida.

**Confianza**, es a partir de esta característica donde se desarrolla las diversas relaciones entre todo el personal que labora en una empresa, convirtiéndose en un elemento fundamental para el desarrollo del conocimiento dentro de la empresa.

**Talento**, es la diferencia que hace autónomo al trabajador, que se va generando entre todos sus compañeros de trabajo desde sus propias iniciativas, durante el desarrollo de las actividades en la empresa.

**Motivación**, a través de la motivación el gerente a sus trabajadores incentivos que servirán para motivarlos, no necesariamente económicos, sino a través de estímulos o elogios lo que harán enriquecer sus conocimientos y valorar su trabajo.

**Acción compartida**, permite compartir las ideas y hacerlas realidad. Como señala Donaldson (2006), el liderazgo es un proceso colectivo distribuido a todos los trabajadores que se identifican con la empresa.

**f. El liderazgo distribuido en la empresa**

El liderazgo distribuido en una empresa, según Harris & Chapman (2002) es un novedoso marco conceptual que permite visualizar cambios en la cultura, que tiene como consecuencia el compromiso y la complicidad de todo el personal de la empresa, para una buena gestión de empresa, aprovechando las habilidades de sus integrantes en una causa común.

Lo dicho en el párrafo anterior supone que el gerentes se convierte en un agente de cambio que aprovecha eficientemente las capacidades de sus trabajadores en torno a una misión concertada. De acuerdo a Bennet & Wise (2003) es una práctica distribuida, democrática, y dispersada entre todo el personal que laboran juntos. Asimismo, Crawford

(2005) manifiesta que es una estrategia que permite aprender de los trabajadores y de los proyectos donde participan todos en su desarrollo, con el fin de hacer realidad una visión compartida de la empresa; fortaleciendo a trabajadores destacados para que realicen la labor en la empresa de forma más eficiente.

En resumen, el liderazgo distribuido nos permite generar el incremento de la capacidad administrativa de la empresa para resolver sus problemas, logrando su desarrollo con el mejoramiento del servicio al cliente. El líder estimula y desarrolla un clima institucional de colaboración, apertura y confianza, al establecer acuerdos y metas comunes.

**g. El Papel que cumple el Gerente dentro del Liderazgo distribuido**

Desde el punto de vista del liderazgo distribuido el gerente debe dejar de ser un gestor netamente burocrático, que sólo administra el funcionamiento de la empresa; para ser el que permita el cambio y que aproveche las destrezas, habilidades y capacidades del equipo de trabajadores que tiene la empresa. Fomentando la visión de la institución para ser compartida por todos, contagiando a sus trabajadores sus sueños; que sea capaz de arriesgar al asumir retos, que tenga la capacidad necesaria para reflexionar sobre sus errores y aprender de ellos; para establecer acuerdos y plantear metas, para que se desarrolle un buen clima de colaboración en la empresa, tener apertura y sobre todo brindar confianza, en otra palabras, ser un generador de talentos.

Según Spillane (2008) el gerente debe de trabajar en forma coordinada con sus trabajadores, organizando un equipo eficaz que tome decisiones de manera conjunta. Además, ser socialmente hábil y contagiar su buen estado anímico para lograr el compromiso con responsabilidad para trabajar en equipo; no descuidarse de la atención al cliente, compartir las decisiones y reflexiones que asumen todos.

A su vez Longo (2009) indica que se reconoce al gerente que ejerce el liderazgo distribuido, cuando invita a sus trabajadores a ser quienes realicen sus propios proyectos, incentiva la búsqueda de los medios o redes para el desarrollo de la empresa, promueve la innovación en el proceso de producción, tiene la capacidad de trasladar el poder de decisión a los demás, se encarga de brindar retos a iniciativa de sus trabajadores, y permite que haya fluidez de comunicación entre todo el personal que pertenece a una empresa.

El líder que desarrolla el liderazgo distribuido compromete a todo su personal en las acciones y actividades que se programen en acuerdo común, permitiendo el surgimiento del liderazgo en sus trabajadores, quienes se comprometen en asumir tareas con mucha

iniciativa, compartiendo y enriqueciendo sus habilidades; por lo que el líder asume una postura de delegar funciones.

#### **2.2.2.5 Diferencias entre un jefe y un Líder**

Román y Fernández (2008) en su libro Liderazgo y Coaching, hace la siguiente diferenciación:

El jefe maneja a sus coaches. El líder los capacita.

El jefe depende la autoridad. El líder, de la buena voluntad.

El jefe inspira temor. El líder, entusiasmo.

El jefe dice "yo". El líder dice "nosotros".

El jefe arregla la culpa por el fracaso. El líder arregla el fracaso.

El jefe dice "vayan". El líder dice "vamos"

#### **2.2.3 Liderazgo y Clima Organizacional**

(Peiró & Rodríguez, 2008), sostienen que el liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta sobre la salud y bienestar de las personas. Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis & O'Connell, 2011).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004). La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común (Shriberg & Lloyd, 2004).

Stringer (2001) asegura que el comportamiento del líder maneja el clima, ya que este genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir un enfoque causa y efecto. Bajo este enfoque los líderes pueden mejorar el clima, por ende la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño.

Méndez (2006) manifiesta que el clima organizacional es el ambiente de la organización percibido por el trabajador de acuerdo a las condiciones en las que se desenvuelve dentro de la estructura organizacional, que se pronuncia por variables como: Control, toma de decisiones, cooperación, liderazgo, motivación, objetivos y relaciones interpersonales. De todos ellos es aceptado que el liderazgo es el más determinante para la construcción de un buen clima (Brunet, 1987).

Para González, Figueroa, y González (2014) las bases de un adecuado clima organizacional tiene relación con el correcto desempeño de la organización y más concretamente con los indicadores de concordancia del trabajo con las prestaciones sociales, la vida familiar, satisfacción en el puesto de labor y liderazgo. De igual manera señala que este último tiene mayor relevancia, ya que es el que más incide en el clima organizacional.

Los líderes actuales asumen nuevos retos en las organizaciones siendo generadores de cambio (Caro, Castellanos, & Martín, 2007), que provoca beneficio en el talento humano que conlleva a la construcción de confianza interna en la organización (Balogun & Hailey, 2004). De tal manera se debe superar la falta de visión en actividades organizacionales, colocando un especial interés por la calidad de vida de los colaboradores (Windsor, 2006), y comprometerse con las condiciones de trabajo, bienestar de los colaboradores y el clima organizacional (Ararat, 2008; Tafel & Alas, 2008).

Según Austin (2008 citado en Contreras, Barbosa, Juárez, y Uribe, 2010) los estilos de liderazgo y el clima que este genera puede favorecer o no al bienestar y satisfacción percibida por los colaboradores. Ya no es suficiente con cumplir con las obligaciones y deberes legales, sino comprender cómo se está influyendo positivamente sobre los grupos e individuos en la organización. De acuerdo a este tipo de gestión es posible reconocer a las empresas responsables de las que no lo son (Pizzolante, 2008 citado en Contreras, Barbosa, Juárez, & Uribe, 2010).), ya que la empresa involucra procesos de toma de decisiones, de valores que establecen su actuar, de las relaciones laborales basadas en el respeto por la diferencia, equidad y confianza (Austin, 2008 citado en Contreras, Barbosa, Juárez, & Uribe, 2010).

Las organizaciones deben potencializar las habilidades del talento humano fomentado en valores y respeto a los derechos humanos (Caro, Castellanos, & Martín, 2007), ya que los problemas de comportamiento en el lugar de trabajo y el escaso bienestar percibido se asocian con procedimientos gerenciales injustos, mala equidad y sobre todo un pobre clima organizacional (Lindell & Brandt, 2000). En este sentido se resalta el papel de los líderes, cuyo comportamiento puede influenciar negativamente sobre el bienestar y desempeño de

los trabajadores (Goleman, 2000; Siwatch, 2004), confirmando de esta manera que el liderazgo está centrado en el bienestar del talento humano (Contreras, Barbosa, Juárez, & Uribe, 2010).

El comportamiento del líder se convierte en el mediador de las percepciones, influyendo sobre los comportamientos y creencias de los trabajadores, afectando directamente el compromiso del talento humano con el trabajo y el desempeño laboral (Carr, Schmidt, Ford, & De Shon, 2003). La escasa claridad de los roles y la falta de autonomía para la toma de decisiones afecta la percepción de bienestar. Igualmente, el estilo de liderazgo con altos niveles de exigencia afecta la percepción del clima organizacional por parte de los empleados (Bloch & Whiteley, 2003).

## 2.3 Hipótesis

### 2.3.1 Formulación de la hipótesis

#### Hipótesis general:

- H<sub>1</sub>: El liderazgo distribuido influye significativamente sobre el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017.
- H<sub>0</sub>: El liderazgo distribuido no influye sobre el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017.

#### Hipótesis específicas:

- H<sub>2</sub>: El liderazgo distribuido influye significativamente sobre la salud y seguridad que tienen los trabajadores de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017.
- H<sub>3</sub>: El liderazgo distribuido influye significativamente sobre la percepción de la comunicación que tienen los trabajadores de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017.
- H<sub>4</sub>: El liderazgo distribuido influye significativamente sobre la percepción de la administración de las relaciones humanas que tienen los trabajadores de la empresa ICONSER SAC de Trujillo en el año 2017.
- H<sub>5</sub>: El liderazgo distribuido influye significativamente sobre la percepción de la colaboración que tienen los trabajadores de la empresa ICONSER SAC de Trujillo en el año 2017.

### 2.3.2 Variables

- VI: Liderazgo Distribuido
- VD: Clima Organizacional



## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Operacionalización de variables

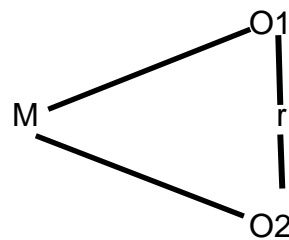
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
LIDERAZGO DISTRIBUIDO	Es la interacción mutua entre el líder, personal a su cargo y factores propios de la empresa, construyendo una interna y compleja red de líderes seguidores a las situaciones que promueven las prácticas de liderazgo (Longo, 2008)	Puntuaciones obtenidas a través de la Escala de Likert, la cual permite medir la percepción que tiene el trabajador del liderazgo distribuido que ejerce el gerente de la empresa de forma individual de cada encuestado. La puntuación de cada parámetro que se analiza se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas de cada ítem. Los ítems reflejan actitudes positivas o negativas en relación a un estímulo o referente. Cada ítem tiene la siguiente estructura: (1) Nunca, (2) Alguna vez, (3) Algunas veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre.	Confianza	Favorecimiento de las relaciones internas / Libertad en el desempeño laboral / Respeto a las ideas de grupo
			Talento	Iniciación de tareas propias /Crecimiento personal y organizacional / Asunción de nuevos retos
			Motivación	Formación de metas personales / Conducción de manera asertiva ante los cambios o dificultades / Satisfacción laboral
			Acción compartida	Responsabilidad y autonomía / Comunicación / Participación

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	Cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas por los miembros de la organización (Alles, M, 2007) y que deben ser estimuladas y desarrolladas para lograr un comportamiento organizacional positivo (Robbins,	Puntuaciones obtenidas a través de la Escala de Likert, la cual permite medir la percepción que tiene el trabajador del clima organizacional de la empresa de forma individual de cada encuestado. La puntuación de cada parámetro que se analiza se obtiene mediante la	SEGURIDAD Y SALUD	Seguridad/Salud
			COMUNICACIÓN	Fluidez/Suficiencia
			ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES HUMANAS	Satisfacción /Capacitación
			COLABORACIÓN	Apoyo/Participación

	S. 2009), tal como lo señala Jericó, M (2001), el personal debe disponer de capacidades y actuar con compromiso en el momento, pero con compromiso que implica tener motivación para lograr los objetivos.	sumatoria de las respuestas de cada ítem. Los ítems reflejan actitudes positivas o negativas en relación a un estímulo o referente. Cada ítem tiene la siguiente estructura: (1) Muy rara vez es cierto, (2) Rara vez es cierto, (3) A menudo es cierto, (4) Muy a menudo es cierto		
--	--	---	--	--

### 3.2. Diseño de investigación

La investigación es de tipo no experimental, correlacional, utilizará el diseño de investigación correlacional.



Dónde:

M: Muestra: Trabajadores de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo

O1: Observación de la variable 01: liderazgo distribuido

O2: Observación de la variable 02: Clima organizacional

r: Relación entre la variable 01 y la variable 02

### 3.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio de la presente investigación será el trabajador de la empresa ICONSER SAC – Trujillo.

### 3.4. Población

Vásquez (2012) define a la población de estudio como un grupo con características similares. De acuerdo a esta definición, la población estuvo conformada por un total de 22 trabajadores entre Gerente general, administrativos y técnicos de la empresa ICONSER SAC – Trujillo.



Tabla 1 :

Distribución de la población

<b>Cargos</b>	<b>Nº de trabajadores</b>	<b>%</b>
Gerente general	01	4,55%
Personal administrativo	15	60,18%
Personal técnico	06	27,27%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuadro de Asignación de personal de la empresa ICONSER SAC – Trujillo

### 3.5. Muestra (muestreo o selección)

La población es igual a la muestra y está conformada por 22 trabajadores entre administrativos y técnicos de la empresa ICONSER SAC – Trujillo

### 3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos:

#### 3.6.1 Técnicas

- **Encuesta**

Se utilizó esta técnica para el estudio de la muestra, con el objetivo de obtener información acerca de las variables estudiadas, específicamente, para conocer lo que piensa el trabajador de la empresa ICONSER SAC - Trujillo, acerca del liderazgo distribuido y el clima organizacional.

#### 3.6.2 Instrumentos

- **Cuestionario para medir el liderazgo distribuido**

Es un instrumento que consta de 23 ítems, de los cuales 06 corresponden a la dimensión confianza, 05 a la dimensión talento, 06 a la dimensión motivación y 06 a la dimensión acción compartida. El cuestionario para medir el estilo de liderazgo distribuido ha sido validado por Mendoza (2017)

- **Cuestionario para medir el clima organizacional**

Es un instrumento que consta de 43 ítems, de los cuales 06 corresponden a la dimensión salud y seguridad, 09 a la dimensión comunicación, 12 a la dimensión administración de relaciones humanas y 11 a la dimensión colaboración

#### 3.6.3 Procedimiento de recolección de datos.

Se seguirá el siguiente procedimiento:

- La investigación se realizó en una empresa dedicada al rubro de la construcción, ubicada en la ciudad de Trujillo.
- Selección de la muestra mediante el muestreo probabilístico por conveniencia.
- Elaboración y validación de los instrumentos: cuestionario para medir el liderazgo distribuido y cuestionario para medir el clima organizacional.
- Recolección de información a través de la aplicación de los instrumentos de evaluación al gerente general y al personal administrativo y técnico de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, quienes respondieron vía online y de manera anónima el cuestionario de preguntas.

### 3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

- Para el procesamiento y organización de la información se utilizó la estadística descriptiva: tablas y figuras de distribución de frecuencias; media, desviación estándar y coeficiente de variabilidad.
- Para el análisis inferencial de la prueba de hipótesis, primero, se determinó la normalidad de los datos de ambas variables se aplicó la prueba de bondad de Kolmogorov - Smirnov, la cual determinó que dichos datos no eran paramétricos. Luego se estableció la correlación entre las variables mediante la Correlación de Pearson.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Comprende los resultados de la medición de los indicadores correspondientes a la variable dependiente clima organizacional, bajo el efecto de la variable independiente liderazgo distribuido.

Los resultados concluyen con la prueba de hipótesis.

Los resultados obtenidos de la encuesta y las observaciones serán estudiados para poder diagnosticar el nivel de liderazgo distribuido y el nivel de clima organizacional que existe en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo.

### 4.1 Resultados según nivel de Liderazgo distribuido

Tabla 2

Nivel de Liderazgo distribuido en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

Nivel	Escala	fi	%
Deficiente	23 -38	1	5%
Regular	39 - 77	20	90%
Bueno	78 -115	1	5%
Total		22	100%

Fuente: base de datos, anexo n° 2

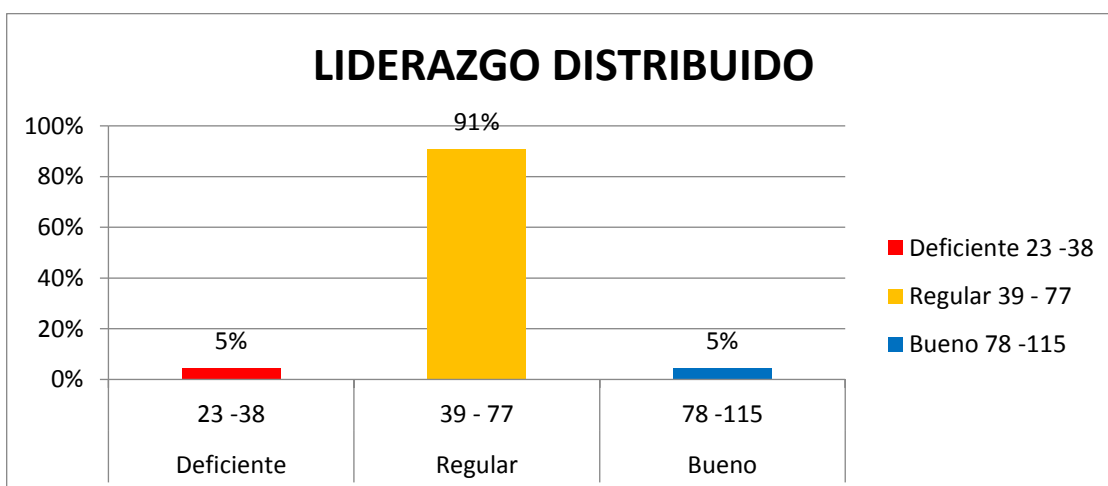


Figura 1:

Nivel de Liderazgo distribuido en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

#### Interpretación:

En la Tabla 2, figura 1 podemos apreciar que la mayoría de los trabajadores la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, es decir 91,00% tiene un nivel regular y un 5%, un nivel deficiente y bueno de liderazgo.

Tabla 3:

Nivel de Liderazgo distribuido, según dimensiones en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

Nivel	CONFIANZA		TALENTO		MOTIVACIÓN		ACCIÓN COMPARTIDA	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Deficiente	4	18%	2	9%	18	82%	19	86%
Regular	16	73%	7	32%	4	18%	3	14%
Bueno	2	9%	13	59%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: base de datos, anexo n° 2

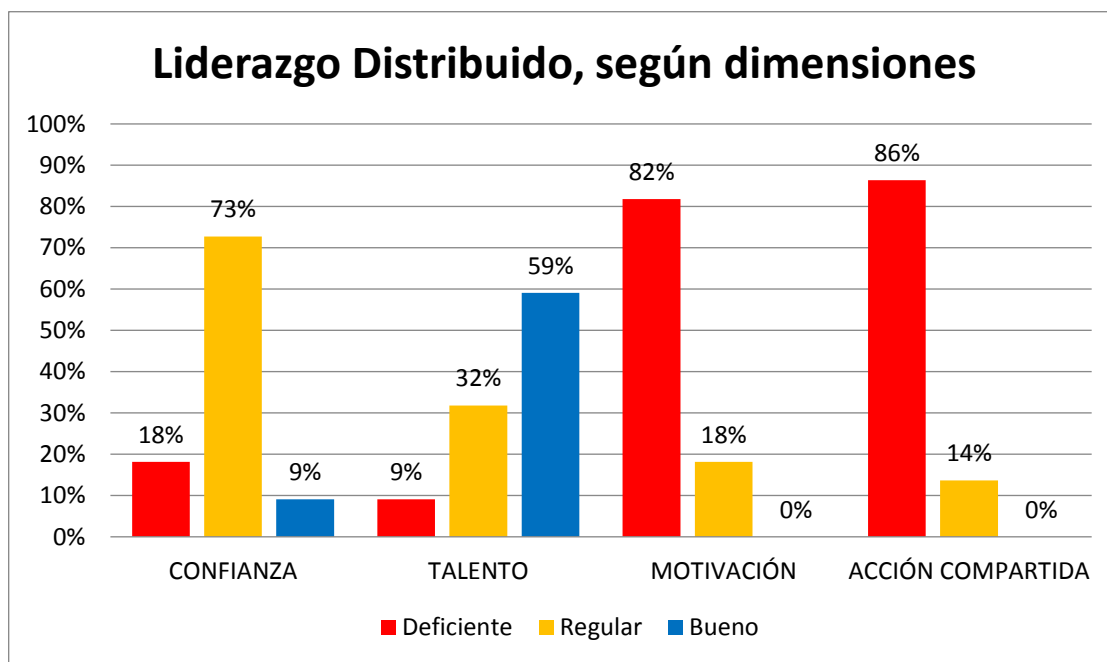


Figura 2:

Nivel de Liderazgo distribuido, según dimensiones en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017.

**Interpretación:**

En la Tabla 3, figura 2 podemos apreciar que la mayoría de los trabajadores la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, en la dimensión confianza, el 73% tienen un nivel regular; en las dimensiones motivación el 82% y acción compartida el 86% tienen un nivel deficiente, mientras que en la dimensión talento el 59% tienen un nivel bueno.

Tabla 4:

Nivel de confianza por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

	CONFIANZA					
	FAVORECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERNAS		LIBERTAD EN EL DESEMPEÑO LABORAL		RESPECTO A LAS IDEAS DE GRUPO	
NIVEL	N	%	N	%	N	%
Deficiente	11	50%	10	45%	12	55%
Regular	7	32%	6	27%	6	27%
Bueno	4	18%	6	27%	4	18%
TOTAL	22	100%	22	100%	22	100%

Fuente: base de datos, anexo n° 2

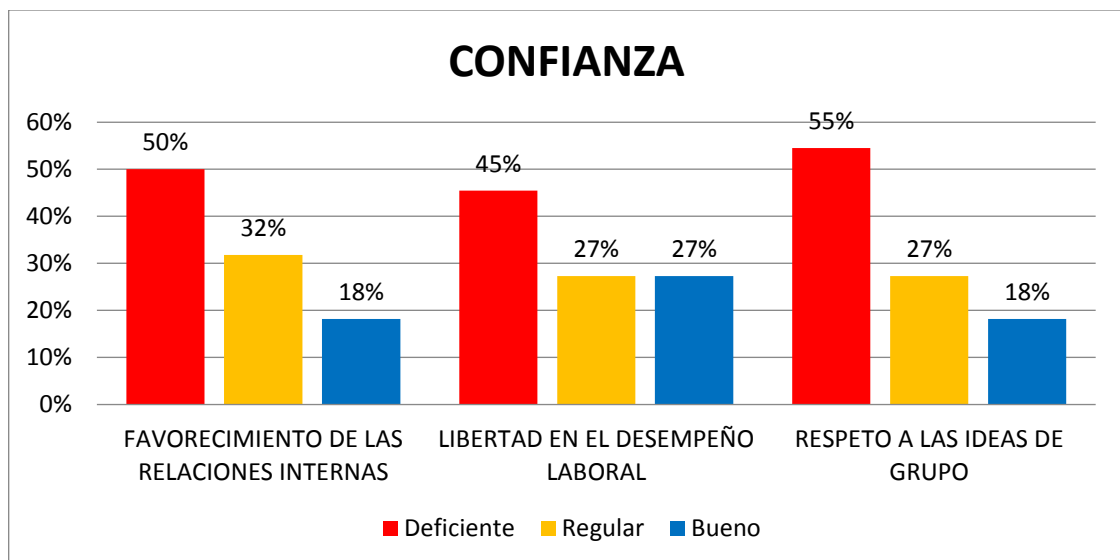


Figura 3:

Nivel de confianza por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

**Interpretación:**

En la Tabla 4, figura 3 podemos apreciar en la dimensión confianza, que en el indicador favorecimiento de las relaciones internas, la mitad 50%, tienen un nivel deficiente, el 32% registran un nivel regular, mientras que el 18% un nivel bueno; en el indicador libertad en el desempeño laboral, el 45% tiene un nivel deficiente, mientras que el 27% obtuvo un nivel regular y bueno; en el indicador respeto a las ideas de grupo, la mayoría (55%), presentan un nivel deficiente, 27% registraron un nivel regular, mientras que el 18% obtuvieron un nivel bueno.

Tabla 5:

Nivel de talento por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

NIVEL	TALENTO					
	INICIATIVA DE TAREAS PROPIAS		CRECIMIENTO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL		ASUNCIÓN DE NUEVOS RETOS	
	N	%	N	%	N	%
Deficiente	7	32%	4	18%	8	36%
Regular	4	18%	5	23%	5	23%
Bueno	11	50%	13	59%	9	41%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: base de datos, anexo n° 2

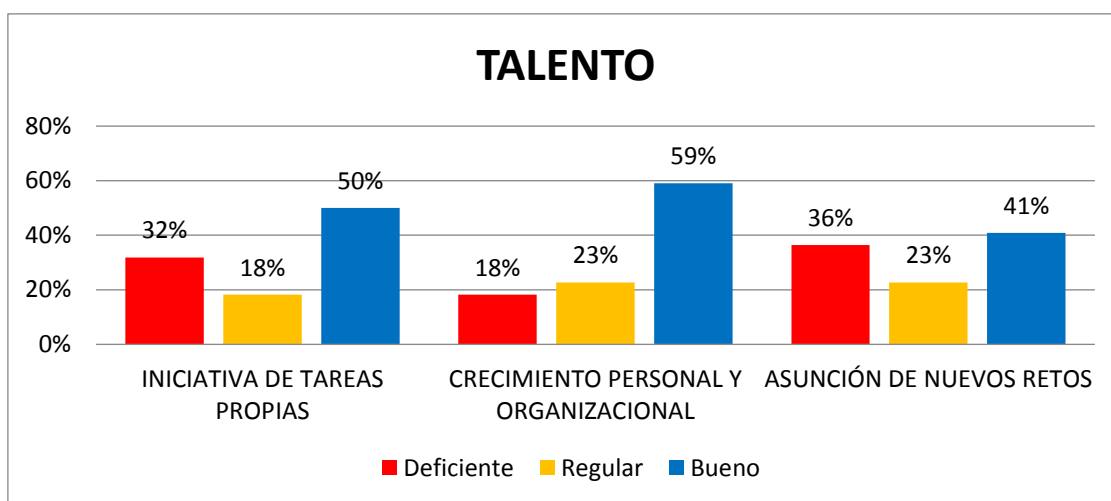


Figura 4:

Nivel de talento por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

**Interpretación:**

En la Tabla 5, figura 4 podemos apreciar en la dimensión talento, que en el indicador iniciativa de tareas propias, la mitad 50%, tienen un nivel bueno, el 32% registran un nivel deficiente, mientras que el 18% un nivel regular; en el indicador crecimiento personal y organizacional, la mayoría 59% tiene un nivel bueno, el 23% un nivel regular, mientras que el 18%, un nivel deficiente; en el indicador asunción de nuevos retos, la mayoría 41%, presentan un nivel bueno, el 36% registraron un nivel deficiente, mientras que el 23% obtuvieron un nivel regular.

Tabla 6:

Nivel de motivación por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

MOTIVACIÓN	
------------	--

NIVEL	FORMACIÓN DE METAS PERSONALES		CONDUCCIÓN DE MANERA ASERTIVA ANTE LOS CAMBIOS O DIFICULTADES		SATISFACCIÓN LABORAL	
	N	%	N	%	N	%
Deficiente	19	86%	20	91%	16	73%
Regular	2	9%	1	5%	6	27%
Bueno	1	5%	1	5%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: base de datos, anexo n° 2

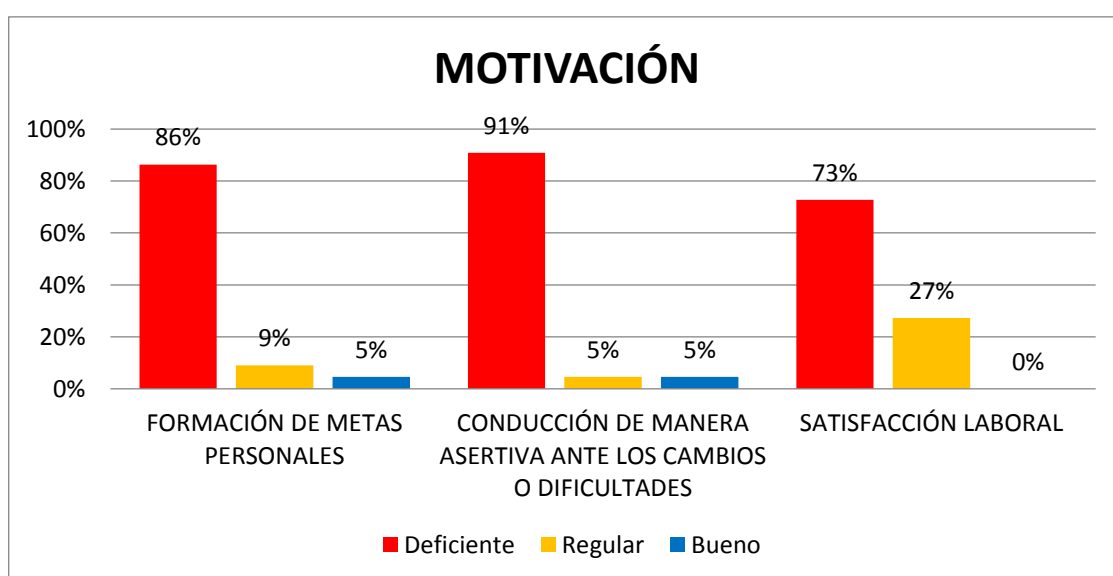


Figura 5:

Nivel de motivación por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

**Interpretación:**

En la Tabla 6, figura 5 podemos apreciar en la dimensión motivación, que en el indicador formación de metas personales, la mayoría 86%, tienen un nivel deficiente, de manera similar ocurre con el indicador conducción de manera asertiva ante los cambios o dificultades donde se registra que el 91% obtuvo un nivel deficiente; de manera similar ocurre en el indicador satisfacción laboral donde se obtuvo que el 73% registra un nivel deficiente, mientras que el 27% obtuvieron un nivel regular.

Tabla 7:

Nivel de acción compartida por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

ACCIÓN COMPARTIDA
-------------------

NIVEL	RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA		COMUNICACIÓN		PARTICIPACIÓN	
	N	%	N	%	N	%
Deficiente	22	100%	20	91%	16	73%
Regular	0	0%	2	9%	5	23%
Bueno	0	0%	0	0%	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: base de datos, anexo n° 2

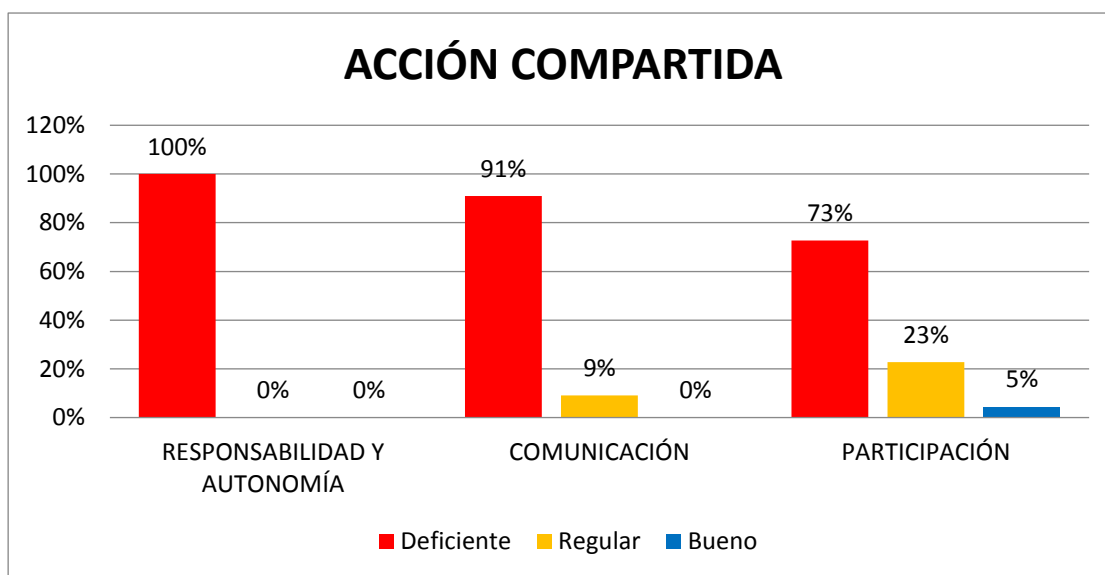


Figura 6:

Nivel de acción compartida por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

#### Interpretación:

En la Tabla 7, figura 6 podemos apreciar en la dimensión acción compartida, que en el indicador responsabilidad y autonomía, el 100%, tienen un nivel deficiente, algo similar ocurre con el indicador comunicación donde se registra que el 91% obtuvo un nivel deficiente; de manera similar ocurre en el indicador participación donde se obtuvo que el 73% registra un nivel deficiente, mientras que el 23% obtuvieron un nivel regular.

## 4.2 Resultados según nivel de Clima organizacional

Tabla 8:

Nivel de Clima organizacional en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017



Nivel	Escala	fi	%
Fortaleza	155-172	0	0%
Promedio	131-154	7	32%
Área de oportunidad	88-130	14	64%
Área crítica	43-87	1	5%
Total		22	100%

Fuente: base de datos, anexo n° 2

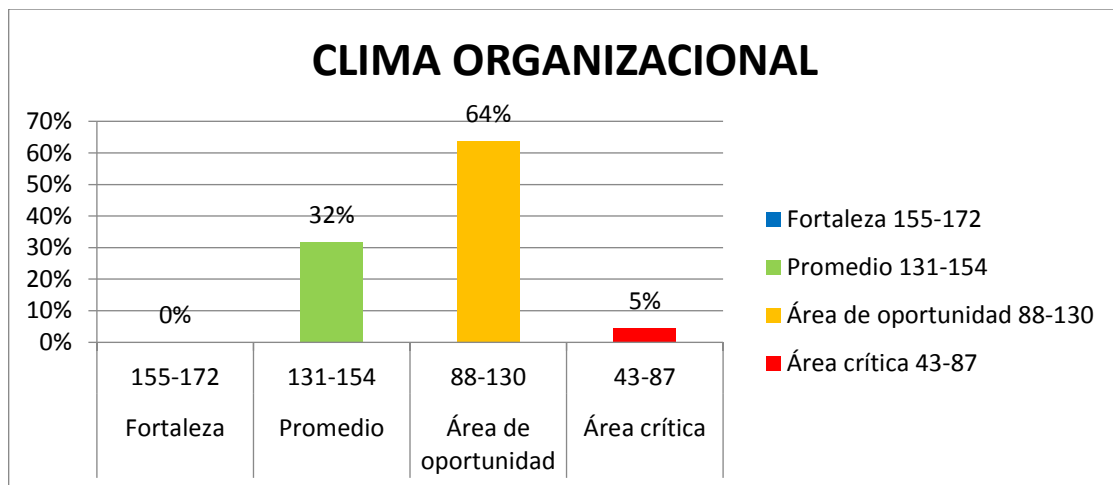


Figura 7:

Nivel de Clima organizacional en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

**Interpretación:**

En la Tabla 8, figura 7 podemos apreciar que el 64,00% de los trabajadores de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, se ubica en el nivel área de oportunidad, el 32% un nivel promedio y un 5%, un nivel ubicado en área crítica.

Tabla 9:

Nivel de Clima organizacional según dimensiones en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

Nivel	Seguridad y Salud		Comunicación		Administración de Relaciones Humanas		Colaboración	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Fortaleza	1	5%	0	0%	1	5%	2	9%
Promedio	2	9%	4	18%	0	0%	17	77%
Área de oportunidad	15	68%	16	73%	14	64%	2	9%
Área crítica	4	18%	2	9%	7	32%	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: base de datos, anexo n° 2

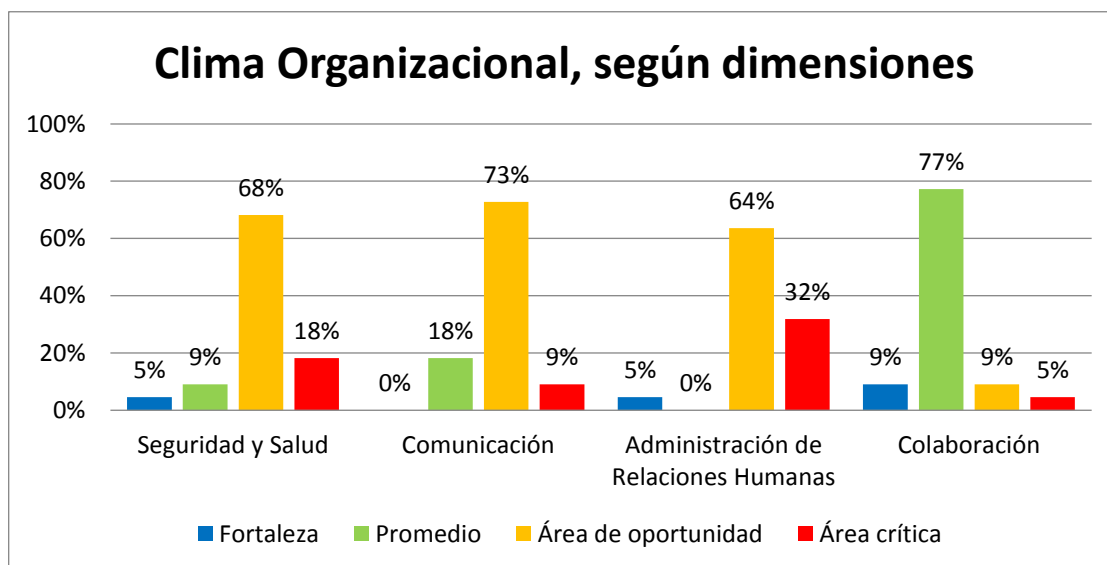


Figura 8:

Nivel de Clima organizacional según dimensiones en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

**Interpretación:**

En la Tabla 9, figura 8 podemos apreciar que la mayoría de los trabajadores la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, en las dimensiones seguridad y confianza (68%), comunicación (73%) y administración de relaciones humanas (64%), se ubican en el nivel de área de oportunidad; sin embargo, en la dimensión colaboración el 77% tienen un nivel promedio. Además es necesario resaltar que en la dimensión Administración de relaciones hu8manas, el 32% se ubica en el nivel de área crítica.

Tabla 10:

Nivel de seguridad y salud por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

NIVEL	Comunicación			
	FLUIDEZ		SUFICIENCIA	
	N	%	N	%
Fortaleza	7	32%	1	5%
Promedio	3	14%	5	23%
Área de oportunidad	11	50%	11	50%
Área crítica	1	5%	5	23%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: base de datos, anexo n° 2

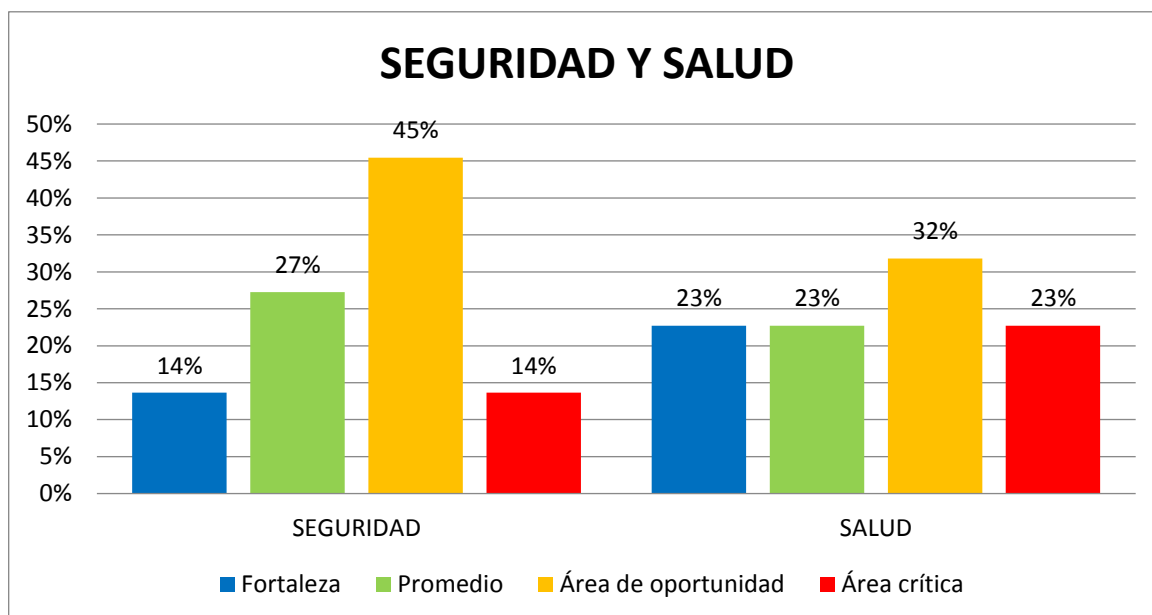


Figura 9:

Nivel de seguridad y salud por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

**Interpretación:**

En la Tabla 10, figura 9 podemos apreciar que en el indicador Seguridad, el 45% de los trabajadores de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, se ubica en el nivel área de oportunidad, el 27% en el nivel área crítica, mientras que el 14%, en el nivel fortaleza y área crítica. En el indicador salud, el 32% se ubica en área de oportunidad y el 23% se ubican en el nivel fortaleza, promedio y área crítica.

Tabla 11:

Nivel de comunicación por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

NIVEL	Comunicación			
	FLUIDEZ		SUFICIENCIA	
	N	%	N	%
Fortaleza	7	32%	1	5%
Promedio	3	14%	5	23%
Área de oportunidad	11	50%	11	50%
Área crítica	1	5%	5	23%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: base de datos, anexo n° 2

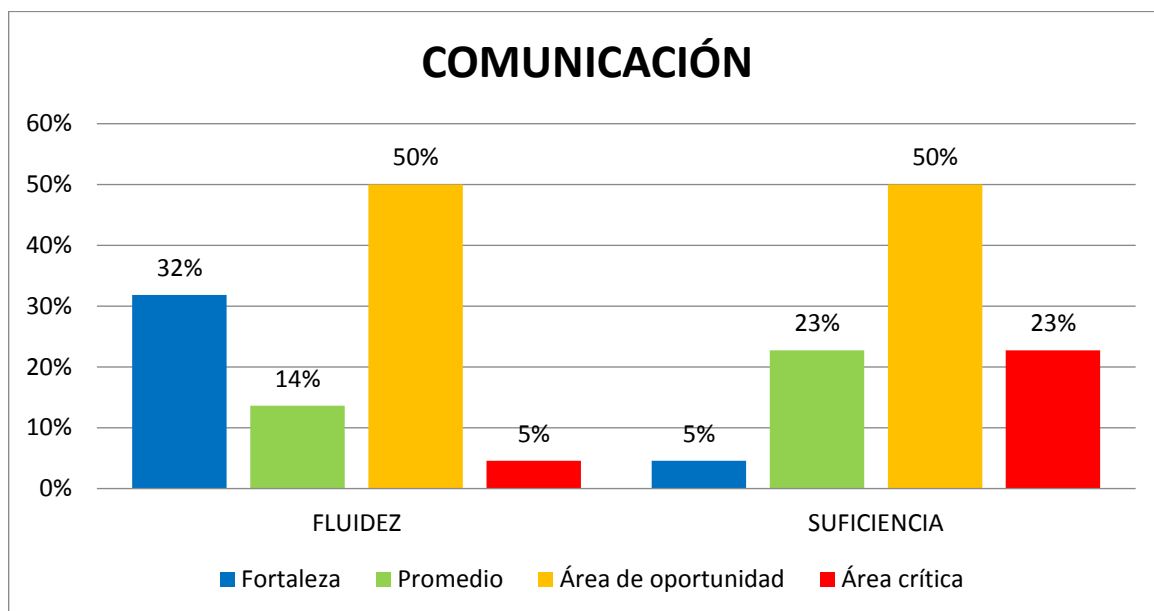


Figura 10:

Nivel de comunicación por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

**Interpretación:**

En la Tabla 11, figura 10 podemos apreciar que en el indicador Fluidez, el 50% de los trabajadores de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, se ubica en el nivel área de oportunidad, el 32% en el nivel fortaleza, el 14% en el nivel promedio, mientras que el 5%, en el nivel área crítica. En el indicador Suficiencia, el 50% se ubica en el nivel área de oportunidad, el 23% en el nivel área de oportunidad y área crítico, mientras que el 5% en el nivel fortaleza.

Tabla 12:

Nivel de administración de relaciones humanas por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

NIVEL	ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES HUMANAS			
	SATISFACCIÓN		CAPACIDAD	
	N	%	N	%
Fortaleza	2	9%	8	36%
Promedio	2	9%	4	18%
Área de oportunidad	8	36%	7	32%
Área crítica	10	45%	3	14%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: base de datos, anexo n° 2

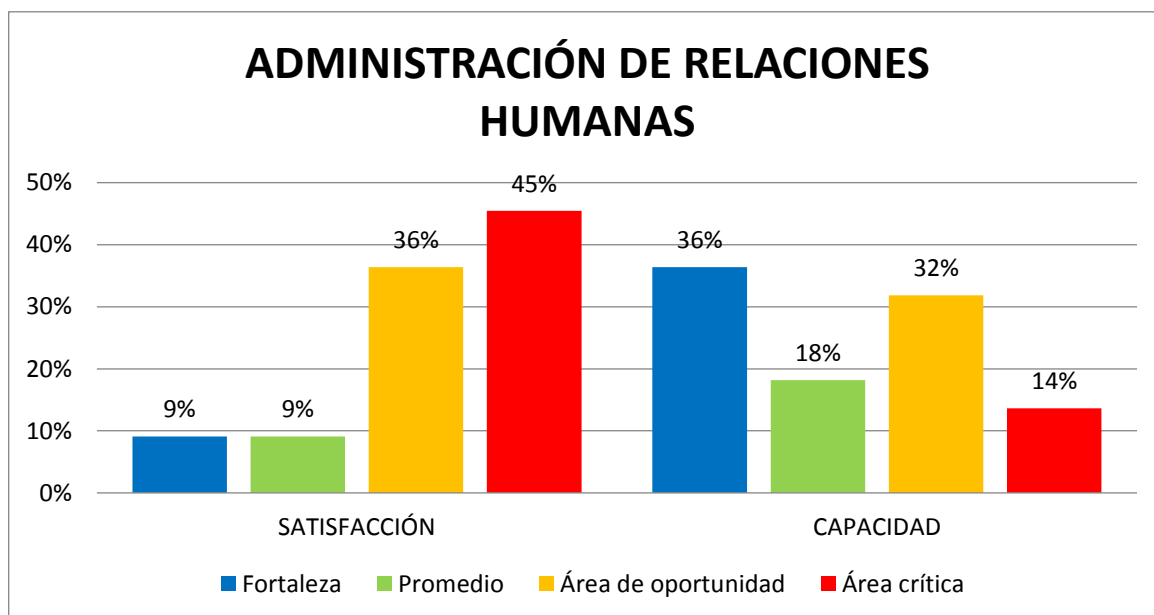


Figura 11:

Nivel de administración de relaciones humanas por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

**Interpretación:**

En la Tabla 12, figura 11 podemos apreciar que en el indicador Satisfacción, el 45% de los trabajadores de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, se ubica en el nivel área crítica, el 36% en el nivel área de oportunidad, mientras que el 9%, en el nivel promedio y fortaleza. En el indicador Capacidad, el 36% se ubica en el nivel fortaleza, , el 18% en el nivel promedio, mientras que el 14% se ubica en el nivel área crítica.

Tabla 13:

Nivel de colaboración por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

NIVEL	COLABORACIÓN			
	APOYO		PARTICIPACIÓN	
	N	%	N	%
Fortaleza	5	23%	11	50%
Promedio	10	45%	6	27%
Área de oportunidad	6	27%	4	18%
Área crítica	1	5%	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: base de datos, anexo n° 2

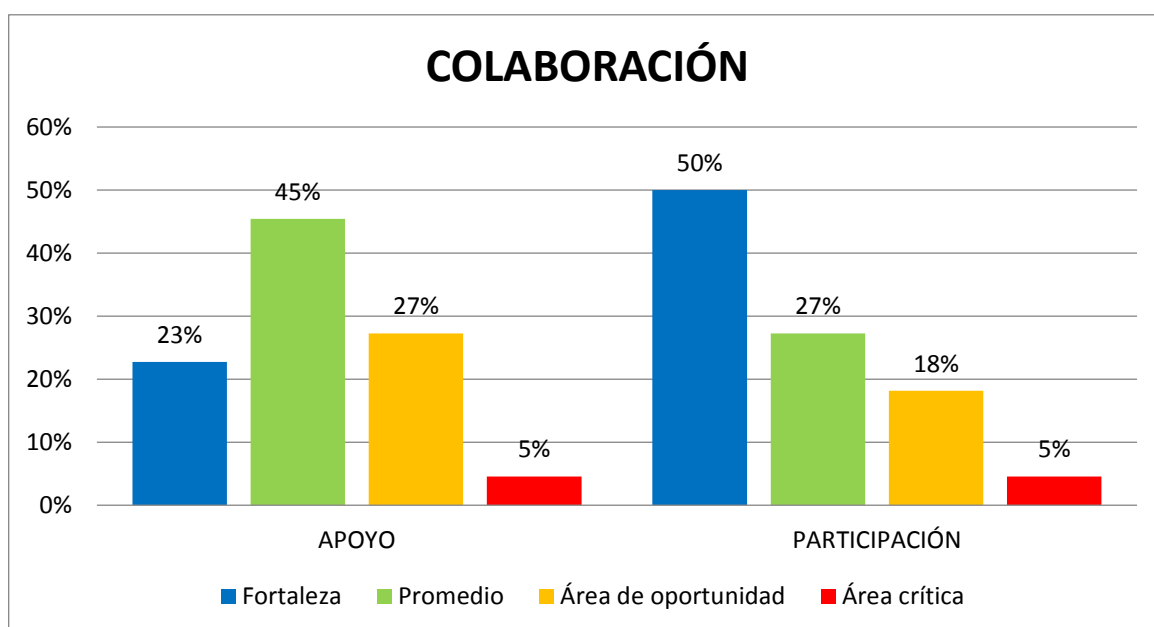


Figura 12:

Nivel de colaboración por indicadores en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, 2017

#### Interpretación:

En la Tabla 13, figura 12 podemos apreciar que en el indicador Apoyo, el 45% de los trabajadores de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo, se ubica en el nivel promedio, el 27% en el nivel área de oportunidad, el 23% en el nivel fortaleza, mientras que el 5%, en el nivel área crítica. En el indicador Participación, el 50% se ubica en el nivel fortaleza, el 27% en el nivel promedio, el 18% en el nivel área de oportunidad, mientras que el 5% en el nivel área crítica.

#### 4.3 Medidas estadísticas según nivel obtenido en liderazgo distribuido

Tabla 14:

Medidas estadísticas, según nivel de liderazgo distribuido por dimensiones

Estadísticos	Confianza	Talento	Motivación	Acción Compartida	LIDERAZGO DISTRIBUIDO
Media	14.77	18.00	7.91	7.27	47.95
Desviación estándar	5.81	5.74	3.05	2.29	13.45
Coefficiente de variabilidad	39.36%	31.89%	38.61%	31.52%	28.05%

Fuente: base de datos, anexo n° 2

**Interpretación:**

El nivel promedio en liderazgo distribuido (47.95) y en la dimensión Confianza (14.77) y talento (18.00) es regular, mientras que en las dimensiones Motivación (7.91) y Acción compartida (7.27), es deficiente. Asimismo, como los coeficientes de variabilidad de Liderazgo distribuido (28.05%) y en las dimensiones. Talento (31.89) y Acción compartida (31.52%) al ser menores a 33%, entonces los datos son homogéneos, mientras que en las dimensión Confianza (30.36%) y Motivación (38.61%), al ser mayor al 33% los datos son heterogéneos.

**4.4 Medidas estadísticas según nivel obtenido en clima organizacional**

Tabla 15:

Medidas estadísticas, según nivel de clima organizacional por dimensiones

Estadísticos	Seguridad y Salud	Comunicación	Administración y Relaciones Humanas	Colaboración	Clima Organizacional
Media	29.91	23.59	29.14	35.91	118.55
Desviación estándar	6.39	4.58	6.45	5.08	15.34
Coefficiente de variabilidad	21.37%	19.43%	22.12%	14.15%	12.94%

Fuente: base de datos, anexo n° 2

**Interpretación:**

El nivel promedio en Clima organizacional (118.55) y en las dimensiones Seguridad y salud (29.91), Comunicación (23.59), Administración y relaciones humanas (29.14) se ubica en área de oportunidad, mientras que en la dimensión Colaboración (35.91), se encuentra en el nivel promedio. Asimismo, como los coeficientes de variabilidad de Clima organizacional (12.94%) y en las dimensiones. Seguridad y salud (21-37%), Comunicación (19.43%), Administración de relaciones humanas (22.12%) y en Colaboración (14.15%) al ser menores a 33%, entonces los datos son homogéneos.

**4.5 Comprobación de hipótesis**

Tabla 16:

Contrastación de Hipótesis usando la Correlación de Pearson para las dimensiones de liderazgo distribuido y clima organizacional de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo.

Dimensiones	LIDERAZGO DISTRIBUIDO	
Seguridad y Salud	Correlación de Pearson	0.545**
	Sig. (bilateral)	0.009
	N	22
Comunicación	Correlación de Pearson	0.451*
	Sig. (bilateral)	0.035
	N	22
Administración de relaciones humanas	Correlación de Pearson	0.439*
	Sig. (bilateral)	0.041
	N	22
Colaboración	Correlación de Pearson	0.436*
	Sig. (bilateral)	0.042
	N	22
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	0.691**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	22

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

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

R	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,01$ a $\pm 0,19$	Correlación muy baja
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,39$	Correlación baja
De $\pm 0,40$ a $\pm 0,69$	Correlación Moderada
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,89$	Correlación Alta
De $\pm 0,90$ a $\pm 0,99$	Correlación Muy Alta
+1	Perfecta Positiva
-1	Perfecta Negativa
0	Correlación Nula

### Interpretación:

La Tabla 16 nos muestra las correlaciones Pearson utilizadas para el análisis de los datos por dimensiones, podemos aceptar las hipótesis de que existe una asociación significativa moderada entre el liderazgo compartido y el clima organizacional por tener el valor  $p < 0.05$ . Lo mismo ocurre en las dimensiones: Comunicación, Administración de relaciones humanas y Colaboración por tener el valor  $p < 0.01$ , lo mismo ocurre con la dimensión Seguridad y salud por tener el valor  $p < 0.05$ , que también, tienen una correlación significativa moderada.



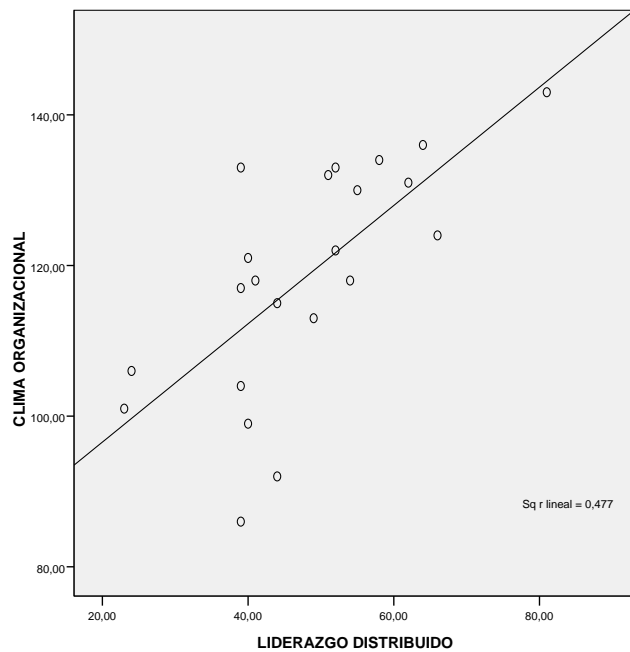


Figura 13: Gráfico de dispersión del liderazgo distribuido y el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo.

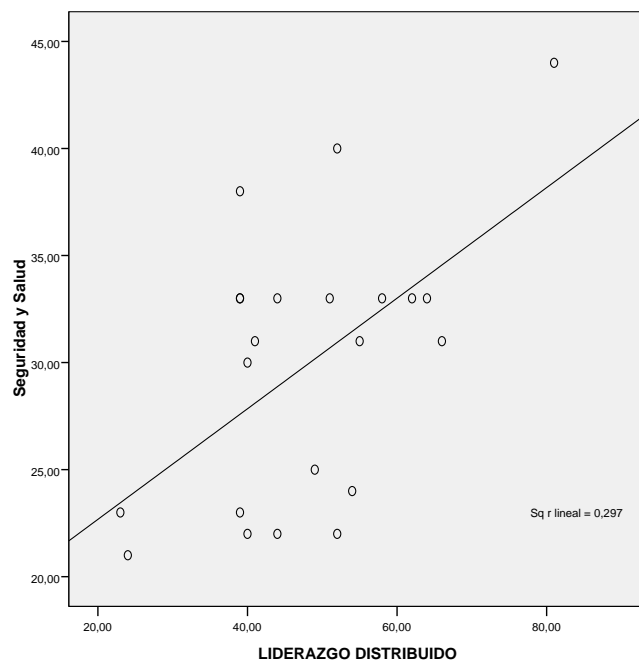


Figura 14: Gráfico de dispersión del liderazgo distribuido y la Seguridad y salud en el trabajo de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo.

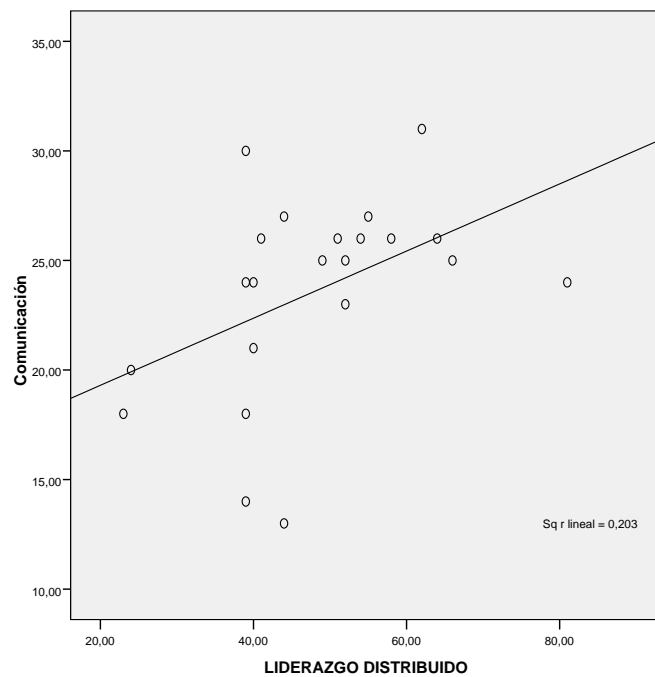


Figura 15: Gráfico de dispersión del liderazgo distribuido y la Comunicación en el trabajo de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo.

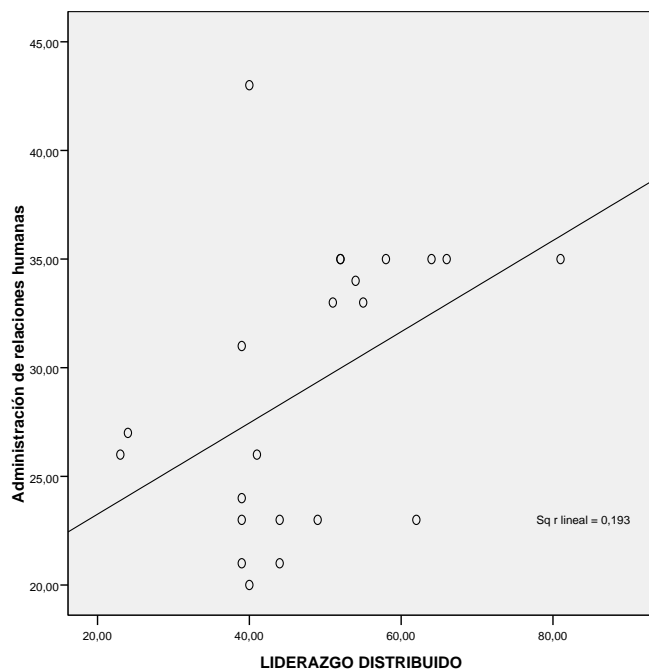


Figura 16: Gráfico de dispersión del liderazgo distribuido y la Administración de relaciones humanas de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo

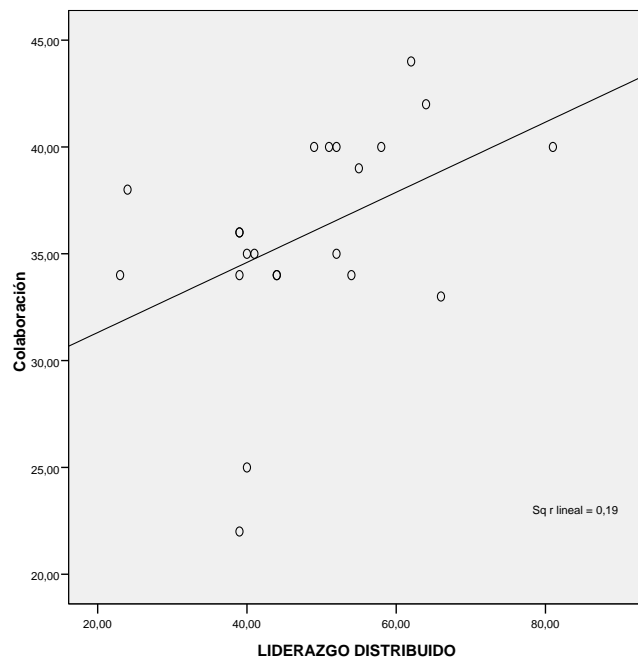


Figura 17: Gráfico de dispersión del liderazgo distribuido y la Colaboración de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

El objetivo primordial del presente trabajo de investigación consistió en determinar si el liderazgo distribuido influye sobre el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017. De acuerdo Longo (2008) el liderazgo distribuido, es interacción mutua entre el líder, personal a su cargo y factores propios de la empresa, construyendo una interna y compleja red de líderes seguidores a las situaciones que promueven las prácticas de liderazgo.

Como señala Donaldson (2006), el liderazgo es un proceso colectivo distribuido a todos los trabajadores que se identifican con la empresa. Coincidimos con Célis & Sánchez (2012) que los factores que intervienen en el liderazgo distribuido en una empresa, son: confianza, talento, motivación y acción compartida, las mismas que estamos considerando como las dimensiones de la variable en estudio liderazgo distribuido: Confianza, que es a partir de esta característica donde se desarrolla las diversas relaciones entre todo el personal que labora en una empresa, convirtiéndose en un elemento fundamental para el desarrollo del conocimiento dentro de la empresa.; Talento, que es la diferencia que hace autónomo al trabajador, que se va generando entre todos sus compañeros de trabajo desde sus propias iniciativas, durante el desarrollo de las actividades en la empresa; Motivación, a través de la motivación el gerente a sus trabajadores incentivos que servirán para motivarlos, no necesariamente económicos, sino a través de estímulos o elogios lo que harán enriquecer sus conocimientos y valorar su trabajo; y, Acción compartida, permite compartir las ideas y hacerlas realidad.

Respecto al objetivo específico que pretendió describir el nivel de liderazgo distribuido en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017, se encontró que el nivel de liderazgo distribuido, es regular, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 47.95, además la mayoría que representa el 95%, se ubica en el nivel regular (Tablas 14 y 2). Así mismo, el nivel promedio en las dimensiones: Confianza (14.77) y talento (18.00) es regular, mientras que en las dimensiones Motivación (7.91) y Acción compartida (7.27), es deficiente (Tabla 14). De acuerdo con Célis & Sánchez (2012), estos hallazgos encontrados significan que en la dimensión Confianza: el favorecimiento de las relaciones internas, la libertad en el desempeño laboral y el respeto a las ideas de grupo, se percibe de manera regular; en la dimensión Talento: la iniciación de tareas propias, el crecimiento personal y organizacional y la sunción de nuevos retos, también se percibe de manera regular; sin embargo, en la dimensión Motivación. La formación de metas personales, la conducción de manera asertiva ante los cambios o dificultades y la satisfacción laboral, se percibe que es deficiente; y, en la dimensión Acción compartida: la responsabilidad y autonomía, la comunicación y la participación, también se percibe que es deficiente. Estamos de acuerdo con Spillane (2005), quien considera que el liderazgo distribuido, es el producto de la interacción mutua entre el líder (director), sus seguidores (trabajadores) y elementos (herramientas, rutinas, procedimientos) de su

institución. Por ello, es necesario aplicar un programa de intervención para mejorar el liderazgo distribuido y en cada una de sus dimensiones: Confianza, Talento del nivel regular al nivel bueno y mejorar con mayor incidencia del nivel deficiente al nivel bueno en las dimensiones: Motivación y Acción compartida.

Por otro lado, el Clima organizacional son cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas por los miembros de la organización (Alles, M, 2007) y que deben ser estimuladas y desarrolladas para lograr un comportamiento organizacional positivo (Robbins, S. 2009), tal como lo señala Jericó, M (2001), el personal debe disponer de capacidades y actuar con compromiso en el momento, pero con compromiso que implica tener motivación para lograr los objetivos.

Las dimensiones del clima organizacional, son: Seguridad y salud, comunicación. Administración de relaciones humanas y colaboración. La seguridad y salud, considera que el ambiente físico de trabajo debe ser el adecuado en términos de salud y seguridad para que los empleados se encuentren satisfechos y ello conlleve a mejorar la productividad y el bienestar conjunto de todos los miembros de la organización. La Comunicación, corresponde a la comunicación fluida que debe existir en la empresa, Del objetivo que pretendió describir el clima organizacional que existe en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017, se encontró que el nivel de clima organizacional en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017, se ubica en área de oportunidad, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 118.55, además la mayoría que representa el 64%, se ubica en el nivel área de oportunidad, mientras que el 32% en el nivel promedio (Tablas 15 y 8). Así mismo, el nivel promedio en las dimensiones del Clima organizacional: Seguridad y salud (29.91), Comunicación (23.59), Administración y relaciones humanas (29.14) se ubica en área de oportunidad, mientras que en la dimensión Colaboración, se encuentra en el nivel promedio. (Tabla 15).

Estos resultados encontrados significan que el clima organizacional es una debilidad. También significa que en la dimensión Seguridad y salud, es una debilidad, en la dimensión comunicación, no es muy fluida y suficiente, en la dimensión Administración de relaciones humanas, la satisfacción y comunicación son una debilidad que deben ser superadas, sin embargo en la dimensión colaboración, el apoyo y participación es regular, pero necesita acciones de mejora para llegar al nivel bueno. Estamos de acuerdo con Robbins, S. (2009), quien considera que el clima organizacional debe ser, estimuladas y desarrolladas para lograr un comportamiento organizacional positivo, y tal como lo plantea Jericó M. (2001), el personal debe disponer de capacidades y actuar con compromiso en el momento, pero con compromiso que implica tener motivación para lograr los objetivos.

Por ello, también es necesario aplicar un programa de intervención para mejorar el clima organizacional y en cada una de las siguientes dimensiones: Administración de relaciones humanas,

la satisfacción y comunicación, de igual manera, se debe potenciar la dimensión confianza para que mejore del nivel regular al nivel bueno.

Del objetivo que pretendió establecer en qué medida afecta el liderazgo distribuido en el clima organizacional en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017, se encontró que el liderazgo distribuido influye significativamente sobre el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017, habiéndose obtenido una correlación de Pearson de 0.691;  $p < 0.01$ . (Tabla 16). Así mismo, se encontró que el liderazgo distribuido influye significativamente sobre las dimensiones del clima organizacional: Comunicación, Administración de relaciones humanas y Colaboración, habiéndose obtenido una correlación de Pearson de 0.451; 0.439 y 0.436 con  $p < 0.01$ , lo mismo ocurre con la dimensión Seguridad y salud por tener una correlación de Pearson de 0.545 con  $p < 0.05$ .

Estos resultados, coinciden con los antecedentes de Serrano & Portalanza (2014) quienes concluyen que el estilo de liderazgo que se emplee en la organización influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa; a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el trabajador y satisfacción por el trabajo. En pocas palabras es quien logra la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional.

Por su parte, De Maldonado & Bustamante (2006), evidenció la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional. Por su parte Peralta & Bessio (2007), concluyeron que, el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima organizacional. Estos hallazgos permiten corroborar lo que plantea la teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Apelamos a la teoría de actividad planteada por García (2010) quien recomienda aplicar estrategias colaborativas y de trabajo en equipo, facilitando la comunicación, promoviendo la colaboración entre todos los miembros de la empresa, coordinando las tareas, interpretando el trabajo en común y permitiendo el análisis de los resultados. Finalmente este trabajo de investigación sirve como antecedente a los investigadores que desean desarrollar el liderazgo distribuido y el clima organizacional en los trabajadores de una empresa.

## CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

1. El liderazgo distribuido influye significativamente sobre el clima organizacional de la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017, habiéndose obtenido una correlación de Pearson de 0.691;  $p < 0.01$ . (Tabla 16)
2. El nivel de liderazgo distribuido en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017, es regular, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 47.95, además la mayoría que representa el 95%, se ubica en el nivel regular (Tablas 14 y 2).
3. El nivel promedio en las dimensiones del Liderazgo distribuido: Confianza (14.77) y talento (18.00) es regular, mientras que en las dimensiones Motivación (7.91) y Acción compartida (7.27), es deficiente (Tabla 14)
4. El nivel de clima organizacional en la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2017, se ubica en área de oportunidad, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 118.55, además la mayoría que representa el 64%, se ubica en el nivel área de oportunidad, mientras que el 32% en el nivel promedio (Tablas 15 y 8).
5. El nivel promedio en las dimensiones del Clima organizacional: Seguridad y salud (29.91), Comunicación (23.59), Administración y relaciones humanas (29.14) se ubica en área de oportunidad, mientras que en la dimensión Colaboración, se encuentra en el nivel promedio. (Tabla 15)
6. El liderazgo distribuido influye significativamente sobre las dimensiones del clima organizacional: Comunicación, Administración de relaciones humanas y Colaboración, habiéndose obtenido una correlación de Pearson de 0.451; 0.439 y 0.436 con  $p < 0.01$ , lo mismo ocurre con la dimensión Seguridad y salud por tener una correlación de Pearson de 0.545 con  $p < 0.05$ .

## CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES

### A la empresa ICONSER SAC de la ciudad de Trujillo:

- Aplicar un programa de intervención para mejorar el liderazgo distribuido y en cada una de sus dimensiones: Confianza, Talento del nivel regular al nivel bueno y mejorar con mayor incidencia del nivel deficiente al nivel bueno en las dimensiones: Motivación y Acción compartida.
- Aplicar un programa de intervención para mejorar el clima organizacional y en cada una de las siguientes dimensiones: Administración de relaciones humanas, la satisfacción y comunicación, de igual manera, se debe potenciar la dimensión confianza para que mejore del nivel regular al nivel bueno.

## CAPÍTULO 8. REFERENCIAS

Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias: Granica



- Barroso, J. Salazar (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10 (2010), pp. 67-96
- Célis, S. & Sánchez, N. (2012). El Liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa escolar particular. Lima. (Tesis para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento: Con Talento al talento Organizativo*: Pearson Educación
- García, I. (2010) "Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica". *Omnia*. Maracaibo, volumen 16, número 3, pp. 19-36. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/737/73716205003.pdf> Consulta: 6 de setiembre de 2016
- Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores de cambio organizacional*. Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Moran, A. (2007). *Liderazgo en la función directiva*: Mc-Graw-Hill.
- Peralta, A.& Bessio, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. (Tesis para optar el grado de doctor). Tarapacá. Universidad de Tarapacá.
- Peraza, M. y Remus (2004). *Clima organizacional: Conceptos y experiencias*
- Ponce, P., Pérez, S. Cartujano, S, López, R. Álvarez, C. Real, B. (2014)
- Robbins (1996), *Comportamiento organizacional: Teoría y práctica*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Prentice Hall Editorial.
- Robbins, S. (2009), *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educations.
- Rodriguez, A. Álvarez, I. Sosa, P. De Vos, M. Bonet, P. Van der Stuyft (2010). *Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo*  
*Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48 (2010), pp. 177-196
- Serrano, B. J. & Portalanza, Ch. A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Tesis para optar el grado de PhD (c) en ciencias de la Dirección. Universidad Espíritu Santo. Ecuador
- Spillane, J. (2005) *Distributed Leadership*. *The Educational Forum*, volumen 69, número 2. Recuperado de <http://sdexter.net/courses/589/downloads/SpillaneLeadership05.pdf> y consultado el 30 de agosto de 2016
- Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 24 (2004), pp. 27-30
- Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario*  
*Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9 (2014), pp. 1031-103

## **ANEXO N° 1: INSTRUMENTOS CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Instrucciones: Conteste con total honestidad y sinceridad de manera tal que los resultados reflejen real y objetivamente el ambiente laboral de su empresa. Sus respuestas son muy importantes para identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora de su empresa. No hay preguntas correctas ni incorrectas. Su opinión es anónima y confidencial; sus respuestas serán procesadas por Right Management ® y ninguna persona de su empresa tendrá acceso a sus respuestas individuales.

Nº	Ítems	Escala			
		Muy rara vez es cierto	Rara vez es cierto	A menudo es cierto	Muy a menudo es cierto
<b>Seguridad y salud</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Me siento seguro de conservar mi trabajo en esta empresa				
2	Mi área de trabajo está libre de accidentes.				
3	Estoy conforme con los simulacros que se realizan en la empresa				
4	Mi espacio de trabajo cuenta con las condiciones ambientales necesarias para el buen desempeño de mi trabajo (iluminación, ruido, temperatura)				
5	Las instalaciones del edificio de trabajo están libres de riesgos (accidentes, robos).				
6	En esta compañía se cuenta con un manual de seguridad.				
7	Mi área de trabajo está libre de riesgos para mi salud.				
8	Mi trabajo está libre de situaciones de estrés como sobrecarga o presiones de trabajo.				
9	Mi empresa ofrece servicios de primeros auxilios para atender emergencias.				
10	El sueldo y beneficios que recibo satisfacen mis necesidades actuales				
11	En mi área de trabajo existe confort y comodidad.				
<b>Comunicación</b>					
12	Me informan a tiempo de los cambios que hay en la empresa				
13	La información que recibo es suficiente para la toma de decisiones en mi trabajo.				
14	El sistema de comunicación interna de nuestra empresa contribuye al logro de nuestros objetivos.				
15	Mi jefe comunica a tiempo lo necesario para hacer bien mi trabajo				
16	Cuento con información suficiente y oportuna sobre nuestra empresa.				
17	La empresa cuenta con suficiente información sobre el cliente final.				
18	Contamos con una información formal y estructurada que evita problemas y reclamos de clientes finales				
19	Los resultados que hemos obtenido últimamente en esta empresa nos hace una organización competitiva.				
20	La comunicación con mi jefe me ayuda a entender claramente a la empresa.				

<b>Administración de relaciones humanas</b>					
21	El sueldo y beneficios que recibo son satisfactorios				
22	La selección del personal que ingresa a la compañía es la adecuada.				
23	Mi sueldo y beneficios son equivalentes a lo que se paga en el mercado.				
24	Las políticas de sueldos y beneficios me permiten ahorrar				
25	Los programas internos de capacitación han contribuido a mejorar mi desempeño en el puesto				
26	Mi sueldo y beneficios son iguales a las de mis compañeros del mismo puesto.				
27	Existen programas de desarrollo que refuerzan mis habilidades y conocimiento.				
28	Cuento con un plan de desarrollo de carrera.				
29	Existe un clima laboral sano y participativo.				
30	Mi área tiene el personal necesario para realizar sus tareas con efectividad.				
31	Recibí un programa de inducción a mi puesto que me ayudó a comprender mi trabajo con rapidez.				
32	La distribución de trabajo en mi área es equitativa				
<b>Colaboración</b>					
33	En nuestro equipo estamos motivados a trabajar juntos				
34	Existe una retroalimentación sana y constructiva en nuestro equipo de trabajo.				
35	Siempre que requiero ayuda de otras áreas, la obtengo.				
36	Formo parte de un equipo altamente competitivo por sus habilidades y conocimientos.				
37	En mi equipo de trabajo existe una competencia sana y positiva.				
38	En mi equipo de trabajo resolvemos los problemas a través del apoyo mutuo.				
39	Existe una colaboración comprometida de todas las áreas para el logro de los resultados.				
40	En nuestro equipo de trabajo existen normas que se cumplen y respetan				
41	Si tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.				
42	En mi equipo de trabajo se me permite participar en la toma de decisiones.				
43	Cada miembro de mi equipo conoce y trabaja por objetivos.				

### PRUEBA PILOTO. CLIMA ORGANIZACIONAL

OPERADORES	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	item14	item15	item16	item17	item18	item19	item20	item21	item22	item23	item24	item25	item26	item27	item28	item29	item30	item31	item32	item33	item34	item35	item36	item37	item38	item39	item40	item41	item42	item43			
1	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	
2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3
4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	
5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	5	4	5	4	5	3	3	3	3		
6	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
7	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	
8	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
9	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
10	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	
11	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	2	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	
12	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4
13	4	4	4	5	3	3	4	3	5	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	2	4	4	4	1	2	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	
14	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	
15	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4

Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.803	43

## ANEXO N° 2: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO

### Instrucción

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para determinar cómo es el liderazgo distribuido en una empresa constructora de Trujillo.

A continuación, se presenta una serie de enunciados sobre diferentes aspectos del liderazgo distributivo del gerente; usted debe indicar la frecuencia con que se presentan. Debe responder marcando con un aspa sobre el recuadro que le parezca conveniente.

Le agradecemos seguir las siguientes instrucciones:

- Usted podrá contestar el cuestionario marcando con aspa "X" la alternativa que refleje su punto de vista. Nunca (1), Alguna vez (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5)
- Escriba una sola respuesta por cada pregunta.
- Una vez que haya terminado devuelva todo el material.

N°	Ítems	Escala				
		N	AV	AsV	CS	S
<b>Confianza</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Los trabajadores reciben respaldo del gerente y personal administrativo en relación a su desempeño laboral					
2	Los trabajadores cuentan con la libertad de proponer y ejecutar proyectos en la empresa					
3	Los trabajadores están dispuestos a aceptar y realizar retos dentro de la empresa.					
4	El gerente transmite seguridad a los trabajadores acerca de su desempeño laboral en la empresa.					
5	El apoyo activo del gerente es esencial cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la empresa.					
6	Entre los trabajadores se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo.					
	Sub total					
<b>Talento</b>						
7	El desarrollo del talento en los trabajadores es pieza fundamental en el desarrollo de la empresa.					
8	La empresa aprovecha el talento y la especialización de los trabajadores para una mejor distribución del trabajo.					
9	La empresa tiene políticas de estímulo que expresan condiciones para el desarrollo del talento de los trabajadores.					
10	La empresa genera iniciativas en las tareas propias de la empresa					
11	Los trabajadores utilizan sus capacidades como una herramienta para el desarrollo profesional e institucional					
	Sub total					
<b>Motivación</b>						
12	El gerente brinda a los trabajadores incentivos que los motivan a enriquecer el valor de su trabajo.					
13	Existe mayor grado de motivación en los trabajadores cuando el gerente valora su trabajo.					
14	Los trabajadores se ven motivados cuando perciben que sus propuestas e ideas son tomadas en cuenta en la empresa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su puesto de trabajo.					

16	Se permite entre los trabajadores, el desarrollo de sus capacidades para la toma de decisiones					
17	Los trabajadores se involucran en las decisiones que afectan a la empresa.					
	Sub total					
<b>Acción compartida</b>						
18	Se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre el líder el personal administrativo y el personal técnico de la empresa,					
19	El gerente y el personal administrativo promueven que los trabajadores trabajen juntos hacia una visión compartida.					
20	El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la empresa se da a través de una comunicación asertiva.					
21	Gerente juega un papel importante de liderazgo a través de la comunicación que ejerce con los miembros de la empresa.					
22	El gerente promueve el desarrollo de habilidades en los trabajadores					
23	Cuando los trabajadores asisten a cursos de desarrollo profesional, hacen un efecto multiplicador					
	Sub total					
	Total					

### PRUEBA PILOTO DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

OPERADORES	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	item14	item15	item16	item17	item18	item19	item20	item21	item22	item23
1	4	2	4	3	2	2	3	2	1	1	4	3	4	4	4	2	3	3	2	2	2	2	2
2	3	2	1	3	3	2	3	4	3	1	2	3	3	4	2	1	4	4	4	3	2	1	4
3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	1	1	4	4	3	2	2	2	2	4	4	2	4
4	5	3	5	3	4	5	5	4	3	4	3	3	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4
5	2	2	2	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	1	1	1	3	2	4	3
6	2	4	4	5	2	3	3	2	2	5	1	5	5	3	2	3	2	3	2	3	1	2	3
7	1	3	2	3	2	1	4	2	2	2	4	4	3	2	3	3	2	1	3	4	2	3	4
8	5	4	3	5	4	5	3	5	3	4	5	5	5	4	2	5	2	3	2	5	4	2	4
9	2	3	2	4	4	2	2	2	2	3	4	3	2	2	4	3	3	2	3	4	3	1	3
10	3	3	5	4	3	4	4	3	5	3	4	1	3	3	3	3	4	3	3	5	5	4	5
11	4	5	4	4	2	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4
12	5	2	3	3	2	2	5	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	4	2	5	4	3	2
13	4	2	4	4	2	2	2	3	4	2	2	2	4	3	2	2	2	2	4	4	2	4	3
14	4	4	4	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4	1	4	3	4	4	4	2	4	3	2
15	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3

Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.828	23

## ANEXO 2: BASE DE DATOS LIDERAZGO DISTRIBUIDO

N°	CONFIANZA						TOTAL	TALENTO						TOTAL	MOTIVACIÓN						TOTAL	ACCIÓN COMPARTIDA						TOTAL	LIDERAZGO DISTRIBUIDO					
	FAVORECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERNAS		LIBERTAD EN EL DESEMPEÑO LABORAL		RESPETO A LAS IDEAS DE GRUPO			INICIATIVA DE TAREAS PROPIAS		CRECIMIENTO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL		ASUNCIÓN DE NUEVOS RETOS			FORMACIÓN DE METAS PERSONALES		CONDUCCIÓN DE MANERA ASERTIVA ANTE LOS CAMBIOS O DIFICULTADES		SATISFACCIÓN LABORAL			RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA		COMUNICACIÓN		PARTICIPACIÓN								
	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel		Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel		Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel		Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel				Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
1	1	Deficiente	2	Deficiente	2	Deficiente	5	Deficiente	2	Deficiente	4	Deficiente	1	Deficiente	7	Deficiente	2	Deficiente	2	Deficiente	1	Deficiente	5	Deficiente	3	Deficiente	2	Deficiente	1	Deficiente	6	Deficiente	23	Deficiente
2	2	Deficiente	3	Deficiente	0	Deficiente	5	Deficiente	6	Regular	10	Bueno	4	Regular	20	Bueno	2	Deficiente	5	Regular	2	Deficiente	9	Deficiente	2	Deficiente	2	Deficiente	1	Deficiente	5	Deficiente	39	Regular
3	5	Regular	5	Regular	4	Deficiente	14	Regular	10	Bueno	8	Bueno	2	Deficiente	20	Bueno	1	Deficiente	2	Deficiente	2	Deficiente	5	Deficiente	0	Deficiente	2	Deficiente	3	Deficiente	5	Deficiente	44	Regular
4	6	Regular	4	Deficiente	5	Regular	15	Regular	3	Deficiente	8	Bueno	5	Bueno	16	Regular	3	Deficiente	1	Deficiente	1	Deficiente	5	Deficiente	0	Deficiente	2	Deficiente	3	Deficiente	5	Deficiente	41	Regular
5	2	Deficiente	2	Deficiente	10	Bueno	14	Regular	4	Deficiente	10	Bueno	2	Deficiente	16	Regular	1	Deficiente	3	Deficiente	1	Deficiente	5	Deficiente	1	Deficiente	2	Deficiente	2	Deficiente	5	Deficiente	40	Regular
6	10	Bueno	3	Deficiente	4	Deficiente	17	Regular	10	Bueno	9	Bueno	1	Deficiente	20	Bueno	4	Deficiente	3	Deficiente	3	Deficiente	10	Deficiente	0	Deficiente	3	Deficiente	8	Bueno	11	Regular	58	Regular
7	2	Deficiente	1	Deficiente	2	Deficiente	5	Deficiente	9	Bueno	10	Bueno	5	Bueno	24	Bueno	1	Deficiente	2	Deficiente	2	Deficiente	5	Deficiente	2	Deficiente	0	Deficiente	3	Deficiente	5	Deficiente	39	Regular
8	4	Deficiente	8	Bueno	5	Regular	17	Regular	3	Deficiente	8	Bueno	5	Bueno	16	Regular	1	Deficiente	4	Deficiente	5	Regular	10	Deficiente	2	Deficiente	1	Deficiente	6	Regular	9	Deficiente	52	Regular
9	5	Regular	10	Bueno	3	Deficiente	18	Regular	5	Regular	9	Bueno	5	Bueno	19	Bueno	2	Deficiente	1	Deficiente	5	Regular	8	Deficiente	3	Deficiente	2	Deficiente	1	Deficiente	6	Deficiente	51	Regular
10	3	Deficiente	9	Bueno	6	Regular	18	Regular	3	Deficiente	5	Regular	4	Regular	12	Regular	4	Deficiente	1	Deficiente	2	Deficiente	7	Deficiente	1	Deficiente	5	Regular	1	Deficiente	7	Deficiente	44	Regular
11	10	Bueno	10	Bueno	10	Bueno	30	Bueno	10	Bueno	10	Bueno	5	Bueno	25	Bueno	9	Bueno	3	Deficiente	3	Deficiente	15	Regular	3	Deficiente	1	Deficiente	7	Regular	11	Regular	81	Bueno
12	6	Regular	1	Deficiente	5	Regular	12	Regular	7	Regular	9	Bueno	2	Deficiente	18	Bueno	2	Deficiente	2	Deficiente	1	Deficiente	5	Deficiente	2	Deficiente	2	Deficiente	1	Deficiente	5	Deficiente	40	Regular
13	6	Regular	6	Regular	2	Deficiente	14	Regular	7	Regular	4	Deficiente	4	Regular	15	Regular	2	Deficiente	1	Deficiente	2	Deficiente	5	Deficiente	2	Deficiente	2	Deficiente	1	Deficiente	5	Deficiente	39	Regular
14	7	Regular	6	Regular	2	Deficiente	15	Regular	8	Bueno	3	Deficiente	5	Bueno	16	Regular	2	Deficiente	8	Bueno	1	Deficiente	11	Regular	1	Deficiente	4	Deficiente	5	Regular	10	Deficiente	52	Regular
15	8	Bueno	4	Deficiente	3	Deficiente	15	Regular	17	Bueno	5	Regular	3	Regular	25	Bueno	1	Deficiente	1	Deficiente	5	Regular	7	Deficiente	4	Deficiente	1	Deficiente	3	Deficiente	8	Deficiente	55	Regular
16	4	Deficiente	3	Deficiente	1	Deficiente	8	Deficiente	2	Deficiente	1	Deficiente	2	Deficiente	5	Deficiente	2	Deficiente	2	Deficiente	1	Deficiente	5	Deficiente	1	Deficiente	3	Deficiente	2	Deficiente	6	Deficiente	24	Regular
17	5	Regular	10	Bueno	3	Deficiente	18	Regular	3	Deficiente	5	Regular	2	Deficiente	10	Regular	2	Deficiente	2	Deficiente	2	Deficiente	6	Deficiente	1	Deficiente	2	Deficiente	2	Deficiente	5	Deficiente	39	Regular
18	4	Deficiente	7	Regular	4	Deficiente	15	Regular	10	Bueno	10	Bueno	5	Bueno	25	Bueno	6	Regular	1	Deficiente	4	Deficiente	11	Regular	0	Deficiente	7	Regular	3	Deficiente	10	Deficiente	61	Regular
19	3	Deficiente	4	Deficiente	10	Bueno	17	Regular	10	Bueno	10	Bueno	4	Regular	24	Bueno	7	Regular	1	Deficiente	6	Regular	14	Regular	3	Deficiente	3	Deficiente	5	Regular	11	Regular	66	Regular
20	1	Deficiente	5	Regular	7	Regular	13	Regular	9	Bueno	10	Bueno	5	Bueno	24	Bueno	1	Deficiente	1	Deficiente	7	Regular	9	Deficiente	3	Deficiente	1	Deficiente	4	Deficiente	8	Deficiente	54	Regular
21	10	Bueno	6	Regular	8	Bueno	24	Bueno	9	Bueno	7	Regular	5	Bueno	21	Bueno	4	Deficiente	1	Deficiente	5	Regular	10	Deficiente	4	Deficiente	2	Deficiente	3	Deficiente	9	Deficiente	64	Regular
22	1	Deficiente	8	Bueno	7	Regular	16	Regular	9	Bueno	7	Regular	2	Deficiente	18	Bueno	1	Deficiente	2	Deficiente	4	Deficiente	7	Deficiente	3	Deficiente	0	Deficiente	5	Regular	8	Deficiente	49	Regular



## BASE DE DATOS: CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	Seguridad y salud				Total		Comunicación				Total		Administración de Relaciones Humanas				Total		Colaboración				Total		Clima Organizacional	
	Seguridad		Salud				Fluidez		Suficiencia				Satisfacción		Capacitación				Apoyo		Participación				Puntaje	Nivel
	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
1	13	Area de oportunidad	10	Area de oportunidad	23	Area de oportunidad	8	Area de oportunidad	10	Area de oportunidad	18	Area de oportunidad	15	Area crítica	11	Area de oportunidad	26	Area de oportunidad	20	Promedio	14	de oportu	34	Promedio	101	Area de oportunidad
2	18	Promedio	15	Promedio	33	Area de oportunidad	12	Promedio	12	Area de oportunidad	24	Area de oportunidad	13	Area crítica	11	Area de oportunidad	24	Area de oportunidad	16	de oportu	20	Fortaleza	36	Promedio	117	Area de oportunidad
3	12	Area de oportunidad	10	Area de oportunidad	22	Area crítica	8	Area de oportunidad	5	Area crítica	13	Area crítica	8	Area crítica	15	Fortaleza	23	Area crítica	15	de oportu	19	Fortaleza	34	Promedio	92	Area de oportunidad
4	11	Area crítica	20	Fortaleza	31	Area de oportunidad	15	Fortaleza	11	Area de oportunidad	26	Area de oportunidad	13	Area crítica	13	Promedio	26	Area de oportunidad	18	Promedio	17	Promedio	35	Promedio	118	Area de oportunidad
5	19	Promedio	11	Area de oportunidad	30	Area de oportunidad	16	Fortaleza	8	Area crítica	24	Area de oportunidad	8	Area crítica	12	Promedio	20	Area crítica	10	Area crítica	15	Promedio	25	Area de oportunidad	99	Area de oportunidad
6	20	Promedio	13	Area de oportunidad	33	Area de oportunidad	11	Area de oportunidad	15	Promedio	26	Area de oportunidad	20	Area de oportunidad	15	Fortaleza	35	Area de oportunidad	21	Promedio	19	Fortaleza	40	Promedio	134	Promedio
7	18	Promedio	20	Fortaleza	38	Promedio	10	Area de oportunidad	20	Fortaleza	30	Promedio	21	Area de oportunidad	10	Area de oportunidad	31	Area de oportunidad	14	de oportu	20	Fortaleza	34	Promedio	133	Promedio
8	22	Fortaleza	18	Fortaleza	40	Promedio	10	Area de oportunidad	13	Area de oportunidad	23	Area de oportunidad	29	Fortaleza	6	Area crítica	35	Area de oportunidad	24	Fortaleza	11	de oportu	35	Promedio	133	Promedio
9	17	Area de oportunidad	16	Promedio	33	Area de oportunidad	15	Fortaleza	11	Area de oportunidad	26	Area de oportunidad	18	Area de oportunidad	15	Fortaleza	33	Area de oportunidad	24	Fortaleza	16	Promedio	40	Promedio	132	Promedio
10	24	Fortaleza	9	Area crítica	33	Area de oportunidad	16	Fortaleza	11	Area de oportunidad	27	Promedio	9	Area crítica	12	Promedio	21	Area crítica	19	Promedio	15	Promedio	34	Promedio	115	Area de oportunidad
11	24	Fortaleza	20	Fortaleza	44	Fortaleza	10	Area de oportunidad	14	Area de oportunidad	24	Area de oportunidad	19	Area de oportunidad	16	Fortaleza	35	Area de oportunidad	20	Promedio	20	Fortaleza	40	Promedio	143	Promedio
12	17	Area de oportunidad	5	Area crítica	22	Area crítica	11	Area de oportunidad	10	Area de oportunidad	21	Area de oportunidad	29	Fortaleza	14	Fortaleza	43	Fortaleza	15	de oportu	20	Fortaleza	35	Promedio	121	Area de oportunidad
13	21	Promedio	12	Area de oportunidad	33	Area de oportunidad	7	Area crítica	7	Area crítica	14	Area crítica	14	Area crítica	7	Area crítica	21	Area crítica	20	Promedio	16	Promedio	36	Promedio	104	Area de oportunidad
14	16	Area de oportunidad	6	Area crítica	22	Area crítica	8	Area de oportunidad	17	Promedio	25	Area de oportunidad	28	Promedio	7	Area crítica	35	Area de oportunidad	21	Promedio	19	Fortaleza	40	Promedio	122	Area de oportunidad
15	15	Area de oportunidad	16	Promedio	31	Area de oportunidad	12	Promedio	15	Promedio	27	Promedio	21	Area de oportunidad	12	Promedio	33	Area de oportunidad	26	Fortaleza	13	de oportu	39	Promedio	130	Area de oportunidad
16	16	Area de oportunidad	5	Area crítica	21	Area crítica	11	Area de oportunidad	9	Area crítica	20	Area de oportunidad	19	Area de oportunidad	8	Area de oportunidad	27	Area de oportunidad	21	Promedio	17	Promedio	38	Promedio	106	Area de oportunidad
17	11	Area crítica	12	Area de oportunidad	23	Area de oportunidad	12	Promedio	6	Area crítica	18	Area de oportunidad	8	Area crítica	15	Fortaleza	23	Area crítica	17	de oportu	5	Area crítica	22	Area crítica	86	Area crítica
18	14	Area de oportunidad	19	Fortaleza	33	Area de oportunidad	16	Fortaleza	15	Promedio	31	Promedio	13	Area crítica	10	Area de oportunidad	23	Area crítica	24	Fortaleza	20	Fortaleza	44	Fortaleza	131	Promedio
19	16	Area de oportunidad	15	Promedio	31	Area de oportunidad	14	Fortaleza	11	Area de oportunidad	25	Area de oportunidad	24	Promedio	11	Area de oportunidad	35	Area de oportunidad	14	de oportu	19	Fortaleza	33	Area de oportunidad	124	Area de oportunidad
20	15	Area de oportunidad	9	Area crítica	24	Area de oportunidad	11	Area de oportunidad	15	Promedio	26	Area de oportunidad	18	Area de oportunidad	16	Fortaleza	34	Area de oportunidad	20	Promedio	14	de oportu	34	Promedio	118	Area de oportunidad
21	18	Promedio	15	Promedio	33	Area de oportunidad	15	Fortaleza	11	Area de oportunidad	26	Area de oportunidad	21	Area de oportunidad	14	Fortaleza	35	Area de oportunidad	24	Fortaleza	18	Fortaleza	42	Fortaleza	136	Promedio
22	11	Area crítica	14	Area de oportunidad	25	Area de oportunidad	11	Area de oportunidad	14	Area de oportunidad	25	Area de oportunidad	15	Area crítica	8	Area de oportunidad	23	Area crítica	20	Promedio	20	Fortaleza	40	Promedio	113	Area de oportunidad