

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
Unidad de Posgrado de Administración



CLIMA ORGANIZACIONAL Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO
DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD
PERUANA UNIÓN, LIMA, 2014

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Magíster en
Administración de Negocios con mención en Administración de
Recursos Humanos

Por

Ricardo Elías Jarama Soto

Lima, Perú

2015

DEDICATORIA

A mi querida esposa, Rita, por su apoyo y fortaleza,
orientados a infundirme perseverancia en la
culminación de esta investigación

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios, en primer lugar, por el don de la vida, por la sabiduría otorgada para llevar a cabo esta investigación y por la multitud de sus misericordias.

A las autoridades de la Universidad Peruana Unión, por promover el perfeccionamiento y el desarrollo de capacidades profesionales en alto nivel, mediante el programa de Maestría en Administración de la Escuela de Posgrado.

A la Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales, por su apoyo incondicional.

A mi asesor, por sus precisiones claves en la culminación de este trabajo de investigación para optar el grado de magíster.

Al doctor Luis Eduardo Córdova, por la orientación en los procesos estadísticos de este trabajo de investigación.

A mi familia, por motivarme a luchar cada día para lograr mis sueños en el contexto de la misión cristiana.

Al magíster Angelo Huapaya, por sus orientaciones en el proceso de la ejecución de la tesis.

Y, por último, a todas aquellas personas, quienes de una u otra manera contribuyeron a alcanzar esta meta.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
TABLA DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	x
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Descripción de la situación problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	5
1.2.1. Problema general.....	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3. Justificación.....	6
1.4. Objetivos de investigación.....	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEORICO.....	9
2.1. Antecedentes de la investigación.....	9
2.2. Marco histórico.....	14
2.2.1. Evolución del clima organizacional.....	14
2.3. Marco teórico.....	15
2.3.1. Fundamentos del clima organizacional.....	15
2.3.2. Cronología de las definiciones de clima.....	15
2.3.3. Importancia del clima organizacional.....	18
2.3.4. Teorías del clima organizacional.....	18
2.3.5. Dimensiones del clima organizacional.....	23
2.3.6. Componentes del clima organizacional.....	25
2.3.7. Medición del clima organizacional.....	26
2.3.9. Alineamiento y estrategia.....	30
2.3.10. Metodología para el alineamiento estratégico.....	31
2.3.11. Factores humanos y psicológicos implicados en el alineamiento estratégico.....	34
2.4. Definición de términos.....	43

2.5. Hipótesis y variables	45
2.5.1. Hipótesis general.....	45
2.5.2. Hipótesis específicas.....	45
2.6. Variables e indicadores	46
2.6.1. Variable predictora: clima organizacional	46
CAPÍTULO III	49
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.1. Método de investigación.....	49
3.1.1. Tipo de investigación.....	49
3.1.2. Diseño de la investigación	49
3.2. Población y técnicas de investigación	50
3.2.1. Población y muestra.....	50
3.3. Recolección de datos y procesamiento	52
3.4. Validez y confiabilidad del instrumento	55
CAPÍTULO IV.....	59
RESULTADOS	59
4.1. Análisis descriptivo.....	59
4.2. Contrastación de hipótesis.....	75
4.2.1.- Hipótesis general	75
4.2.2. Hipótesis específica 1	77
4.2.3. Hipótesis específica 2	78
4.2.4. Hipótesis específica 3	80
4.2.5. Hipótesis específica 4	81
4.2.6. Hipótesis específica 5	83
4.2.7. Discusión de Resultados	84
CAPÍTULO V	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
5.1. Conclusiones	92
5.2. Recomendaciones	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
Apendice A.....	100
Apendice B.....	102
Apendice C.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores de la organización que ejercen influencia en la.....	24
Tabla 2. Matriz de Operacionalización de Variables: Clima organizacional	48
Tabla 3. Proporción de la población, trabajadores por facultades.....	51
Tabla 4. Proporción de la muestra, trabajadores por facultades	52
Tabla 5. Nivel de confiabilidad del instrumento: Alineación Estratégica....	55
Tabla 6. Nivel de confiabilidad del instrumento: Clima laboral	56
Tabla 7. Proporción de trabajadores por Facultades	59
Tabla 8. Proporción de trabajadores por género.....	60
Tabla 9. Proporción de trabajadores según edad.....	60
Tabla 10. Proporción de trabajadores según grado de instrucción	61
Tabla 11. Proporción de trabajadores según condición laboral	62
Tabla 12. Proporción de trabajadores según tipo de trabajo	62
Tabla 13. Proporción de trabajadores según estado civil	63
Tabla 14. Proporción de trabajadores según su religión	63
Tabla 15. Proporción de trabajadores que conocen la visión de la Universidad Peruana Unión	64
Tabla 16. Proporción de trabajadores que conocen la misión de la Universidad Peruana Unión	64
Tabla 17. Proporción de trabajadores que conocen los objetivos	65
Tabla 18. Proporción de trabajadores que conocen los mapas estratégicos	65
Tabla 19. Proporción de trabajadores que elaboran planes de acción	66
Tabla 20. Proporción de trabajadores que realiza alguna actividad en el.....	67
Tabla 21. Proporción de trabajadores que participa en plantear objetivos estratégicos y/o indicadores o planes de acción	67
Tabla 22. Proporción de trabajadores que apoya al logro de los objetivos	68
Tabla 23. Proporción de trabajadores que dedica tiempo para entender.....	69
Tabla 24. Proporción de trabajadores que conversa con sus familiares, ..	70
Tabla 25. Realización personal.....	70
Tabla 26. Involucramiento laboral.....	71
Tabla 27. Supervisión organizacional	71
Tabla 28. Comunicación organizacional.....	72
Tabla 29. Condiciones laborales	72
Tabla 30. Clima organizacional.....	73
Tabla 31. Alineamiento estratégico.....	73
Tabla 32. Clima organizacional según la facultad al cual pertenece.....	74
Tabla 33. Alineamiento estratégico según la facultad al cual pertenece ..	75
Tabla 34. Relación entre el Clima organizacional y alineamiento.....	76
Tabla 35. Autorrealización personal y alineamiento estratégico de los.....	78
Tabla 36. Involucramiento laboral y alineamiento estratégico personal de	

.....	79
Tabla 37. Comunicación laboral y alineamiento estratégico personal de los	
.....	81
Tabla 38. Supervisión laboral y alineamiento estratégico de los.....	82
Tabla 39. Condiciones laborales y alineamiento estratégico personal.....	84

RESUMEN

El desarrollo de las ciudades, la economía y la globalización han afectado negativamente la calidad organizacional, trayendo como consecuencia una disminución en la valoración del factor humano; constituyéndose esto un elemento peligroso para el éxito y productividad de una institución.

Dentro de este contexto, la Iglesia Adventista del Séptimo Día, y sus múltiples organizaciones no han escapado a este flagelo de “desfiguración humana” donde el ser humano está pasando hacer un ente inferior y donde los procesos administrativos se tornan más valiosos que el propio ser humano. La Universidad Peruana Unión, como institución de educación superior no es ajena a esta realidad como acreditan los resultados.

En este sentido, la presente investigación tuvo como objetivo determinar, la relación entre el clima organizacional y el alineamiento estratégico mediante un estudio de tipo descriptivo, correlacional, llegando a la conclusión, que existe una correlación directa positiva significativa entre ambas variables a partir de la opinión de sus trabajadores; es decir que a mayor clima organizacional desfavorable existente en esta población, menor alineamiento estratégico de parte del personal de trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

Dicho de otro modo, en esta Universidad los trabajadores no cumplen los objetivos y las metas porque consideran el clima organizacional de manera deficiente.

Palabras claves: Clima Organizacional y Alineamiento Estratégico

ABSTRACT

The development of cities, the economy and globalization have adversely affected the organizational quality, bringing results in a decrease in the value of the human factor: this becoming dangerous to the success and productivity of an institution element.

Within this context, the Seventh-day Adventist Church and its various organizations have not escaped this scourge of "human disfigurement" where man is going to do a lower body and where administrative processes become more valuable than the very being human. This university is not alien to this reality as proved by the results.

In this sense, this research aimed to determine the relationship between organizational climate and strategic alignment by a study of descriptive, correlational, concluding that there is a significant positive direct correlation between organizational climate and alignment Strategic their workers; ie greater organizational climate unfavorable to existing in this population, the lower part of the strategic alignment of staff workers UPeU.

In other words, in this university workers do not meet the goals and targets that consider the organizational environment poorly.

Keywords: Organizational Climate and Strategic Alignment

INTRODUCCIÓN

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, 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 organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Por otro lado, en cuanto al alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas. Esto con la finalidad de que la organización

cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. A su vez, es el proceso sistematizado que permitirá que la visión, misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente.

Para lograr un alineamiento estratégico empresarial es importante que se parta de un entendimiento claro de la estrategia del negocio con el fin de promover la unidireccionalidad de los objetivos de las diversas áreas en función de los objetivos generales. Para tal efecto, las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor. Asimismo, es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan.

Por lo cual conocer el clima organizacional y su relación con el alineamiento estratégico en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión se hace imprescindible su estudio como un factor determinante para el éxito y productividad de esta empresa educativa.

La presente tesis contiene 05 capítulos. El Capítulo I. El Problema, contiene el planteamiento del problema, sus objetivos: Generales y específicos y la justificación del estudio.

En el Capítulo II. Marco Teórico, se describen tanto los antecedentes, como las bases teóricas, sistema de variables, su operacionalización y la definición de términos básicos. El Capítulo III.

Diseño Metodológico, hace énfasis en el diseño de la investigación, tipo de estudio, población, muestra, métodos e instrumentos de recolección de datos, confiabilidad, procedimientos para la recolección de datos.

El Capítulo IV. Los resultados del análisis estadísticas descriptivos e inferencial, la prueba de hipótesis y discusión de resultados.

El Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se presentan las Referencias Bibliográficas y anexos respectivos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

Norton y Kaplan (2002) en su investigación publicada en la revista Harvard Business Review (HBR) a mediados de 1992, presentan que más del 97% de las empresas americanas elaboran sus planes estratégicos; sin embargo, menos del 5% las ejecuta.

Igualmente, Norton y Kaplan proponen una metodología para resolver este problema basada en cinco principios: movilizar cambios a través de un liderazgo ejecutivo, traducir la estrategia en términos operativos, alinear la organización en la estrategia, motivar para que la estrategia sea el trabajo de todos y dirigir para que la estrategia sea un proceso continuo.

A pesar de los esfuerzos realizados, uno de los factores críticos de éxito es la alineación del personal a los objetivos corporativos en consecuencia a la estrategia.

Para implementar la estrategia, las organizaciones han recurrido a sistemas de gestión como la calidad total, la reingeniería y el empowerment. Especialmente vinculado al capital humano, el sistema de gestión por competencias ha permitido a la empresa traducir su misión y

metas a un conjunto de competencias jerarquizado por su importancia relativa respecto del logro de objetivos propuestos.

Además, para retroalimentar los sistemas implementados, evaluando logros y proyectando nuevas metas se han incorporado modelos de control de gestión apoyados por potentes sistemas de información. El BSC (o cuadro de mando integral) permite utilizar información levantada en la evaluación por competencias para ir más allá de las brechas individuales o las tendencias por área. Integra esta información como base para los procesos y metas superordinadas (perspectivas de procesos, de clientes y financiera).

En cada uno de los sistemas mencionados la relación entre el comportamiento de las personas (como causa) y los objetivos institucionales (como efecto) aparece implícita o explícitamente como un hecho.

El principal aporte del capital humano son, sin duda, sus propias competencias, a través de las cuales contribuyen al logro de los objetivos institucionales, siendo comprendidas por los conocimientos, habilidades, comportamientos, aptitudes y características personales.

Khadem (2002) refiere un conjunto de estrategias, una de ellas tiene que ver con las "capacidades alineadas", una forma de alinear las aptitudes individuales con la responsabilidad orientada a la estrategia y a la visión. Es muy importante que las personas tengan las aptitudes correctas para tener éxito en sus áreas de responsabilidad. Si se hace a la gente responsable de algo, para lo cual no se tienen las competencias correctas,

entonces se condena al fracaso, lo cual afectará su motivación y el resultado final. Se debe tener en cuenta que surgieron algunas fallas en la implementación del "empowerment", o en el concepto de equipos autoadministrados. Se debe tener personas con las capacidades correctas en las posiciones correctas.

El alineamiento del personal tiene múltiples nombres. Puede tratarse de una cuestión comercial, un tema de clima interno, la búsqueda de mejores resultados, un cambio en los modos de gestión o la implantación de una nueva metodología (informática, competencias, calidad, etc.). No es usual decir "vamos a alinear al personal" pero, en los hechos, la expectativa es que el personal reaccione adecuadamente a un tema nuevo que se agrega a sus tareas habituales y recorre a toda la empresa.

El alineamiento es, entonces, la necesidad de generar conductas laborales acopladas en grandes grupos que integran diferentes sectores de la empresa.

Las referencias a la necesidad de un alto compromiso del personal son repetidas en todas las empresas.

Hay cuestiones que no tienen que ver con conocimientos técnicos ni con el acceso a información, sino con la actitud frente a los problemas, con la iniciativa para adelantarse a las crisis, con la disposición a inventar una puerta cuando no hay salidas disponibles, y todo ello depende del compromiso e identidad del capital humano.

La Universidad Peruana Unión con sus Facultades no es ajena a los problemas de la alineación estratégica personal.

Con frecuencia en las organizaciones y de manera particular en las universidades existe una rotación del personal y cuando se hace la transferencia de cargos se utiliza el lenguaje hablado y algunos documentos para explicar las funciones del nuevo empleado. Entonces si el nuevo empleado no tiene un documento oficial donde se detalla las funciones responsabilidades y objetivos que cumplir; el empleado se encuentra desorientado sin saber realmente qué hacer y qué decir de la alineación estratégica del empleado, es decir, el empleado se encuentra completamente desorientado o desalineado con respecto a los objetivos corporativos y no sabe cómo es que él puede aportar desde su lugar de trabajo al logro de la visión corporativa.

A este problema se adjunta la supervisión de los superiores, pues si el empleado o colaborador no ha recibido de manera detallada sus responsabilidades, la labor de supervisión y exigencia de resultados, sería ilógica y hasta se podría resumir como arbitraria e injusta. Además, un empleado desorientado si no conoce y entiende lo que tiene que hacer, no tendrá muchas opciones de auto superarse y la comunicación con sus colegas o compañeros de trabajo se ve desgastada. Estos factores mencionados se pueden resumir en que el clima laboral que percibe el empleado no es muy favorable para la organización. Y en una organización se hace necesario conocer la percepción que tienen los empleados respecto al clima laboral y cómo éste se relaciona con su satisfacción, porque un empleado satisfecho es un factor crítico de éxito para mejorar el desempeño.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

Por lo expuesto en la sección anterior se formula la interrogante:

¿Cuál es la relación entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima 2014?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es la relación entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima 2014?
- b. ¿Cuál es la relación entre el compromiso laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima 2014?
- c. ¿Cuál es la relación entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima 2014?
- d. ¿Cuál es la relación entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión -Facultades?
- e. ¿Cuál es la relación entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima 2014?

1.3. Justificación

En el presente estudio se considera el clima organizacional un factor que podría implicar de manera preponderante en el alineamiento estratégico de los trabajadores de la universidad peruana unión.

Como relevancia teórica, esta investigación es importante, se verificará la relación entre estas variables y corroborará la teoría existente; sin embargo, cabe resaltar que, por la naturaleza de la población estudiada de una universidad denominacional con una administración eclesial, se esperaría un alineamiento estratégico de su personal; esta investigación podrá corroborar esta premisa e incrementar su bagaje teórico de manera exploratoria dentro de la iglesia adventista, ya que hay escasos estudios de estas variables desde esta perspectiva.

Asimismo, la relevancia metodológica de correlacionar estas variables, permitirá ahondar en busca de estudios más detallados que presente en un nivel considerable poder profundizar el análisis al nivel explicativo mediante regresión a fin de conocer el comportamiento de estas variables en vista que se trata de aspecto esenciales para el emprendimiento de nuestra institución y, sobre todo mejorar la eficiencia de los trabajadores que componen esta entidad educativa eclesial.

La relevancia institucional de este estudio se enmarca en el aporte a la iglesia adventista del Séptimo Día, a fin que los administradores puedan mejorar sus políticas y estrategias para mejorar el clima organizacional de sus trabajadores, considerando el alineamiento estratégico: un aspecto fundamental en el cuerpo organizacional de esta universidad.

Finalmente, la relevancia social es vital, sirve de antecedente para otras universidades a ser tomado en cuenta en la reconfiguración de sus políticas institucionales. Asimismo, servirá de experiencia para que el ministerio de educación considere la importancia del clima organizacional en la filosofía de cada organización.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima 2014

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Determinar la relación entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima 2014.
- b. Determinar la relación entre el compromiso laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima 2014.
- c. Determinar la relación entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima 2014.
- d. Determinar la relación entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana

Unión -Facultades.

- e. Determinar la relación entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación

En la investigación titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*, Salgado (1996) menciona que en los 30 últimos años se han realizado gran cantidad de investigaciones para estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral. Una característica de dichos estudios es haber sido efectuados en grandes empresas. Sin embargo, la estructura empresarial española está mayoritariamente compuesta por PYME y, por tanto, podrían existir diferencias en la relación entre clima y satisfacción. Esta investigación trata de estudiar la relación entre clima y satisfacción en una PYME. Los resultados muestran que son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción. Por último, se discuten las implicaciones de los resultados y se sugieren algunas cuestiones a investigar.

En la investigación titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1*, realizada por Chiang (2008), quien elabora y valida los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal. La muestra del estudio está

compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones. Para lograr el objetivo se procedió a la aplicación de una escala de medición para clima organizacional de Koys & Decottis (1991), y para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá *et al.* Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional y Satisfacción laboral tiene una fiabilidad adecuada (mayor de 0,9), lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems. Respecto del instrumento para medir satisfacción laboral, el análisis factorial muestra seis factores con un coeficiente de fiabilidad alto (entre 0,8 y 0,9). Los datos obtenidos permiten decir que en este caso en particular se presenta una relación suficiente y positiva entre las variables de estudio. En conjunto las correlaciones entre ambos tipos de variables, de *clima organizacional* y de *satisfacción laboral*, confirman la validez de las subescalas de clima pues estas relaciones responden a hipótesis muy plausibles.

En la investigación titulada Propuesta de plan estratégico para la industria Licorera Morán. Alineamiento con Balanced Scorecard y análisis de procesos, Espinosa (2009) menciona la importancia de aplicar el alineamiento estratégico en las organizaciones. El presente estudio tiene repercusión práctica sobre la actividad empresarial en general, estudio de las nuevas tendencias de la administración moderna, que buscan conocer más sobre estos temas, aportando información valiosa que sirvió de

material de reflexión comparación y acción sobre quehacer de los directivos empresariales y generar acciones tendientes a mejorar las tareas administrativas mediante planificaciones estratégicas adecuadas y la implementación de sistemas de gestión de calidad.

Marchant (2006) realizó estudio: *Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal*. En esta investigación se ha encontrado dos aportes, muy valiosos para el presente. Primero, permite la identificación de los dos factores críticos con mayor probabilidad de impacto sobre el comportamiento laboral: reconocimiento y espacio y entorno físico. En segundo aporte del estudio, para la empresa regional, consiste en la jerarquización de los factores del clima organizacional con mayor potencial de influencia sobre el comportamiento de las personas en el trabajo: 1) reconocimiento, espacio y entorno físico 2) remuneración 3) estilo de supervisión 4) instancias de convivencia y comunicación 5) motivación a los funcionarios.

Esta jerarquía orienta a la empresa que se propone realizar un adecuado diagnóstico organizacional, para saber qué evaluar y por dónde comenzar a evaluar. Finalmente, otro aporte importante para la toma de decisiones respecto del diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional, es la siguiente conclusión del estudio: cuatro de las seis dimensiones identificadas como críticas, corresponden a factores cuyo origen y potencialidad de cambio o mejora se encuentran en variables de interacción humana a la que subyacen procesos psicológicos. Las dos restantes: espacio y entorno físico y remuneración son dimensiones con

implicancia psicológica, pero cuya gestión y probabilidades de modificación encuentran sustento en factores económicos que, muchas de las veces, se encuentran fuera del alcance inmediato de la empresa. Por este motivo y sin intención de restarles la importancia que merecen, se sugiere optar por las variables, cuyo control y planificación estratégica parecen depender más de una intervención psicológica, lo que implicaría un menor costo y riesgos también menores para la empresa.

Ríos Ramos (2011) realiza un estudio sobre la alineación estratégica de una Institución sin fines de Lucro (ONG) del sector salud basado en tres elementos claves de toda organización: estrategia, estructura y procesos; estas últimas se construyen sobre la base de la estrategia definida, para ello se diseñan o rediseñan los instrumentos macros esenciales para la gestión: estructura organizacional (organigrama) y el mapa de procesos. Para el logro de este objetivo, se utiliza metodologías plasmadas por Huamán y Ríos (2008), cuyo diseño de la estructura organizacional está basada en la metodología de Vigo y Segura, mientras la metodología del diseño del mapa de procesos fundamenta su construcción en la cadena de Valor de Michael Porter. Para el diseño de una estructura organizacional, se revisó el plan estratégico vigente de la institución, con énfasis en sus estrategias corporativas y de negocios, y su despliegue basado en objetivos (¿qué quiero?) y actividades (¿cómo lo consigo?); con estas últimas se trabaja para la formación de la estructura, pasando cada una de éstas por un análisis de sensibilidad con el logro del objetivo (nivel de jerarquía) y un análisis de relaciones entre ellas (especialización). Para el diseño del mapa

de procesos se comenzó con las 3 preguntas básicas: ¿qué hace la organización definiendo sus productos?, ¿para quién definiendo sus clientes? y ¿cómo lo hace definiendo sus procesos? Este último orienta las actividades, usando la cadena de valor para esquematizarlo, luego genera el mapa de procesos. Toda esta metodología se realizó en base a talleres y reuniones con los directivos, en el cual se tomaron decisiones de diseño relevantes para la definición de los instrumentos. El resultado obtenido fue la modificación de la estructura organizacional actual, eliminando áreas, mejorando la especialización del conocimiento y la integración del trabajo. También se creó el mapa de procesos, quedó en evidencia la gran cantidad de actividades que realiza la organización, generando la eliminación de algunas que no generaban valor, así con el cambio de foco del personal interno, que estaban orientados a la tarea, y no a los resultados.

Martínez (2005), en una investigación titulada: *Remuneración basada en los resultados como lineamiento estratégico para mejorar la productividad organizacional*, llegó a la conclusión de que en el desarrollo de esta tendencia innovadora se podrá realizar estructuraciones actualizadas de los planes y políticas remunerativas implementadas en las organizaciones; de este modo, se obtendrá un manejo mucho más práctico y participativo del recurso humano, favorecerá los procesos gerenciales que conlleven al logro de los objetivos organizacionales. Asimismo concluyó que con la puesta en marcha de este estilo de estrategia salarial, se puede lograr el mejoramiento del ambiente empresarial, en vista de que si su aplicación es imparcial y objetiva, las relaciones conflictivas entre

trabajadores y patronos se verán reemplazadas por un sentimiento compartido de interés común. La remuneración por resultados representa una oportunidad relevante si presenta al individuo como una persona flexible, sumamente creativa y con imaginación para llegar a generar fórmulas de satisfacción mutua. La administración adecuada de estos programas remunerativos impactará de manera positiva en el clima organizacional, porque disminuye el ausentismo laboral y la rotación de personal. Finalmente la adopción de este estilo remunerativo se transforma en una guía de acción, para que las organizaciones definan sus políticas internas en relación a retribuir el desempeño y esfuerzo de sus trabajadores para la consecución de los objetivos empresariales.

2.2. Marco histórico

2.2.1. Evolución del clima organizacional

El término clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Taguri (1968) ofrece varios sinónimos: atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Estas definiciones refieren, en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización: un organismo, perceptibles para sus miembros, relevantes para las personas externas a la organización. No obstante, el clima se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente cómo lo experimentan las personas que forman parte de ella.

Forehand (1964) ofrece otra definición más completa que trasciende a la idea de que el espectador del clima es un miembro de la organización.

El clima organizacional, aseguran estos autores, es el conjunto de características que describen a una organización y que distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, además influyen en el comportamiento de las personas de la organización. Gellerman (1960) llegó a la conclusión de que el clima era el carácter de una compañía.

Von-Haller (1977) reconocieron la utilidad de describir las compañías en términos de personalidad Humana. Rousseau (1988) elaboró una cronología útil de las definiciones del clima organizacional que permite comparar y contrastar los distintos conceptos.

2.3. Marco teórico

2.3.1. Fundamentos del clima organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día, para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

2.3.2. Cronología de las definiciones de clima

Forehand (1964) define el clima organizacional: el conjunto de características que distinguen a una organización de la otra, perduran en el tiempo, influyen en el comportamiento de las personas de la organización.

Findlater y Margulies (1969) conceptualizan el clima organizacional como las propiedades organizacionales percibidas que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Campbell et al (1970) definen como el conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de los resultados.

Schneider y Hall (1972) esbozan el concepto como las percepciones de los individuos acerca de su organización afectada por las características de ésta y de las personas.

James y Jones (1974) conceptualizan al clima organizacional como las representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación.

Litwin y Stinger (1978) se refieren el clima organizacional como los procesos psicológicos que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Glick (1985) describe al clima organizacional como el contexto para las acciones de los individuos.

Hay muchos modelos que aplican el concepto de clima, son muy escasos los que especifican la relación exacta entre el mismo y otros procesos o productos organizacionales. Pocos teóricos o investigadores han reconocido que el clima puede ser una variable independiente y dependiente. En pocas investigaciones se han comprobado los modelos analíticos de trayectoria longitudinal.

Según Schneider (1990), el clima organizacional se refiere, por tanto, a las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto a sus propiedades fundamentales, entendiendo estas políticas, procedimientos y prácticas.

Adrian (2004) describe los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Bustos (2004) menciona que en el ambiente una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato de un jefe a sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, van conformando lo que denominamos: Clima Organizacional, éste 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, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción", cuyos los trabajadores y directivos se forman en la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Dario (1999) indica que, a pesar de que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan, el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables se dan a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Brunet (2005) menciona que el clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de

medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

2.3.3. Importancia del clima organizacional.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador, el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta manera, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima, de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

2.3.4. Teorías del clima organizacional

Teoría del clima organizacional de Likert:

Para Brunet (2005), la teoría del clima organizacional, o de los *sistemas de organización*, permite visualizar, en términos de causa y efecto, la naturaleza de los climas que se estudian, permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

El fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Teoría de los sistemas.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que importa es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, la percepción determina el tipo de comportamiento de individuo. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales: la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales. Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.

2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa; por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto

conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional: el clima de tipo autoritario y el clima de tipo participativo.

Clima de tipo autoritario

Sistema I - Autoritarismo explotador: en el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen sobre la base del miedo y la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II - Autoritarismo paternalista El tipo de clima de

autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia de los superiores y con precaución de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

Sistema III - (Brunet, 2005) Consultivo La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos

importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico, cuya administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV -Participación en grupo. En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en la organización, muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación se hace de manera ascendente o descendente, también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

2.3.5. Dimensiones del clima organizacional

A continuación se mencionan aquellas dimensiones más

generalizadas:

Tabla 1. Factores de la organización que ejercen influencia en la determinación del clima organizacional:

FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN	
a) En relación con la estructura:	b) En relación con los procesos:
<input type="checkbox"/> Tamaño y configuración	<input type="checkbox"/> Liderazgo y estilos de dirección.
<input type="checkbox"/> Centralización o descentralización.	<input type="checkbox"/> Procesos de comunicación.
<input type="checkbox"/> Complejidad	<input type="checkbox"/> Sistema de motivación y recompensas
<input type="checkbox"/> Políticas prácticas	<input type="checkbox"/> Conflictos y obstáculos
<input type="checkbox"/> Normas y procedimientos	<input type="checkbox"/> Innovación y riesgo.
<input type="checkbox"/> Orientación burocrática	<input type="checkbox"/> Proceso de toma de decisiones.
<input type="checkbox"/> Sistema jerárquico	
<input type="checkbox"/> Sistemas de coordinación y control.	
<input type="checkbox"/> Características de la tarea.	

Por otro lado, en los informes sobre el clima empresarial suelen encontrarse las siguientes dimensiones de clima:

1. Autonomía individual: incluye responsabilidad individual, independencia de la gente, orientación hacia las reglas y las oportunidades para ejercer la iniciativa individual.

2. Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada: es el grado en que los superiores establecen y comunicarán los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para su consecución.

3. Orientación hacia la recompensa: satisfacción general y

orientación hacia la recompensa y logro.

4. Consideración, afecto y apoyo: tiene en cuenta el apoyo y afecto que muestra el directivo a los subordinados en las prácticas de supervisión.

5. Orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación: hace referencia al desarrollo del individuo en su trabajo y al empleo de nuevos conocimientos y métodos.

2.3.6. Componentes del clima organizacional.

Después de evaluar las principales variables implicadas en la composición de un clima organizacional se analiza la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

Así los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima: resultado de los diferentes aspectos objetivos, son realidad de la organización: la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

La forma como los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hace, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima. El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las

percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

2.3.7. Medición del clima organizacional

Para Brunet (2005), Concalves (2002), Dario (1999), el instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

1. Los métodos de mando. La forma como se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 9 dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

7. Relaciones. Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de la organización.

8. Estándares. Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

9. Identidad. Es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Según Brunet (2005) en 1968, dos autores estadounidenses, Schnedider y Bartlett, formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el Interior de las compañías de seguros en función de 6 dimensiones que son:

1. El apoyo patronal. ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?

2. La estructura. Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.

3. La implicación con los nuevos empleados. Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.

4. Los conflictos inter-agencias. Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.

5. La autonomía de los empleados. Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.

6. El grado de satisfacción general. Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

2.3.8. Fundamentos de alineamiento estratégico

La estrategia indica un compromiso con un estado futuro de la organización que es mejor o superior que el actual, por lo que establece un desafío y se convierte en un proyecto de desarrollo. Desde ese punto de vista, la estrategia es un factor que agrega valor a la organización

La estrategia decide un punto cardinal hacia el cual se debe orientar la organización, señalando no tan sólo un rumbo determinado, sino especialmente un nivel de funcionamiento a lograr, lo que en otras palabras implica para los integrantes de la organización un proyecto de crecimiento tanto a nivel personal como colectivo. La adopción ya sea de un plan o de un conjunto de lineamientos estratégicos, acota las decisiones que son pertinentes y las que no lo son en función de aquello que se desea alcanzar

Al definir una estrategia, los miembros de la organización se obligan

a sí mismos a pensar más allá de la supervivencia de corto plazo y a proyectarse en un modo de ser más desarrollado que el actual. Todo lo anterior establece un nivel aspiracional, cuya distancia con el estado actual de cosas promueve la aparición de lo que Senge (2000) ha denominado “tensión creativa”, una fuerza creadora que energiza el proceso de desarrollo.

Kaplan & Norton (2004) mencionan que la estrategia no es un proceso único de gestión, sino es un paso en una larga cadena que lleva a una empresa de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados en los demás niveles administrativos.

2.3.9. Alineamiento y estrategia

Según Ruiz, Guzman & De la Rosa (2007), la filosofía central del alineamiento estratégico es que “las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto”; por esta razón cada uno de los diferentes empleados deben estar adecuadamente vinculados y alienados en el logro de metas comunes de la organización, para que realmente se involucren personalmente en el logro de los resultados esperados por la organización. Por medio de un proceso de alienación total muchas organizaciones han logrado lo que andaban buscando, para lo cual se han ayudado en metodologías como el Balanced Scorecard.

Bernárdez (2009) enfatiza la importancia del alineamiento vertical entre los objetivos a nivel mega, macro y micro, y el alineamiento horizontal entre áreas y procesos como factores clave para lograr resultados beneficiosos para individuos, organización y sociedad.

Muchos esfuerzos de mejora de la performance fracasan, porque no están alineados con la estrategia de la organización o entre sí. Por ejemplo, cuando una organización implanta el método de dirección por objetivos para estimular a su personal y simultáneamente desea aplicar la metodología de gestión de la calidad. Ambos sistemas tienen efectos antagónicos, pues sirven a diferentes estrategias: si los objetivos por los que se mide y recompensa al personal no están alineados con las metas de calidad de toda la organización, ésta no alcanzará las metas de calidad o inclusive, verá que la calidad empeora.

2.3.10. Metodología para el alineamiento estratégico

Según Ruiz, Guzman & De la Rosa (2007), la contribución a la estrategia de un facilitador, no debe ser el diseño de la estrategia misma. Su función debe ser estimular la discusión sobre la estrategia, brindar al personal conceptos sobre cómo hacerla única, evitar las fallas de una planificación estratégica puramente lineal y alinear esa estrategia con el cambio. El producto de este proceso debe ser el propósito y la visión unificados en toda la organización.

- 1. Facilitar el propósito unificado.** Como facilitador debe aplicar una metodología comprobada y diseñada para hacer que produzcan sus mejores y más creativas ideas. Preparar el ambiente cultural de la sesión inicial. Consultar al grupo en cómo crear un propósito (misión) y una visión unificada.

Cada participante deberá contribuir a un ambiente que fomente la

creatividad, el pensamiento estratégico y la unidad (una condición en la cual todo el mundo está comprometido conjuntamente en la concepción de la idea). La unidad solo se puede alcanzar poniéndose de acuerdo en que es una condición deseable, por lo que tienen que haber grandes choques de opiniones diferentes.

Buscar un consenso sobre la dirección que se busca y que se busca y que las fuerzas que dirijan en un mismo sentido.

Para lograr la unidad todos deben participar de lleno y sin miedo, en un ambiente seguro, donde cada persona pueda ser oída y respetada.

Identificar los comportamientos necesarios para asegurar un ambiente seguro y creativo. Reglas básicas: participar, no callar a nadie, escuchar atentamente, no sentirse coaccionado por las jerarquías de las personas hablar claramente, no interrumpir a nadie apagar los celulares, recibir mensajes solo durante los descansos y no fumar.

Objetividad, una vez presentada una idea esta pertenece al grupo, y ya no es suya. Alentar la crítica de las ideas no de las personas. También quiere decir tratar de olvidar su agenda personal, la lealtad debe ser hacia la empresa y no hacia su actual posición o ambición personal.

Estímulo a la diversidad, el proceso que lleva a una visión conjunta se distingue por la diversidad de ideas, cuanto mayor sea esta, mayor calidad habrá en las situaciones.

- 2. Establecer la visión.** Solicitar a cada grupo definir una visión de éxito para los cinco años siguientes. ¿Qué necesidades satisfacer? ¿Cuál debería ser su fortaleza financiera? ¿Cuál debe ser su tamaño? ¿Cuál su ventaja competitiva? ¿Cuál es la condición futura deseada para cada uno de los protagonistas de la empresa?

Analizar las implicaciones de lo que presenta cada grupo. Deben ser estimulantes pero realistas.

Discutir sobre las diferencias y fusionar en una sola declaración de visión común.

- 3. Indicadores de visión.** Una vez se ha establecido una visión común, lo siguiente es hacerla mensurable quitando para ello las frases imprecisas, si siguen siendo imprecisas. ¿Cómo van a saber que su visión se ha hecho realidad? Por ejemplo, si se decide “ser una compañía líder”, se debe establecer cómo van a determinar que en efecto es la líder y como se va a medir su éxito. Algunos criterios mensurables son además de específicas observables, cuantificables, verificables.

Identificar los indicadores claves para medir la visión (estos vendrían a ser los temas estratégicos). Es importante definir para cada punto de la visión un indicador clave o tema estratégico.

- 4. Divulgador del borrador.** Presentar en cada una de las áreas de trabajo el propósito y la visión desarrollada como borrador haciendo las siguientes preguntas: ¿Qué sienten sobre el propósito de la

misión y la visión?, ¿son importantes?, ¿cómo se podría cambiar ese propósito y esa visión con el fin de que sean más significativas para cada uno de ustedes?

- 5. Estrategia creativa.** En una siguiente sesión se debe revisar y hacer ajustes al propósito y a la visión para posteriormente trabajar en las estrategias creativas para hacerla realidad. La estrategia creativa es un ordenamiento singular de actividades correctas y congruentes para responder las necesidades reales de segmentos específicos del mercado. Implica que se sabe qué hacer, que hacer de manera diferente de la competencia y que no hacer. Implica calidad en todas las actividades y alineación para asegurar una coordinación perfecta.

2.3.11. Factores humanos y psicológicos implicados en el alineamiento estratégico

Marchant (2005) menciona que el contar con una estructura óptima y la mejor de las estrategias, no certifica el éxito si no están armoniosamente alineadas al comportamiento laboral de los miembros de la organización.

El plan estratégico se plasma a través de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa. El alineamiento de las personas con el plan está referido a su compromiso con la organización y con las metas institucionales.

Mullane (2002) plantea que usar adecuadamente una declaración de misión puede nutrir un sistema de valoración compartido, un enfoque a los objetivos comunes, guías de comportamiento y entrega emocional a la

organización. De la misión, la estrategia y los objetivos de la organización, han de desprenderse las competencias y comportamientos necesarios para alcanzar esos objetivos. Este es el punto de partida de la gestión por competencias. Un adecuado levantamiento de competencias críticas permite a los miembros de la organización direccionar su comportamiento, por cuanto deberían saber qué requiere y en qué grado lo espera de ellos la organización.

Sin embargo, para alinearse no basta con tener este conocimiento. Para acercarse a una comprensión medianamente sencilla de los fenómenos psicológicos involucrados en el proceso de alineamiento estratégico, proponemos agruparlos en las siguientes categorías:

Factores cognoscitivos: aluden al conocimiento y comprensión que tienen los miembros de la organización acerca de los objetivos y metas institucionales y de los procedimientos que permiten transferir estas metas a las propias tareas y objetivos individuales.

Factores valóricos culturales: aluden a la coherencia valórica de los miembros con los credos que sostienen la estrategia organizacional. Supone un acabado conocimiento por parte de las personas con dichos valores y tiene una estrecha relación con el grado de aplicabilidad real de los mismos en la estructura y procesos organizacionales.

Factores emocionales y motivacionales: aluden al nivel en el cual las personas se sienten identificadas con las metas corporativas, así como con la traducción que de éstas se hace para transferirle metas individuales a lograr. Se vincula con la expectativa de logro y reconocimiento.

Factores comportamentales: aluden al comportamiento manifiesto de adherencia al plan y metas organizacionales. Se traduce en comportamientos laborales funcionales o deseables, aquellos orientados a cumplir los objetivos organizacionales, especialmente los relacionados con la productividad e integración de la empresa o comportamientos laborales disfuncionales o no deseables respecto de los objetivos corporativos.

Para Marchant (2003), la determinación de cuáles son conductas favorables y cuáles no, está sujeta al análisis de la misión, valores y metas de cada organización en particular.

El mismo autor propone, como primera instancia para la observación de estos comportamientos, agruparlos en tres dimensiones: cumplimiento eficiente de las tareas individuales; valoración y participación de trabajo en equipo y; trabajar para solucionar problemas y conflictos.

Formulación y operacionalización de la estrategia

Ampliamente documentada ha sido la importancia de la participación de los miembros en la formulación de los fines organizacionales y medios para alcanzarlos.

Mullane (2002) afirma que la importancia de la declaración de la misión de una empresa radica en los procesos utilizados para preparar el documento.

Kleem (1991) afirmó que el proceso de formulación de la misión puede ser utilizado con el fin de generar ideas nuevas y promover expectativas compartidas en todos los niveles de la organización.

Campbell (1997) afirma que la misión de la empresa es valiosa

porque permite trabajar en una visión común a toda la organización. Ésta debería guiar el comportamiento, definiendo estándares de valor y conducta.

Se desprende que la participación en la elaboración de aspectos significativos de la organización promueve el compromiso e identificación, la persona se siente parte y tomado en cuenta lo que tiene consecuencias positivas en relación a la adquisición de valores y actitudes en la organización.

Para Bowman aún el impulso emocional más poderoso hacia la innovación está generalmente por debajo de los niveles jerárquicos superiores de la organización en aquellos miembros de nivel inferior que tienen un mayor interés personal en el futuro de la organización, que pueden ganar en visibilidad o en éxito personal al aportar al cambio organizacional. En los niveles jerárquicos superiores según Bowman, puede haber un sentimiento de mayor responsabilidad con mantener el desempeño, lo cual puede inhibir el impulso a la innovación en la estrategia.

Un punto de vista similar ha expresado Peter Senge (1992, 1993) quien señala:

Comprometer a todo el personal de la compañía a desarrollar una clara visión de las opciones y las limitaciones, crea capacidad de pensar en estrategia y propósito en toda la organización. No significa que la alta administración abdique que los líderes ejecutivos siguen teniendo la responsabilidad de la dirección estratégica, pero lo hacen permaneciendo abiertos a las ideas de toda la empresa.

Lamentablemente un buen número de instituciones que se embarcan en el esfuerzo de definir su misión-visión llegan hasta la

formulación, pero luego no efectúan el proceso de alinearse con ella y así encarnarla en su cultura.

Una vez que la estrategia ha sido formulada el desafío siguiente es aplicarla efectivamente en la estructura, políticas y procesos que sostienen en pie a la organización. Implica traducir la estrategia en las operaciones concretas que realiza la organización en todos sus niveles y todas sus áreas operativas.

La siguiente figura muestra la relación deseable entre estrategia y estructura:

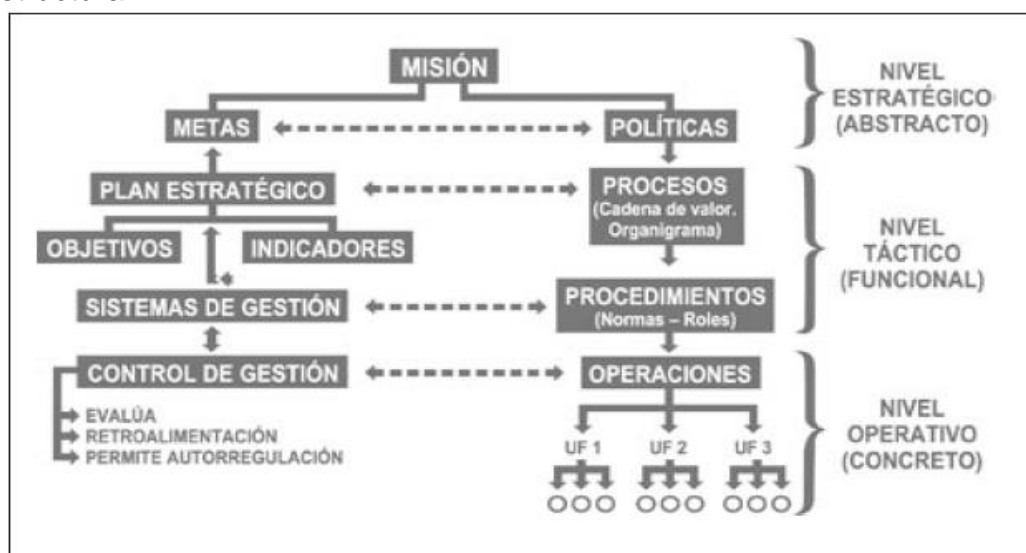


Figura 1. Estrategia y estructura. Fuente: Marchant (2005)

Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.

Un primer desafío es pasar de lo abstracto (misión, metas) a lo funcional o táctico. La implementación de un nuevo enfoque tanto de la estructura como de los procesos mismos de la organización, debe ser reflejo de objetivos y planes, de la jerarquía de autoridad con que cuenta la empresa y responder a las condiciones dentro de las cuales se encuentra

inmersa.

Así como la misión explicita el deseo de la organización de provocar un impacto o resultado, la operacionalización de la misión obliga a comprometerse con un alto nivel de los medios con los que se buscará materializar aquellos impactos. Un ejemplo obvio de este aspecto es el compromiso que una empresa puede adquirir con el uso de las más modernas tecnologías para desempeñar sus procesos; esto obliga a la empresa a destinar recursos a la vigilancia tecnológica, de manera de poder conocer oportunamente las novedades en tecnología que les pueden reportar ventajas. Para abordar este punto, las organizaciones tienen que observarse de manera autocrítica y determinar en qué aspectos de sus procesos se harán fuertes hasta el punto de lograr ventajas comparativas. Este análisis permitirá a la organización distinguir y comprometerse con determinados “focos críticos”, es decir, variables con mayor probabilidad de impactar en el logro de la misión y objetivos estratégicos.

Estos procesos pueden abarcar desde los sistemas de abastecimiento, pasando por los procesos productivos, la estrategia de mercadeo y hasta los servicios de post venta. La pregunta que deberán responderse las organizaciones es “de qué manera haremos las cosas a fin de ser imbatibles y poder siempre reaccionar apropiadamente a las amenazas externas”.

Para la mayoría de las organizaciones esta no es una tarea fácil y puede generar mucha resistencia.

Según Bowman (1999), para muchos ejecutivos superiores su tarea

se relaciona con la mantención del desempeño que con la innovación o la experimentación y, consecuentemente, están enfocados preferentemente en cómo lo están haciendo y no en cómo lo podrían hacer mejor.

Senge (1992) señala: “hoy, las principales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales: la carrera armamentista, el capital físico cada vez más obsoleto, el deterioro en la calidad de diseños o productos (al menos en relación con la calidad de los competidores) son procesos lentos y graduales”. Luego agrega “El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos”

Una organización podría, por ejemplo, adoptar un compromiso estratégico con el uso de tecnologías de punta, pero el problema es que con la velocidad de evolución tecnológica en el mundo de hoy, antes de desempacarla ya está obsoleta.

Es necesario que las organizaciones sean capaces de identificar cuáles son los procesos que proporcionan verdaderas ventajas comparativas perdurables en el tiempo. Aquellos procesos organizacionales que de una u otra manera involucran aprendizaje permanente tienen mayor probabilidad de satisfacer este requerimiento. Procesos como el mejoramiento continuo, el control total de la calidad, el aprendizaje organizacional, la gestión del talento organizacional, la evaluación en 360° y otros por el estilo tienen la característica de poner a

la organización en un “modo” de desarrollo, a diferencia de un “modo” de sólo rendimiento. Este tipo de procesos está suficientemente conceptualizado y documentado, por lo que las organizaciones pueden inspirarse en ellos para establecer qué procesos organizacionales superiores serán esenciales en su estrategia. El problema que luego deberán resolver es de qué maneras específicas y en qué aspectos específicos de su funcionamiento los implementarán de un modo que los distinga ventajosamente.

Los procesos organizacionales superiores que satisfagan el criterio de constituir ventajas comparativas permanentes están destinados a convertirse en ingredientes esenciales de la cultura de la organización. Si el compromiso es con la calidad de servicio al cliente, por ejemplo, esto tendría que traducirse en una amplia discusión organizacional orientada a definir los conceptos esenciales de calidad de servicio que van a ser sostenidos, así como en claros esfuerzos por destinar recursos a perfeccionar la calidad de servicio, e incluso en formas de evaluación del desempeño que proporcionen retroalimentación respecto de qué se está logrando en materia de calidad de servicio.

Para que lo anterior realmente ocurra, la organización deberá hacer un esfuerzo consciente por gestionar los procesos de recursos humanos de tal manera que esta gestión fortalezca la relación “estrategia-cultura” de la organización. La organización puede socializar al personal en su cultura con, al menos, dos opciones diferentes y complementarias: (a) seleccionando personas cuyos perfiles de competencias sean altamente

coherentes a los valores y focos críticos que la institución ha comprometido, cuestión que parece lógica y práctica, sin embargo para aplicarla en rigor exigiría comenzar en el día cero o bien partir por desvincular a todo el personal contratado cuyo perfil no “encaje” inmediatamente con el deseado. Y (b) socializando a los miembros que ya están dentro de la organización a través de buenas prácticas comunicacionales, de capacitación dentro y fuera de la empresa, de incentivos, compensaciones y desarrollo de carrera. Este proceso de socialización persigue el aprendizaje y compromiso con de los valores corporativos y focos críticos de la organización por parte de los miembros. Es, por tanto, un proceso difícil, largo y, por sobre todo, permanente.

La transición desde lo táctico hacia lo concreto u operativo requiere el diseño y puesta en marcha de un sistema que permita justamente operacionalizar la misión y los focos críticos en cada puesto de trabajo de la organización.

Esta etapa se inicia con el levantamiento de las llamadas “competencias centrales (core competences) del negocio” las que podrían definirse como las capacidades humanas más estrechamente vinculadas a la materialización de los focos críticos propuestos. Estas serán, por tanto, competencias transversales prácticamente a todos los estamentos, puestos y cargos de la organización, variando sí de uno a otro el nivel en que dichas competencias deban ser exhibidas.

Las competencias centrales son el equivalente operativo de los focos críticos. Si bien han de identificarse una serie de competencias

específicas para cada puesto de trabajo y éstas no pueden dejar de ser requeridas por la organización, son las competencias centrales las que irán torneando la cultura y aproximando a la empresa al logro de resultados.

Una vez que la organización tiene bien identificadas estas competencias centrales está en posición de alinear los procesos de recursos humanos con la estrategia. Desde una revisión de sus viejas descripciones de cargo, para actualizarlas conforme a los nuevos desafíos institucionales, pasando por la selección de personas que evidencien el mejor performance en las competencias centrales, hasta una adecuada evaluación de desempeño, orientada a lo que a la organización realmente le interesa evaluar y mejorar.

Un desafío tal vez un poco más difícil de implementar, aunque no menos importante, es el alineamiento estratégico de las compensaciones (Fernández, 2001) focalizado en incentivar y retener justamente al personal que más aporte al logro de los objetivos corporativos.

2.4. Definición de términos

Alineamiento. Es la “vinculación de las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización llegando este proceso de vinculación, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días este directamente ligado a apoyar la estrategia de la organización” (Ruiz, Guzman y Luis de la Rosa, 2007).

Alineamiento estratégico. El alineamiento estratégico del personal

con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional, para esto requiere compartir objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros. Es decir, el alineamiento estratégico es la capacidad de sincronización de los trabajadores con los fines y objetivos institucionales (Marchant, 2005)

Clima organizacional. El clima Organizacional es un concepto inicialmente desarrollado por Lewin, Lipptt y White, al examinar la influencia de climas sociales creados experimentalmente sobre el comportamiento de niños de un grupo. El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto a sus propiedades fundamentales, entendiendo estas como las políticas, procedimientos y prácticas. Sus dimensiones son 5:

- 1. Autorrealización (autonomía individual).** Dimensión del clima organizacional, incluye responsabilidad individual, independencia de la gente, orientación hacia las reglas y las oportunidades para ejercer la iniciativa individual.
- 2. Comunicación (grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada).** Dimensión del clima organizacional, consiste en el grado en que los superiores establecen y comunicarán los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para su consecución.

3. Condiciones laborales (orientación hacia la recompensa).

Dimensión del clima organizacional, consiste en la satisfacción general y orientación hacia la recompensa y logro.

4. Supervisión (consideración, afecto y apoyo).

Dimensión del clima organizacional, tiene en cuenta el apoyo y afecto que muestra el directivo a los subordinados en las prácticas de supervisión.

5. Compromiso (orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación).

Dimensión del clima organizacional, hace referencia al desarrollo del individuo en su trabajo y al empleo de nuevos conocimientos y métodos.

Estrategia. Es la definición de fines y medios que orientan a la organización y se traduce en la forma en que la empresa intenta crear valor para sus accionistas, dueños y la comunidad. Permite proyectar a la organización en el largo plazo, dándole un significado y dirección más trascendente que los objetivos financieros (Marchant, 2005).

2.5. Hipótesis y variables

2.5.1. Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre clima organizacional y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

2.5.2. Hipótesis específicas

1. Existe relación directa y significativa entre la autorrealización laboral

y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión -Facultades.

2. Existe relación directa y significativa entre el compromiso laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión -Facultades.
3. Existe relación directa y significativa entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión -Facultades.
4. Existe relación directa y significativa entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión -Facultades.
5. Existe relación directa y significativa entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión -Facultades.

2.6. Variables e indicadores

2.6.1. Variable predictora: clima organizacional

El Clima Organizacional está compuesto por cinco dimensiones: autorealización, compromiso, comunicación, supervisión y condiciones laborales. El indicador: nivel de clima organizacional se evalúa en cinco valores: Muy Desfavorable, Desfavorable, Indiferente, Favorable y Muy Favorable.

Variable criterio: alineación estratégica personal

Esta variable es enfocada en el trabajador y no en los otros elementos de alineación estratégico: presupuesto, unidades de apoyo, etc. Esta variable está compuesta por tres dimensiones: cognitivo, conativo y efectivo. Los indicadores fueron construidos según cada dimensión. El indicador de esta variable está categorizado en cinco niveles: Muy Desalineado, Desalineado, Alineación Regular, Alineado, Muy Alineado.

Tabla 2.Matriz de Operacionalización de Variables: Clima organizacional

VARIABLES	DIMENSIONES	ÍTEMS	VALORACION		INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.	Muy de acuerdo	5	Cuestionario de Clima Organizacional Sonia Palma Carrillo
	Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.	De acuerdo	4	
	Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.	Indiferente	3	
	Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.	Desacuerdo	2	
	Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.	Muy en Desacuerdo	1	
ALINEAMIENTO ESTRATEGICO	Visión y Misión	Explicas y/o traduces la visión y misión de la Universidad Peruana Unión	No sé; Se un poco; Conozco más o menos; Puedo explicarlo; Explico y traduzco con claridad	5 4 3 2 1	Cuestionario de alineación Estratégica de personal se ha diseñado considerando las dimensiones cognitivas, conativas y efectivas, según lo propuesto por Kaplan y Norton.
	Estrategia	Explicas y/o traduces la estrategia de tu universidad	Desconozco; Escuche o lo he visto algunas veces; Me acuerdo más o menos; Puedo explicarlo; Trabajo de acuerdo a la estrategia	1 2 3 4 5	
	Metas	Identificas con claridad las metas de la Universidad Peruana Unión	Desconozco; Escuche o lo he visto algunas veces; Si conozco las metas; identifico con claridad; trabajo de acuerdo a la meta	1 2 3 4 5	
	Inspiracion	Las metas de tu universidad te inspiran pasión por alcanzarlo	Desconozco las metas; No estoy tan de acuerdo; Estoy de acuerdo; Me parecen interesantes; Me apasionan las metas	1 2 3 4 5	
	Dedicación	Que tiempo a la semana dedicas para realizar actividades que ayuden a alcanzar las metas de la Universidad	Nada; 1/2 hr x semana, 2hrs x semana; 3 hrs x semana; 1 hr o más por día	1 2 3 4 5	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Método de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es cuantitativo, ya que se medirá las variables de estudio. Es descriptivo, puesto que se utiliza cuadros y gráficos estadísticos para describir el comportamiento estadístico de las variables de estudio. Es correlacional y de corte transversal, porque respectivamente, se ha estudiado la correlación de las variables, y se ha aplicado el instrumento en sólo momento haciendo un corte en el tiempo de proceso de la investigación.

3.1.2. Diseño de la investigación

De acuerdo a Hernandez Sampieri (2003), el presente estudio tiene como diseño no experimental, en correspondencia a los tipos: correlacional y de corte transversal, cuyo diseño es el siguiente, expresado en modelos:

Modelo 1: Análisis de correlación

X₁-----Y

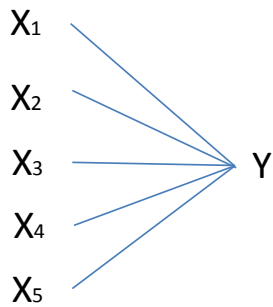
X₂-----Y

X₃-----Y

X₄-----Y

X₅-----Y

Modelo 2: Análisis de correlación múltiple



X: Clima Organizacional

X₁: Autorrealización

X₂: Compromiso

X₃: Supervisión

X₄: Comunicación

X₅: Condición laboral

Y: Alineamiento Estratégico Personal

3.2. Población y técnicas de investigación

3.2.1. Población y muestra

La población de estudio está conformada por 225 trabajadores considerando el contratado a tiempo completo, empleados y misioneros de la Universidad Peruana Unión en las Facultades, sede Lima, según la

siguiente distribución:

Tabla 3. Proporción de la población, trabajadores por facultades

Facultades	Cant.	%
Facultad de Ingeniería y Arquitectura	60	26%
Facultad de Ciencias Empresariales	50	19%
Facultad de Ciencias Humanas y Educación	32	15%
Facultad de Teología	32	15%
Facultad de Ciencias de la Salud	51	24%
Total	225	100%

Muestra:

La muestra es probabilística, calculada según lo siguiente:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Teniendo los siguientes datos:

N = 225
P = 0.5
e = 0.05
z = 1.96

$$n = \frac{225 \times 1.962 \times 0.5 \times 0.5}{(225-1) \times 0.05 + 1.96 \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 143

Se considera entonces a 143 trabajadores según la proporcionalidad:

Tabla 4. Proporción de la muestra, trabajadores por facultades

Facultades	Cant.	%	Cantidad a encuestar aleatoriamente
Facultad de Ingeniería y Arquitectura	54	26%	35
Facultad de Ciencias Empresariales	40	19%	26
Facultad de Ciencias Humanas y Educación	32	15%	21
Facultad de Teología	32	15%	21
Facultad de Ciencias de la Salud	49	24%	30
Total	207	100%	143

Criterios de inclusión. Personal que labora en las facultades (sede Lima), con estatus de misionero, empleado y contratado a tiempo completo.

Criterio de exclusión. Personal que labora en las facultades (sede Lima), con contrato a tiempo parcial o temporal.

3.3. Recolección de datos y procesamiento

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003) hay dos opciones con respecto a la utilización del instrumento de medición:

1. Elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requerimientos del estudio en particular.
2. Construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello.

De las dos opciones, en la presente investigación, se eligió ambas

opciones con la ayuda y recomendación de los expertos.

Para medir el clima organizacional se utilizó el cuestionario de clima laboral, cuya ficha es la siguiente:

Nombre: Clima Laboral CL – SPL

Autora: Sonia Palma Carrillo

Variable de estudio: clima laboral

Número de ítems: 50

Forma de Aplicación: Individual / Colectivo

Duración: 15 a 30 min.

Significación. Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica, con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Factores de estudio. Realización Personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. Divididos de la siguiente manera:

FACTORES	ÍTEMS
Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.

- Puntuación: de 1 a 5 por cada ítem, con un total de 50 puntos por factor y 250 en la escala general. Valorados de la siguiente manera:

CATEGORÍA	FACTORES	PUNTAJE TOTAL
Muy Favorable	42 – 50 7	210 - 250
Favorable	34 – 41 7	170 - 209
Medio	26 – 33 7	130 - 169
Desfavorable	18 – 25 7	90 - 129
Muy desfavorable	10 – 17 7	50 - 89

Para medir la alineación personal se ha diseñado el instrumento de Alineación Estratégica Personal, considerando las dimensiones cognitivas, conativas y efectivas, según lo propuesto por Kaplan y Norton. El cuestionario fue validado mediante el estadístico Alfa de Cronbach en un grupo piloto, previa asesoría de expertos.

Cada trabajador fue abordado con el cuestionario de clima organizacional y el de alineamiento estratégico en un solo momento. Se mantendrá estricta confidencialidad de los documentos elaborados.

Para el procesamiento de datos se utilizó los software hojas de cálculo (MS-Excel) y SPSS en la versión actual.

3.4. Validez y confiabilidad del instrumento

Tabla 5. Nivel de confiabilidad del instrumento: Alineación Estratégica

Confiabilidad del instrumento		Alineación estratégica	
		N	%
Casos	Válidos	143	100.0
	Excluidos(a)	0	0
	Total	143	100.0
	Nº de elementos	10	100.0
Estadísticos de fiabilidad Alfa de Cronbach		0.948	

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

El coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.948, lo cual permite decir que el instrumento empleado en la prueba piloto para medir la Alineación estratégica tiene un alto nivel de confiabilidad.

A la misma vez se determinó la validez estadística de cada ítem, por el mismo procedimiento de Alfa de Cronbach aplicando el comando “si se elimina el elemento”

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1 Describa con sus propias palabras la visión de la UPeU	137,18	908,467	,113	,949
2 Describa con sus propias palabras la misión de la UPeU	137,06	909,218	,098	,949
3 ¿Qué objetivos estratégicos de la UPeU recuerda usted?	136,59	905,148	,181	,948
4 ¿Qué mapas estratégicos de la UPeU recuerda usted?	136,50	913,585	,013	,949
5 ¿Elabora planes de acción para el logro de algún objetivo estratégico de la UPeU?	136,14	869,313	,138	,962
6 ¿Realiza alguna actividad en el día o a la semana para alcanzar algún objetivo estratégico de la UPeU?	136,18	916,610	-,046	,949
7 ¿Participa en plantear objetivos estratégicos y/o indicadores o planes de acción?	136,37	910,806	,057	,949
8 ¿Apoya al logro de los objetivos estratégicos de la UPeU?	135,68	913,903	,005	,949
9 ¿Dedica tiempo para entender la misión, visión, mapas estratégicos y objetivos estratégicos de la UPeU?	136,72	915,760	-,031	,949
10 ¿Conversa con sus familiares, colegas o amigos acerca de la visión y misión o algún objetivo de la UPeU?	136,56	915,185	-,021	,949

En este cuadro de validez ítem por ítem en relación con el nivel de coeficiente alfa, se observa que los ítems 6 y 9 generan una correlación negativa, lo que significa que estos ítems no están midiendo lo mismo que los demás ítems. Sin embargo, se tomó la decisión de no eliminar ninguno de los ítems por ser necesarios en la encuesta.

Tabla 6. Nivel de confiabilidad del instrumento: Clima laboral

Confiabilidad del instrumento		Clima laboral	
		N	%
Casos	Válidos	143	100.0
	Excluidos(a)	0	0
	Total	143	100.0
	Nº de elementos	50	100.0
Estadísticos de fiabilidad Alfa de Cronbach		0.972	

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

El coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.972, lo cual permite decir que el instrumento empleado en la prueba piloto para medir el Clima laboral tiene un nivel considerable de confiabilidad.

A la misma vez se determinó la validez estadística de cada ítem por el mismo procedimiento de Alfa de Cronbach aplicando el comando “si se elimina el elemento”.

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Existen oportunidades de progresar en la institución:	111,43	805,459	,596	,972
Los objetivos de trabajo son desafiantes:	111,57	811,634	,564	,972
Se tiene la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda:	111,49	805,303	,472	,972
Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse:	111,59	803,412	,695	,971
Cumplir con las tareas diarias del trabajo, permite el desarrollo del personal.	111,62	809,930	,594	,971
Cumplir con las actividades laborales es una tareas estimulante:	111,72	817,632	,508	,972
La organización promueva el desarrollo del personal:	111,44	803,854	,640	,971
La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral:	111,35	797,761	,665	,971
En la institución se afrontan y superan los obstáculos:	111,55	806,658	,660	,971
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	111,35	794,316	,795	,971
Se siente compromiso con el éxito de la organización.	111,75	814,862	,529	,972
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo:	111,53	819,536	,459	,972
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo:	111,47	814,295	,509	,972
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización:	111,48	809,799	,628	,971
Los trabajadores están comprometidos con la organización:	111,44	811,708	,578	,972
En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día:	111,57	819,575	,488	,972
Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal:	111,52	814,281	,556	,972
Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras:	111,38	804,939	,681	,971
Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución:	111,47	807,857	,575	,972
Es posible la interacción con personal de mayor jerarquía(tus jefes):	111,49	797,376	,688	,971
El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos.	111,38	795,844	,788	,971
La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea:	111,53	806,733	,664	,971
Se valora los altos niveles de desempeño:	111,26	796,296	,720	,971
Los supervisores y/o jefes expresan reconocimiento por los logros:	111,36	803,109	,648	,971
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas:	111,20	795,648	,737	,971
Los jefes promueven la capacitación que se necesita:	111,13	798,581	,671	,971
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen:	111,29	801,492	,717	,971
Se reconocen los logros del trabajo:	111,26	800,019	,668	,971
El jefe se interesa por el éxito de los empleados:	111,30	797,877	,720	,971
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo:	111,12	804,897	,622	,971
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí:	111,48	819,448	,435	,972

En mi oficina o área de trabajo, la información fluye adecuadamente:	111,35	807,791	,639	,971
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	111,51	817,244	,503	,972
Existen suficientes canales de comunicación	111,40	807,249	,665	,971
El grupo con el que trabajo, funciona como equipo bien integrado:	111,49	816,106	,494	,972
La institución fomenta y promueve la comunicación interna:	111,34	801,525	,758	,971
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión:	111,46	807,929	,707	,971
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas:	111,26	804,880	,631	,971
Se conocen los avances en otras áreas de la organización:	111,10	807,012	,609	,971
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo:	111,28	808,800	,583	,972
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo:	110,97	798,320	,709	,971
En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo:	111,17	801,001	,713	,971
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades:	111,11	805,061	,676	,971
Existe buena administración de recursos:	111,04	800,619	,636	,971
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones:	110,43	795,853	,561	,972
Los objetivos del trabajo están claramente definidos:	111,22	800,117	,758	,971
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos:	111,40	804,475	,719	,971
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo:	111,16	798,033	,697	,971
Existe un trato justo en la institución	111,15	795,546	,742	,971
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros:	110,45	795,008	,615	,972

En este cuadro de validez ítem por ítem en relación con el nivel de coeficiente alfa; se observa que ningún ítem genera correlación negativa, lo que significa que todos los ítems están midiendo lo mismo que los demás ítems. Por lo cual, no hay necesidad de eliminar ningún ítems.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

En la tabla 7, se observa que los datos están distribuidos de manera homogénea; sin embargo el pico más alto de la muestra encuestada se halla en las facultades: Ciencias Empresariales e Ingeniería con un 24,5%; seguido de Ciencia de la Salud con un 21% y Educación 15.4% y 14.7% respectivamente.

Tabla 7. Proporción de trabajadores por Facultades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ciencias Empresariales	35	24.5	24.5	24.5
Ciencias de la Salud	30	21.0	21.0	45.5
Teología	21	14.7	14.7	60.1
Educación	22	15.4	15.4	75.5
Ingeniería	35	24.5	24.5	100.0
Total	143	100.0	100.0	

En la tabla 8, se observa que la mayoría de encuestados son del género masculino en un 63,6%. Seguidos de tan solo un 36.4 % del género femenino.

Tabla 8. Proporción de trabajadores por género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	91	63.6	63.6	63.6
Femenino	52	36.4	36.4	100.0
Total	143	100.0	100.0	

En la tabla 9, se observa que la mayoría de encuestados está en la edad de 30 a 39 años en un 32.9%; seguidos por los de 18 a 29 años en un 28%. Además, los de 40 a 49 años en un 10,5% y más de 50 años en un 11.9%. La variable sociodemográfica resalta a considerar en vista que las perspectivas personales y profesionales cambian de acuerdo a la edad.

Tabla 9. Proporción de trabajadores según edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 - 29 años	40	28.0	33.6	33.6
	30 - 39 años	47	32.9	39.5	73.1
	40 - 49 años	15	10.5	12.6	85.7
	50 - a mas años	17	11.9	14.3	100.0
	Total	119	83.2	100.0	
Perdidos	Sistema	24	16.8		
Total		143	100.0		

En la tabla 10, se observa que la mayoría de encuestados son licenciados en un 31.5; seguido de los que tienen grado de magister en un 22% y una buena proporción de bachilleres en un 19.1%. Cabe resaltar que un grupo polarizado no menos resaltante se hallan trabajadores de nivel técnico en un 10.5% y con grado de doctor 7%. En la variable sociodemográfica es relevante en vista que el nivel de instrucción puede implicar en la percepción que tenga el trabajador de su valoración y actividad laboral.

Tabla 10. Proporción de trabajadores según grado de instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Técnico	15	10.5	10.6	10.6
	Bachiller	27	18.9	19.1	29.8
	Licenciado	45	31.5	31.9	61.7
	Pos graduado	13	9.1	9.2	70.9
	Magister	31	21.7	22.0	92.9
	Doctor	10	7.0	7.1	100.0
	Total	141	98.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.4		
Total		143	100.0		

En la tabla 11, se observa que la mayoría de encuestados son contratados en un 44.1% y empleados en un 29.4%. Además de una buena proporción que son empleados a dedicación exclusiva en 26.6%. En la variable demográfica es relevante a ser considerada en vista que la condición laboral puede percibirse como un aspecto valorativo además de su “efecto de seguridad en las labores que realiza incluyendo los

requerimientos de capacitación propias de la política de la institución de acorde a su condición laboral.

Tabla 11. Proporción de trabajadores según condición laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Contratado	63	44.1	44.1	44.1
	Empleado	42	29.4	29.4	73.4
	Empleado a dedicación exclusiva	38	26.6	26.6	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

En la tabla 12, se observa que la mayoría de encuestados son docentes en un 49.7%, seguido de trabajadores de tipo administrativo en un 33,6%. Sumados una pequeña proporción de operativos en un 9.8% y técnicos en un 6.3%.

Tabla 12. Proporción de trabajadores según tipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Técnico	9	6.3	6.3	6.3
	Administrativo	48	33.6	33.8	40.1
	Docente	71	49.7	50.0	90.1
	Operativo	14	9.8	9.9	100.0
	Total	142	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		143	100.0		

En la tabla 13, se observa que la mayoría de encuestados son casados en un 60.8%. Seguidos de los solteros en un 35.7% y un mínima

proporción de divorciados de 2.8%

Tabla 13. Proporción de trabajadores según estado civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	51	35.7	35.9	35.9
	Casado	87	60.8	61.3	97.2
	Divorciado	4	2.8	2.8	100.0
	Total	142	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		143	100.0		

En la tabla 14, se observa que la mayoría de encuestados son Adventistas en un 99.3% y tan sólo hay 0,7 % de otra religiones.

Tabla 14. Proporción de trabajadores según su religión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adventista	142	99.3	99.3	99.3
	Otro	1	.7	.7	100.0
Total		143	100.0	100.0	

En la tabla 15, se observa que poco más de la mitad ha demostrado con sus propias palabras que conoce la visión de la Universidad Peruana Unión en un 52.4%. Seguidos de un 23.8% que conoce poco y una

resaltante proporción de 23.8% que no conoce la visión de la Universidad Peruana Unión.

Tabla 15. Proporción de trabajadores que conocen la visión de la Universidad Peruana Unión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conoce	75	52.4	52.4	52.4
	Conoce Poco	34	23.8	23.8	76.2
	No conoce	34	23.8	23.8	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

En la tabla 16, se observa que un poco más de la mitad ha demostrado con sus propias palabras que conoce la misión de la Universidad Peruana Unión en un 44.8%. Seguidos de un 28% que conoce poco y una resaltante proporción de 27.3% que no conoce la misión de la Universidad Peruana Unión.

Tabla 16. Proporción de trabajadores que conocen la misión de la Universidad Peruana Unión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conoce	64	44.8	44.8	44.8
	Conoce Poco	40	28.0	28.0	72.7
	No conoce	39	27.3	27.3	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

En la tabla 17, se observa que más de la mitad 55.9% manifiesta su desconocimiento no pudiendo explicar los objetivos estratégicos de la Universidad Peruana Unión. Seguidos de un 23.1% que dice conocer y un 21% que conoce poco.

Tabla 17. Proporción de trabajadores que conocen los objetivos estratégicos de la Universidad Peruana Unión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conoce	33	23.1	23.1	23.1
	Conoce Poco	30	21.0	21.0	44.1
	No conoce	80	55.9	55.9	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

En la tabla 18, se observa que la mayoría 65.5% no conoce los mapas estratégicos de la Universidad Peruana Unión. Seguidos de un 16,1% que dice conocer poco y un 18.2% que conoce.

Tabla 18. Proporción de trabajadores que conocen los mapas estratégicos de la Universidad Peruana Unión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conoce	26	18.2	18.3	18.3
	Conoce Poco	23	16.1	16.2	34.5
	No conoce	93	65.0	65.5	100.0
	Total	142	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		143	100.0		

En la tabla 19, se observa que casi la mitad 45.5% de trabajadores solamente a veces elaboran planes de acción para el logro de algún objetivo estratégico de la Universidad Peruana Unión. A diferencia de un 19.6% que siempre lo hacen y un 20.3% que lo hacen con frecuencia. Cabe resaltar un 13.3% que nunca elaboran planes de acción en cumplimiento de los objetivos.

Tabla 19. Proporción de trabajadores que elaboran planes de acción para el logro de algún objetivo estratégico de la Universidad Peruana Unión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	13.3	13.4	13.4
	A veces	65	45.5	45.8	59.2
	Con frecuencia	29	20.3	20.4	79.6
	Siempre	28	19.6	19.7	99.3
	Total	142	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		143	100.0		

En la tabla 20, se observa que casi 37.1% de trabajadores realiza alguna actividad en el día o a la semana para alcanzar algún objetivo estratégico de la Universidad Peruana Unión frecuentemente y un 25.2% siempre lo hacen. Caso contrario de un 27.3% que a veces realizan algunas actividad para alcanzar los objetivos y un 9.8% que nunca lo hace.

Tabla 20. Proporción de trabajadores que realiza alguna actividad en el día o a la semana para alcanzar algún objetivo estratégico de la Universidad Peruana Unión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	9.8	9.9	9.9
	A veces	39	27.3	27.5	37.3
	Con Frecuencia	53	37.1	37.3	74.6
	Siempre	36	25.2	25.4	100.0
	Total	142	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		143	100.0		

En la tabla 21, se observa que casi 31.5% de trabajadores participa en plantear objetivos estratégicos y/o indicadores o planes de acción de la Universidad Peruana Unión frecuentemente y un 17.5% siempre lo hacen. Caso contrario de un 36.4% que a veces participa en plantear objetivos y un 11.9% que nunca lo hace.

Tabla 21. Proporción de trabajadores que participa en plantear objetivos estratégicos y/o indicadores o planes de acción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	17	11.9	12.2	12.2
	A veces	52	36.4	37.4	49.6
	Con Frecuencia	45	31.5	32.4	82.0
	Siempre	25	17.5	18.0	100.0
	Total	139	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	4	2.8		
Total		143	100.0		

En la tabla 22, se observa que casi 32.9% de trabajadores apoya al logro de los objetivos estratégicos de la Universidad Peruana Unión frecuentemente y un 49% siempre lo hacen. Caso contrario de un 11.9% que a veces apoya al logro de los objetivos y un 4.2% nunca lo hace.

Tabla 22. Proporción de trabajadores que apoya al logro de los objetivos estratégicos de la Universidad Peruana Unión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	4.2	4.3	4.3
	A veces	17	11.9	12.1	16.4
	Con Frecuencia	47	32.9	33.6	50.0
	Siempre	70	49.0	50.0	100.0
	Total	140	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	3	2.1		
Total		143	100.0		

En la tabla 23, se observa que casi 25.9% de trabajadores dedica tiempo para entender la misión, visión, mapas estratégicos y objetivos estratégicos de la Universidad Peruana Unión frecuentemente y un 7.7% siempre lo hacen. Caso contrario de un 46% que a veces lo hace y un 18.2% nunca lo hace.

Tabla 23. Proporción de trabajadores que dedica tiempo para entender la misión, visión, mapas estratégicos y objetivos estratégicos de la Universidad Peruana Unión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	26	18.2	19.0	19.0
	A veces	63	44.1	46.0	65.0
	Con Frecuencia	37	25.9	27.0	92.0
	Siempre	11	7.7	8.0	100.0
	Total	137	95.8	100.0	
Perdidos	Sistema	6	4.2		
Total		143	100.0		

En la tabla 24, se observa que casi 29.4% de trabajadores que conversa con sus familiares, colegas o amigos acerca de la visión y misión o algún objetivo de la Universidad Peruana Unión frecuentemente y un 12,9% siempre lo hacen caso contrario de un 42% que a veces conversa y un 14% nunca lo hace.

Tabla 24. Proporción de trabajadores que conversa con sus familiares, colegas o amigos acerca de la visión y misión o algún objetivo de la Universidad Peruana Unión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	20	14.0	14.3	14.3
	A veces	60	42.0	42.9	57.1
	Con Frecuencia	42	29.4	30.0	87.1
	Siempre	18	12.6	12.9	100.0
	Total	140	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	3	2.1		
Total		143	100.0		

En la tabla 25, se observa que la mayoría de los encuestados considera desfavorable su realización personal en la Universidad Peruana Unión en 63.6%. Mientras que sólo el 2.8% lo considera favorable.

Tabla 25. Realización personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e	válido	acumulado
Favorable	4	2,8	2,8	2,8
Medio	25	17,5	17,5	20,3
Desfavorable	91	63,6	63,6	83,9
Muy desfavorable	23	16,1	16,1	100,0
Total	143	100,0	100,0	

En la tabla 26, se observa que el involucramiento laboral de la

mayoría de los encuestados es desfavorable en 62.2%. Mientras que sólo el 2.8% favorable.

Tabla 26. Involucramiento laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Favorable	4	2,8	2,8	2,8
Medio	22	15,4	15,4	18,2
Desfavorable	89	62,2	62,2	80,4
Muy desfavorable	28	19,6	19,6	100,0
Total	143	100,0	100,0	

En la tabla 27, se observa que la mayoría de los encuestados considera que la supervisión organizacional es desfavorable en 54.5%. Mientras que sólo el 7.7% lo considera favorable.

Tabla 27. Supervisión organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Favorable	11	7,7	7,7	7,7
Medio	30	21,0	21,0	28,7
Desfavorable	78	54,5	54,5	83,2
Muy desfavorable	24	16,8	16,8	100,0
Total	143	100,0	100,0	

En la tabla 28, se observa que la mayoría de los encuestados considera que la comunicación organizacional es desfavorable en 59.4%. Mientras que sólo el 0.7% lo considera muy favorable.

Tabla 28. Comunicación organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy favorable	1	,7	,7	,7
Favorable	8	5,6	5,6	6,3
Medio	27	18,9	18,9	25,2
Desfavorable	85	59,4	59,4	84,6
Muy desfavorable	22	15,4	15,4	100,0
Total	143	100,0	100,0	

En la tabla 29, se observa que la mayoría de los encuestados considera que las condiciones laborales son desfavorable en 53.1%. Mientras que sólo el 0.7% lo considera muy favorable.

Tabla 29. Condiciones laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy favorable	1	,7	,7	,7
Favorable	10	7,0	7,0	7,7
Medio	41	28,7	28,7	36,4
Desfavorable	76	53,1	53,1	89,5
Muy desfavorable	15	10,5	10,5	100,0
Total	143	100,0	100,0	

En la tabla 30, se observa que la mayoría de los encuestados considera que el clima organizacional es desfavorable en 58.7%. Mientras que sólo el 4,2% lo considera favorable.

Tabla 30. Clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Favorable	6	4,2	4,2	4,2
Medio	30	21,0	21,0	25,2
Desfavorable	84	58,7	58,7	83,9
Muy desfavorable	23	16,1	16,1	100,0
Total	143	100,0	100,0	

En la tabla 31, se observa que la mayoría de los encuestados considera están alineados en 37.1% y el 26.6% lo considera como muy alineado. Mientras que sólo el 7% lo considera muy desalineado.

Tabla 31. Alineamiento estratégico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy alineado	38	26,6	26,6	26,6
Alineado	53	37,1	37,1	63,6
Alineación regular	21	14,7	14,7	78,3
Desalineado	21	14,7	14,7	93,0
Muy desalineado	10	7,0	7,0	100,0
Total	143	100,0	100,0	

En la tabla 32, se observa que la mayoría de las facultades considera que existe un clima laboral desfavorable sobre el 50%, excepto la Facultad

de Teología quienes en su mayoría también lo consideran desfavorable pero en 42.9%. Y las facultades que consideran un clima organizacional favorable al 5.7% son los de Ciencias Empresariales e Ingeniería.

Tabla 32. Clima organizacional según la facultad al cual pertenece

Facultad al cual pertenece	Clima organizacional													
	Muy desfavorable				Desfavorable		Medio		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%		
Ciencias Empresariales	6	17,1%	20	57,1%	7	20,0%	2	5,7%	0	,0%	35	100,0%		
Ciencias de la Salud	2	6,7%	19	63,3%	8	26,7%	1	3,3%	0	,0%	30	100,0%		
Teología	8	38,1%	9	42,9%	4	19,0%	0	,0%	0	,0%	21	100,0%		
Educación	4	18,2%	14	63,6%	3	13,6%	1	4,5%	0	,0%	22	100,0%		
Ingeniería	3	8,6%	22	62,9%	8	22,9%	2	5,7%	0	,0%	35	100,0%		
Total	23	16,1%	84	58,7%	30	21,0%	6	4,2%	0	,0%	143	100,0%		

En la tabla 33, se observa que la facultad de Ciencias Empresariales (28.6%), consideran alineado en 28.6%, y muy alineado en 28.6%. La facultad de Educación lo considera alineado en 50%. La Facultad de Ingeniería en 40%. La Facultad de Ciencias de la Salud en 36.7%. Y la Facultad de Teología en 33.3%. Asimismo, esta facultad considera en mayor proporción que las demás como una estrategia institucional muy desalineada en 19%.

Tabla 33. Alineamiento estratégico según la facultad al cual pertenece

Facultad al cual Pertenece	Alineamiento estratégico											
	Muy desalineado		Desalineado		Alineación regular		Alineado		Muy alineado		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ciencias Empresariales	3	8,6%	5	14,3%	7	20,0%	10	28,6%	10	28,6%	35	100,0%
Ciencias de la Salud	1	3,3%	7	23,3%	5	16,7%	11	36,7%	6	20,0%	30	100,0%
Teología	4	19,0%	3	14,3%	2	9,5%	7	33,3%	5	23,8%	21	100,0%
Educación	2	9,1%	0	,0%	5	22,7%	11	50,0%	4	18,2%	22	100,0%
Ingeniería	0	,0%	6	17,1%	2	5,7%	14	40,0%	13	37,1%	35	100,0%
Total	10	7,0%	21	14,7%	21	14,7%	53	37,1%	38	26,6%	143	100,0%

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1.- Hipótesis general

Ho. No Existe relación entre clima organizacional y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión

Ha Existe relación entre clima organizacional y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

Regla de decisión

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Según la prueba de independencia el chi cuadrado = 77,946 lo que

permite que el valor $p = ,000 < \alpha = ,05$, lo que indica que la relación entre las variables es significativa; y el coeficiente de contingencia = ,594, lo que indica que el grado de asociación es un poco más que una relación media entre las variables.

Luego habiendo evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula, se toma la decisión de aceptar hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que existe relación entre clima organizacional y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Lo que significa que a mejor clima organizacional, mejor será el alineamiento estratégico.

Tabla 34. Relación entre el Clima organizacional y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión

Alineamiento estratégico	Clima organizacional											
	Muy desfavorable		Desfavorable		Medio		Favorable		Muy favorable		Total	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy alineado	6	15,8%	23	60,5%	9	23,7%	0	,0%	0	,0%	38	100,0%
Alineado	4	7,5%	33	62,3%	12	22,6%	4	7,5%	0	,0%	53	100,0%
Alineación regular	2	9,5%	8	38,1%	9	42,9%	2	9,5%	0	,0%	21	100,0%
Desalineado	1	4,8%	20	95,2%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	21	100,0%
Muy desalineado	10	100,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	10	100,0%
Total	23	16,1%	84	58,7%	30	21,0%	6	4,2%	0	,0%	143	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson = 77,946 g.l. = 12 $p = ,000 < .05$
 Coeficiente de contingencia = ,594

4.2.2. Hipótesis específica 1

Ho.- No existe relación entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

Ha Existe relación entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

Regla de decisión

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Según la prueba de independencia el chi cuadrado = 73,850 lo que permite que el valor $p = ,000 < \alpha = ,05$, lo que indica que la relación entre las variables es significativa; y el coeficiente de contingencia = ,584, lo que indica que el grado de asociación es un poco más que una relación media entre las variables.

Luego habiendo evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula, se toma la decisión de aceptar hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que existe relación entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Lo que significa que a mejor alineamiento estratégico, mejor será el autorrealización laboral.

Tabla 35. Autorrealización personal y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión

Alineamiento estratégico	Autorrealización laboral											
	Muy desfavorable		Desfavorable		Medio		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy alineado	5	13,2%	26	68,4%	7	18,4%	0	,0%	0	,0%	38	100,0%
Alineado	4	7,5%	36	67,9%	10	18,9%	3	5,7%	0	,0%	53	100,0%
Alineación regular	3	14,3%	9	42,9%	8	38,1%	1	4,8%	0	,0%	21	100,0%
Desalineado	1	4,8%	20	95,2%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	21	100,0%
Muy desalineado	10	100,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	10	100,0%
Total	23	16,1%	91	63,6%	25	17,5%	4	2,8%	0	,0%	143	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson = 73,850 g.l. = 12 p= ,000 < .05
Coefficiente de contingencia = ,584

4.2.3. Hipótesis específica 2

Ho. No existe relación entre el involucramiento laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión

Ha Existe relación entre el involucramiento laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión

Regla de decisión

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Según la prueba de independencia el chi cuadrado = 63.450, lo que permite que el valor $p = ,000 < \alpha = ,05$ lo que indica que la relación entre las variables es significativa; y el coeficiente de contingencia = ,554, lo que indica que el grado de asociación es un poco más que una relación media entre las variables.

Luego habiendo evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula, se toma la decisión de aceptar hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que existe relación entre el involucramiento laboral y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Lo que significa que a mejor alineamiento estratégico, mejor será el involucramiento laboral.

Tabla 36. Involucramiento laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión

Alineamiento estratégico	<i>involucramiento laboral</i>										Total	
	Muy desfavorable		Desfavorable		Medio		Favorable		Muy favorable			
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy alineado	5	13,2%	27	71,1%	6	15,8%	0	,0%	0	,0%	38	100,0%
Alineado	7	13,2%	34	64,2%	8	15,1%	4	7,5%	0	,0%	53	100,0%
Alineación regular	3	14,3%	10	47,6%	8	38,1%	0	,0%	0	,0%	21	100,0%
Desalineado	3	14,3%	18	85,7%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	21	100,0%
Muy desalineado	10	100,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	10	100,0%
Total	28	19,6%	89	62,2%	22	15,4%	4	2,8%	0	,0%	143	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson = 63,450 g.l. = 12 p= ,000 < .05

Coefficiente de contingencia = ,554

4.2.4. Hipótesis específica 3

Ho.- No existe relación entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión -Facultades.

H_a Existe relación entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión - Facultades.

Regla de decisión

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Según la prueba de independencia el chi cuadrado = 64.762, lo que permite que el valor $p = ,000 < \alpha = ,05$, lo que indica que la relación entre las variables es significativa; y el coeficiente de contingencia = ,558, lo que indica que el grado de asociación es un poco más que una relación media entre las variables.

Luego habiendo evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula, se toma la decisión de aceptar hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que existe relación entre la comunicación laboral y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Lo que significa que a mejor alineamiento estratégico, mejor será la comunicación laboral.

Tabla 37. Comunicación laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión

Alineamiento estratégico	Comunicación laboral										Total	
	Muy desfavorable		Desfavorable		Medio		Favorable		Muy favorable			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy alineado	6	15,8%	21	55,3%	10	26,3%	1	2,6%	0	,0%	38	100,0%
Alineado	5	9,4%	32	60,4%	11	20,8%	4	7,5%	1	1,9%	53	100,0%
Alineación regular	1	4,8%	11	52,4%	6	28,6%	3	14,3%	0	,0%	21	100,0%
Desalineado	1	4,8%	20	95,2%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	21	100,0%
Muy desalineado	9	90,0%	1	10,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	10	100,0%
Total	22	15,4%	85	59,4%	27	18,9%	8	5,6%	1	,7%	143	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson = 64,762 g.l. = 16 p= ,000 < .05

Coefficiente de contingencia = ,558

4.2.5. Hipótesis específica 4

Ho.- No existe relación entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión -Facultades.

Ha Existe relación relación entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión -Facultades.

Regla de decisión

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Según la prueba de independencia el chi cuadrado = 65.515, lo que permite que el valor $p = ,000 < \alpha = ,05$, lo que indica que la relación entre

las variables es significativa; y el coeficiente de contingencia = ,56, lo que indica que el grado de asociación es un poco más que una relación media entre las variables.

Luego habiendo evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula, se toma la decisión de aceptar hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que existe relación entre la supervisión laboral y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Lo que significa que a mejor alineamiento estratégico, mejor será la supervisión laboral.

Tabla 38. Supervisión laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

Alineamiento estratégico	Supervisión laboral											
	Muy desfavorable		Desfavorable		Medio		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy alineado	6	15,8%	20	52,6%	10	26,3%	2	5,3%	0	,0%	38	100,0%
Alineado	6	11,3%	30	56,6%	11	20,8%	6	11,3%	0	,0%	53	100,0%
Alineación regular	1	4,8%	10	47,6%	7	33,3%	3	14,3%	0	,0%	21	100,0%
Desalineado	1	4,8%	18	85,7%	2	9,5%	0	,0%	0	,0%	21	100,0%
Muy desalineado	10	100,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	10	100,0%
Total	24	16,8%	78	54,5%	30	21,0%	11	7,7%	0	,0%	143	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson = 65,515 g.l. = 12 p= ,000 < .05

Coefficiente de contingencia = ,561

4.2.6. Hipótesis específica 5

Ho.- No existe relación entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión -Facultades.

Ha Existe relación relación entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión -Facultades.

Regla de decisión

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Según la prueba de independencia el chi cuadrado = 91.669, lo que permite que el valor $p = ,000 < \alpha = ,05$, lo que indica que la relación entre las variables es significativa; y el coeficiente de contingencia = ,625, lo que indica que el grado de asociación es un poco más que una relación media entre las variables.

Luego, habiendo evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula, se toma la decisión de aceptar hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que existe relación entre las condiciones laborales y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Lo que significa que a mejor alineamiento estratégico, mejor será las condiciones laborales.

Tabla 39. Condiciones laborales y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

Alineamiento estratégico	Condiciones laborales										Total	
	Muy desfavorable		Desfavorable		Medio		Favorable		Muy favorable			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy alineado	1	2,6%	22	57,9%	14	36,8%	1	2,6%	0	,0%	38	100,0%
Alineado	4	7,5%	28	52,8%	15	28,3%	5	9,4%	1	1,9%	53	100,0%
Alineación regular	1	4,8%	7	33,3%	9	42,9%	4	19,0%	0	,0%	21	100,0%
Desalineado	0	,0%	18	85,7%	3	14,3%	0	,0%	0	,0%	21	100,0%
Muy desalineado	9	90,0%	1	10,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	10	100,0%
Total	15	10,5%	76	53,1%	41	28,7%	10	7,0%	1	,7%	143	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson = 91,669 g.l. = 16 p= ,000 < .05

Coefficiente de contingencia = ,625

4.2.7. Discusión de Resultados

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el clima organizacional y alineamiento estratégico en la Universidad Peruana Unión (UPeU); se halló que en esta institución hay una relación directa positiva entre estas dos variables, es decir que a mayor clima organizacional desfavorable existente en esta población, menor es; el alineamiento estratégico de parte del personal de trabajadores de la Universidad Peruana Unión

Un aspecto resaltante que se ve reflejado también en el análisis de las dimensiones del clima organizacional: se puede verificar una relación directa positiva muy significativa entre la realización laboral con una baja

alineación estratégica. Dicho de otro modo, los trabajadores de la Universidad Peruana en estudio no se sienten satisfechos con su autorrealización laboral es decir que no sienten oportunidades para ejercer la iniciativa individual en la institución; lo cual repercute en la baja estimulación al cumplir sus actividades en las que trabaja; así mismo no se siente como parte del éxito de su institución; percibiendo que las cosas no mejoran en su oficina, sintiéndose poco apoyado por los superiores cuando vienen los obstáculos. De la misma forma, sienten que sus jefes no promueven la capacitación que ellos necesitan; sumado a esto la falta de cooperación entre compañeros; percibiendo ellos una débil comunicación interna por falta de claridad en las normas y procedimientos de guías de trabajo; manifestando que los objetivos de trabajo no están claramente definidos; todos estos aspectos conllevan a esta muestra a tener una baja alineación estratégica.

Por otro lado, en cuanto a los factores de involucramiento laboral también hay una relación positiva muy significativa; es decir, al sentirse y estar menos involucrados laboralmente en los quehaceres de la Universidad; no están alineados estratégicamente con la institución. Dicho de otro modo, los trabajadores de la muestra estudiada que están poco involucrados que son más de la mitad están sintiendo como una carga los objetivos propuestos, no participando en el desarrollo del personal; siendo indiferente a los niveles de logro; sintiéndose poco identificados con los productos y servicios que la organización brinda, siendo indiferentes a la evaluación de las tareas por parte de la institución. Igualmente externalizan

su falta de involucramiento pero que no se sienten escuchados en sus propuestas, no habiendo fluidez en la comunicación; revelándose en un trabajo desalineado de los objetivos con la visión sin mejoras de los métodos y planes de trabajo. Todos estos aspectos guardan una implicancia directa a la alineación estratégica por parte del personal de esta Universidad.

De la misma forma, se resalta la relación directa positiva al percibir y sentir los trabajadores que la comunicación laboral es muy deficiente y esta se correlaciona a una baja alineación estratégica de los mismos. Dicho de otro modo, los colaboradores de esta institución educativa en más de la mitad de la proporción estudiada; sienten que las actividades que realizan no les permiten desarrollarse y aprender; presentándose varios obstáculos y sintiéndose que su presencia no es un factor clave en las soluciones; percibiendo falta de claridad e interiorización de la visión, misión y valores de la institución; aspectos reflejados en el escaso interés y reconocimientos por los logros por parte de sus superiores. Además, manifiestan que los canales de comunicación son deficientes, desconociendo las actividades y avances de otras áreas; percibiendo un sesgo en la administración de recursos. Aspectos que implican de manera significativa en el alineamiento estratégico del Personal de la Universidad Peruana Unión.

Igualmente, los trabajadores de la muestra estudiada verifican una correlación directa positiva en cuanto a que los trabajadores de esta casa de estudio perciben una supervisión laboral deficiente relacionado a un

alineamiento estratégico negativo. Es decir, los colaboradores que manifiestan que no cuentan con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que ellos pueden hacer, inhabilitando la calidad de su vida laboral; con una escasa participación en la definición de objetivos y acciones para lograrlo; no permitiendo el uso de ideas creativas e innovadoras. Lo cual repercute en la poca valoración del desempeño, sin reconocimiento de logro; aspectos que merman la relación armoniosa en los grupos de trabajo, anulando la colaboración entre ellos; sin ningún mecanismo de seguimiento y control de sus actividades sin poder hacer uso de la tecnología para cumplir estas metas. Aspectos reflejados en la débil alineación estratégica de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

Finalmente, de forma significativa, los trabajadores de esta institución que al sentir que las condiciones laborales son desfavorables, se refleja una consistencia negativa en relación a la alineación estratégica. Dicho de otro modo, en esta Universidad los trabajadores que no perciben condiciones favorables para el cumplimiento de las tareas diarias de trabajo, sin poder tomar decisiones en tareas de su responsabilidad; no se comprometen con la institución. Asimismo, manifiestan el difícil acceso para la interacción con personal de mayor jerarquía; igualmente resaltan que las responsabilidades no están claramente definidas y no se los prepara suficientemente para asumir el puesto o cargo; aspectos que reflejan en un equipo de trabajo poco integrado, con un deficiente acceso a la información necesaria para cumplir el trabajo encomendado. Manifestando inconformidad con sus remuneraciones sintiéndose poco

reconocidos salarialmente a pesar de sus grados, logros, desempeño. Aspectos que están impactando de manera significativa en el alineamiento estratégico de esta Casa de Estudios.

Cabe señalar que en estudios similares el clima organizacional siempre se ha constituido en un factor clave en una empresa que desea tener resultados óptimos en su productividad al considerar al recurso humano como un factor preponderante en el emprendimiento y desarrollo de dicha corporación como refleja el estudio realizado por Salgado (1995) quien estudio el clima relacionado a la satisfacción en una PYME que todas las dimensiones de Clima se relacionaban positivamente con la satisfacción; es decir, mientras mejor era el clima organizacional más satisfechos se sentían los colaboradores. Igualmente, como lo corrobora Chiang (2008) que también estudio el clima organizacional y la satisfacción en 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones. Concluyó que se presenta una relación suficiente y positiva entre las variables de estudio.

Se puede inferir mediante estos estudios que el personal al sentirse satisfechos por el buen clima organizacional brindado por su institución pueden alinearse estratégicamente a los objetivos y metas de la misma como lo pueden verificar los estudios realizados mediante la técnica de Balanced Scorecard llevado a cabo por Licorera Morán. (2009) que analizó el Alineamiento Estratégico con el Balanced Scorecard verificando sus procesos, resaltando la importancia de aplicar dicho instrumento en las organizaciones para verificar su alineamiento. Se constató mediante este

estudio la repercusión práctica de dicho balance administrativo que aportó material valioso que conllevó a una de reflexión comparativa motivada a la acción de reconfigurar los procesos en esa empresa mejorando las tareas administrativas mediante planificaciones estratégicas adecuadas y la implementación de sistemas de gestión de calidad un aspecto a tomar en cuenta en esta empresa educativa.

De la misma forma, corroborando el peligro que puede constituir el no tener alineados a nuestro personal por implicancias de no tener un buen clima laboral en nuestra institución como muy bien lo verifica Marchant (2006) en su estudio *Factores Organizacionales Críticos para fortalecer el Alineamiento Estratégico del Personal al identificar dos factores críticos con mayor probabilidad de impacto sobre el comportamiento laboral: "Reconocimiento" y "Espacio y entorno físico"*. Un segundo aporte del estudio, para la empresa regional, consiste en la jerarquización de los factores del clima organizacional con mayor potencial de influencia sobre el comportamiento de las personas en el trabajo: i) Reconocimiento; Espacio y entorno físico ii) Remuneración iii) Estilo de supervisión iv) Instancias de convivencia y comunicación v) Motivación a los funcionarios. Aspectos que en nuestra investigación se muestra muy débil y donde la consideración por parte de los sujetos investigados es deficiente. Factores que debería reconfigurarse en el clima laboral de esta institución.

Considerando, la peculiaridad de los resultados al tener a un grupo representativo (un poco más de la mitad) de colaboradores que manifiestan conocer la visión y la misión se hallan desalineados estratégicamente;

aspecto que se revela claramente al indagar en el conocimiento de otros aspectos del alineamiento como el conocer los objetivos estratégicos; donde tan sólo un 23.1% dice conocer; aún más un relevante 64% que no conoce los mapas estratégicos. Aspectos que se ven reflejados en la poca elaboración de planes de acción más de la mitad a veces lo hace y un 13.3% que nunca lo hace. Es importante resaltar una “paradoja realidad”; mientras un buen grupo de trabajadores no están involucrados no están alineados; manifiestan realizar alguna actividad en el día y la semana para cumplir objetivos estipulados y manifiestan participar en esos planteamientos apoyando el logro de esos objetivos.

Factor de análisis evidente de esta realidad empresarial educativa: será que los trabajadores solo cumplen tareas de manera “disciplinada”; por llenar informes y evidenciar resultados fríos; estando ellos exceptos del goce emocional de un logro productivo; será tal vez que la forma de liderazgo vertical evidencia los resultados expresados en este estudio (trabajadores manifiestan el difícil acceso a jefes superiores) reflejado en la “obligación laboral de la presentación de informes más que de una responsabilidad laboral en una gestión por indicadores saludable que debería ser; aspecto evidenciado en que los trabajadores no conversan ni dedican tiempo a entender los aspectos teleológicos de la institución.

Finalmente, al considerar este estudio como un aspecto relevante que refleja una realidad denominacional considerando la naturaleza de nuestra corporación con altos principios morales y espirituales donde el valor humano está por encima de cualquier proceso como bien lo acredita

el registro bíblico. Este enfoque lo complementa muy bien Ríos Ramos (2011) quien articuló un estudio sobre la alineación estratégica de una Institución sin fines de Lucro (ONG) que analizó tres elementos claves de toda organización: Estrategia, Estructura y Procesos, donde enfatiza que estas últimas construyen una gestión saludable y una integración del trabajo. La alineación estratégica se constituye un elemento vital a ser considerada por las instituciones de la obra adventista y sobre todo cuando nuestras metas y objetivos están influidos por principios basados en la persona; motivo por el cual se sugiere una ardua y minuciosa labor en atención a la persona, que mejore el Clima organizacional en esta población estudiada.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Primera conclusión. El clima organizacional guarda relación significativa y directa con el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Lo que significa que a mejor clima organizacional, mejor será el alineamiento estratégico. Con una prueba de independencia el chi cuadrado = 77,946; y el valor $p = ,000 < \alpha = ,05$ y el coeficiente de contingencia = ,594, lo que indica que el grado de asociación es un poco más que una relación media entre las variables.

Segunda conclusión. La autorrealización laboral guarda relación significativa y directa con el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Lo que significa que a mejor autorrealización laboral, mejor será el alineamiento estratégico. Con una prueba de independencia el chi cuadrado = 73,850; y el valor $p = ,000 < \alpha = ,05$ y el coeficiente de contingencia = ,584, lo que indica que el grado de asociación es un poco más que una relación media entre las variables.

Tercera conclusión. El involucramiento laboral guarda relación significativa

y directa con el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Lo que significa que a mejor involucramiento laboral, mejor será el alineamiento estratégico. Con una prueba de independencia el chi cuadrado = 63.450; y el valor $p = ,000 < \alpha = ,05$ y el coeficiente de contingencia = ,554, lo que indica que el grado de asociación es un poco más que una relación media entre las variables.

Cuarta conclusión. La comunicación laboral guarda relación significativa y directa con el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Lo que significa que a mejor comunicación laboral, mejor será el alineamiento estratégico. Con una prueba de independencia el chi cuadrado = 64.762; y el valor $p = ,000 < \alpha = ,05$ y el coeficiente de contingencia = ,558, lo que indica que el grado de asociación es un poco más que una relación media entre las variables.

Quinta conclusión. La supervisión laboral guarda relación significativa y directa con el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Lo que significa que a mejor supervisión laboral, mejor será el alineamiento estratégico. Con una prueba de independencia el chi cuadrado = 65.515; y el valor $p = ,000 < \alpha = ,05$ y el coeficiente de contingencia = ,561, lo que indica que el grado de asociación es un poco más que una relación media entre las variables.

Sexta conclusión. Las condiciones laborales guarda relación significativa y directa con el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Lo que significa que a mejor condiciones laborales, mejor será el alineamiento estratégico. Con una prueba de independencia el chi cuadrado = 91.669; y el valor $p = ,000 < \alpha = ,05$ y el coeficiente de contingencia = ,625, lo que indica que el grado de asociación es un poco más que una relación media entre las variables.

5.2. Recomendaciones

- 1 Se recomienda realizar otras investigaciones en las demás sedes de esta población estudiantil religiosa, con una posible comparación con otras no religiosas a fin de verificar el clima organizacional y el alineamiento estratégico de sus trabajadores. Además para poder corroborar las dimensiones que implican un alineamiento mejor en dichas poblaciones estudiadas. Considerando la naturaleza delicada de ser una institución cristiana.
- 2 Tomando en cuenta los resultados de esta investigación respecto al bajo clima organizacional y a la baja alineación estratégica se recomienda realizar un programa de apoyo organizacional con los administradores y tomadores de decisiones a fin de que esta pueda repercutir en una mejor percepción y sentir de los colaboradores en el clima organizacional
- 3 Se sugiere al personal administrativo de esta comunidad estudiantil poder generar estrategias y políticas que pueden generar en sus diferentes espacios y niveles administrativos elementos psicosociales que repotencien el clima organizacional de los recursos humanos.
- 4 De la misma manera, se sugiere a la promotora considerar dichos resultados a fin de generar un análisis detallado de las causas y repotenciar medidas de mejoramiento continuo y estrategias que

articulen el clima con el alineamiento estratégico de esta institución educativa

- 5 En cuanto a lo social se recomienda capacitar al personal pastoral de esta universidad a fin de generar estrategias y habilidades sociales que fortalezcan el clima organizacional empoderando a los colaboradores como parte fundamental del éxito de esta institución.
- 6 Finalmente, se pone a consideración los datos al sector empresarial y al sector público y privado y actores locales a fin de tomar en cuenta el valor fundamental del clima organizacional para que se refleje una alineación estratégica que conlleve a resultados muchos más productivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrian, Furnham (2004). *Psicología Organizacional*. Editorial Alfa y Omega.
- Bernardez L, M. (2009). *Desempeño Humano: Manual de consultoría*. Chicago: AuthorHouse.
- Brunet Luz (2005). *El clima de trabajo en las Organizaciones*, Editorial el Buho, Mexico
- Bustos, P. (2004). *Clima Organizacional*.
- Dario, R. (1999). *Diagnóstico de Comportamiento Organizacional*.
- Dario, Concalves,(2002), *Dimensiones del Clima Organizacional*. TEA Ediciones.
- Diego Vallejos, R. y Valdivieso Pastor. (1998). *Psicología del Trabajo: nuevos conceptos, controversias y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.
- Espinosa Cárdenas, M. G. (2009). *Propuesta de plan estratégico para la industria Licorera Morán*. Alineamiento con Balanced Scorecard y análisis de procesos.
- Fernández (2009). *Psicología del trabajo y las organizaciones y de los recursos humanos*. Madrid. Biblioteca Nueva.
- Forehand, G. y. (1964). *Environmental variations in studies of organizational behaviour*. Psychological Bulletin.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. Cronología de definiciones de Clima, p. 605. México: Oxford University Press.
- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos y otros (2003). *Metodología de la Investigación*. (3ª. Edic.). México: Mc Graw Hill
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestion2000.
- Kaplan, Robert; Norton, David. (2002) *Cuadro de mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. 2da. Edición. España
- Marchant Ramírez, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Primer Seminario*. Vi;a del Mar: Universidad Vi;a del mar.

- Marchant L. (2006) Factores Organizacionales Críticos para fortalecer el Alineamiento Estratégico del Personal. Universidad de Viña del Mar.
- Margarita, C. V. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal* .
- Martínez, V., & Valderrey, Y. (2005). Estudio de la remuneración basada en los resultados como lineamiento estratégico para mejorar la productividad organizacional.
- Mullane, J. (2002). *La declaración de misión es una herramienta estratégica: cuando se utiliza correctamente*. USA.
- Ordo, R., ez, R. U., Guzman Obando, J., & Luiz de la Rosa i Esteva, J. (2007). *Dirección empresarial asistida: Como alienar extrategicamente su organizacion*. Madrid: Vision net.
- Osca, A. (2004). Prácticas de Psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid: Sanz y Torres.
- Raquel la Fuente Anuncibay, Raúl de Diego Vallejo (2008). Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de personas en las organizaciones. Editorial Pirámide.
- Riaz Khadem (2002). Alineación Total. Como convertir la visión de la empresa en realidad
- Rios Ramos, Franklin (2011). Alineamiento estratégico: Ajustes en la estructura organizacional y diseño de mapa de procesos en una ONG orientada a salud. Tesis PUCP
- Rousseau, D. (1988). *Normative beliefs i fund-rasing orgabizations*. EEUU.
- Ruiz Ordóñez R., Guzmán Obando J., De la Rosa J. (2007). Dirección Empresarial Asistida. Como alinear estratégicamente su organización. Primera edición. Madrid, España.
- Salgado Jesús F., Carlos Remeseiro y Mar Iglesias (1996). Clima Organizacional y Satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*. Vol. 8, n 2, pp 329-335
- Senge, P. (2000) (con Bryan Smith, Timothy Lucas, Janis Dutton, Art Kleiner y Nelda H. Cambron-McCabe) *Schools that Learn: a Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone who Cares About Education*. Doubleday. USA.
- Von-Haller, H. B. (1977). *Industrial and Organizacional Psycology*. Nueva York.

ANEXOS

Apendice A

CUESTIONARIOS DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Mi saludo y agradecimiento por su participación en el presente estudio de investigación en recursos humanos. Al responder a los cuestionarios, está participando voluntariamente en la investigación y autorizando para que la información recopilada de forma anónima sea utilizada para los fines de estudio. Cualquier sugerencia o duda, podrá realizarla con Ricardo Jarama Soto al correo r_jarama@hotmail.com

He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.

Guía para completar el cuestionario

No escriba su nombre en este cuestionario. Las preguntas relacionadas con sus datos socio-demográficos permitirán clasificar la información. Seguidamente encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados a la estrategia en la Universidad Peruana Unión. Las preguntas del 1-4 son abiertas, las preguntas 5-10 tienen cuatro opciones a elegir, lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista. Conteste todas las proposiciones por favor con sinceridad. No hay respuestas ni

DATOS SOCIO DEMOGRÁFICOS

1. **Género:**
 ₁ Masculino ₂ Femenino
2. **Edad:**
()
3. **Grado de Instrucción**
 ₁ Técnico
 ₂ Bachiller
 ₃ Licenciado
 ₄ Pos graduado
 ₅ *Magister*
 ₆ *Doctor*
4. **Condición Laboral**
 ₁ Contratado ₂ Empleado ₃ Empleado a Dedicación exclusiva
5. **Tipo de Cargo**
 ₁ Técnico ₂ Administrativo ₃ Docente ₄ Operativo
6. **Estado civil**
 ₁ Soltero ₂ Casado ₃ Divorciado
7. **Religión**
 ₁ Adventista ₂ Católica ₃ Evangélica ₄ Otros

N°	Cuestiones	
1	Describa con sus propias palabras la visión de la UPeU	
2	Describa con sus propias palabras la misión de la UPeU	
3	¿Qué objetivos estratégicos de la UPeU recuerda usted?	
4	¿Qué mapas estratégicos de la UPeU recuerda usted?	

5	¿Elabora planes de acción para el logro de algún objetivo estratégico de la UPeU?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia <input type="checkbox"/> Siempre
6	¿Realiza alguna actividad en el día o a la semana para alcanzar algún objetivo estratégico de la UPeU?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia <input type="checkbox"/> Siempre
7	¿Participa en plantear objetivos estratégicos y/o indicadores o planes de acción?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia <input type="checkbox"/> Siempre
8	¿Apoya al logro de los objetivos estratégicos de la UPeU?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia <input type="checkbox"/> Siempre
9	¿Dedica tiempo para entender la misión, visión, mapas estratégicos y objetivos estratégicos de la UPeU?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia <input type="checkbox"/> Siempre
10	¿Conversa con sus familiares, colegas o amigos acerca de la visión y misión o algún objetivo de la UPeU?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia <input type="checkbox"/> Siempre

Apendice B

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

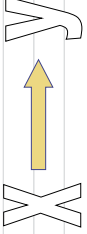

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características el entorno de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas ni buenas ni malas.

N°	Cuestiones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	Existen oportunidades de progresar en la institución:					
2	Los objetivos de trabajo son desafiantes:					
3	Se tiene la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda:					
4	Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse:					
5	Cumplir con las tareas diarias del trabajo, permite el desarrollo del personal.					
6	Cumplir con las actividades laborales es una tareas estimulante:					
7	La organización promueva el desarrollo del personal:					
8	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral:					
9	En la institución se afrontan y superan los obstáculos:					
10	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
11	Se siente compromiso con el éxito de la organización.					
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo:					
13	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo:					
14	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización:					
15	Los trabajadores están comprometidos con la organización:					
16	En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día:					
17	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal:					
18	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras:					
19	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución:					
20	Es posible la interacción con personal de mayor jerarquía(tus jefes):					
21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos.					
22	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea:					

23	Se valora los altos niveles de desempeño:					
24	Los supervisores y/o jefes expresan reconocimiento por los logros:					
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas:					
26	Los jefes promueven la capacitación que se necesita:					
27	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen:					
28	Se reconocen los logros del trabajo:					
29	El jefe se interesa por el éxito de los empleados:					
30	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo:					
31	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí:					
32	En mi oficina o área de trabajo, la información fluye adecuadamente:					
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
34	Existen suficientes canales de comunicación					
35	El grupo con el que trabajo, funciona como equipo bien integrado:					
36	La institución fomenta y promueve la comunicación interna:					
37	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión:					
38	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas:					
39	Se conocen los avances en otras áreas de la organización:					
40	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo:					
41	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo:					
42	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo:					
43	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades:					
44	Existe buena administración de recursos:					
45	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones:					
46	Los objetivos del trabajo están claramente definidos:					
47	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos:					
48	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo:					
49	Existe un trato justo en la institución					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros:					

Apendice C

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ EXTENDIDA DE LA ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA		MÉTODO DE LA CIENCIA Elaborado por: Ricardo Jarama Versión 1.0	
Relación del Clima Organizacional y el Alineamiento Estratégico Personal de los trabajadores de la UPeU - Facultades			
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN			
PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	TIPO DE INVESTIGACIÓN
<p>La formulación del problema siempre es con una interrogante</p>	<p>Es una respuesta tentativa a ser contrastada</p>	<p>Que es lo que se quiere lograr</p>	<p>Investigación explicativa: pues pretende explicar las variaciones de los niveles de alineación estratégica del personal de la UPeU-Facultades a través de los factores del Clima Organizacional. Es descriptiva: se utiliza cuadros y gráficos estadísticos para describir las variables de estudio. Es cuantitativa porque se cuantifica la información de las variables de estudio.</p>
GENERAL	<p>¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la UPeU- facultades?</p>	<p>El clima organizacional tiene una relación positiva con el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la UPeU-facultades.</p>	<p style="text-align: center;">DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p style="text-align: center;">Donde:</p> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="text-align: center;">  <p>X := Clima Organizacional Y := Alineamiento Estratégico Personal</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Efecto de X en Y</p> </div> </div>
ESPECÍFICO	<p>¿En que medida la autorrealización laboral afecta en su satisfacción laboral de los trabajadores de la UPeU- facultades?</p>	<p>La autorrealización laboral tiene una relación positiva con el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la UPeU-Facultades.</p>	<p style="text-align: center;">ESTADÍSTICA PARA CONTRASTAR LA HIPÓTESIS</p> <p style="text-align: center;">$y = ax + b$</p> <p style="text-align: center;">Regresión lineal</p> <p>Y: Y: Clima Organizacional X: X: Alineamiento estratégico personal p: p: personal</p>
<p>¿En que medida el compromiso laboral afecta en su satisfacción laboral de los trabajadores de la UPeU- facultades?</p>	<p>El compromiso laboral tiene una relación positiva con el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la UPeU-Facultades.</p>	<p>Establecer el grado de relación entre el autorrealización laboral y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la UPeU-facultades.</p>	<p>TECNICAS DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Técnicas de Recolección: Encuesta</p>
<p>¿En que medida la comunicación laboral afecta en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UPeU- facultades?</p>	<p>La comunicación laboral tiene una relación positiva con el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la UPeU-Facultades.</p>	<p>Establecer el grado de relación entre el compromiso laboral y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la UPeU-facultades.</p>	<p>POBLACIÓN</p> <p>La población será todo el personal UpeU-Facultades.</p>
<p>¿En que medida la supervisión laboral afecta en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UPeU- facultades?</p>	<p>La supervisión laboral tiene una relación positiva con el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la UPeU-Facultades.</p>	<p>Establecer el grado de relación entre el comunicación laboral y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la UPeU-facultades.</p>	<p>MUESTRA</p> <p>135 trabajadores</p>
<p>¿En que medida las condiciones laborales afecta en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UPeU- facultades?</p>	<p>La condición laboral tiene una relación positiva con el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la UPeU-Facultades.</p>	<p>Establecer el grado de relación entre las condiciones laborales y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la UPeU-facultades.</p>	<p>INSTRUMENTOS A UTILIZAR</p> <p>Test de "Clima Organizacional"</p> <p>Test: "Alineación Estratégica Personal"</p>



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Instrucciones: Sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

3. ¿Estima Usted que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

4. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

5. ¿Estima Usted que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

6. ¿Qué preguntas cree Usted que se podría agregar?

7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?

8. Recomendaciones

El instrumento es aplicable.

Fecha:

20/08/2014.

Validado por:

[Signature]
Dr. Luis Eduardo Córdova Carranza
DN. 18207134



Una Institución Adventista

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Instrucciones: Sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

- ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?
0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100
- ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?
0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100
- ¿Estima Usted que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?
0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100
- ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?
0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100
- ¿Estima Usted que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?
0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

6. ¿Qué preguntas cree Usted que se podría agregar?

Ninguna

7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?

Ninguna

8. Recomendaciones

Felicitar, sólo diferenciar el "emoción" en las categorías "Muy de acuerdo" con "De acuerdo" correspondiente al cuestionario de China Organizacional.

Fecha: 10/07/2014

Validado por: *[Signature]*
Deep C. Tacallega S.



Una Institución Adventista

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Instrucciones: Sirvase encerrar dentro de un circulo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

- 1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos? 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga? 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
3. ¿Estima Usted que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga? 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
4. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares? 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
5. ¿Estima Usted que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes? 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

6. ¿Qué preguntas cree Usted que se podría agregar?
ninguna

7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?
ninguna.

8. Recomendaciones
Felicitar, solo en las preguntas 5 al 10 los respuestas
deben figurar por columnas a fin de evitar confusión en el
marcado de las Categorías "Nunca" y "Siempre" correspondiente
al cuestionario de Alineamiento Estratégico Personal.

Fecha: 10/07/2014

Validado por: [Signature]
Klein Cotacallpa S.



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Una Institución Adventista

Instrucciones: Sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

3. ¿Estima Usted que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

4. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

5. ¿Estima Usted que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

6. ¿Qué preguntas cree Usted que se podría agregar?

Ninguna

7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?


Ninguna

8. Recomendaciones

En el cuestionario de Alineamiento
considerar en el Tratamiento Estadístico
el análisis descriptivo de las preguntas abiertas

Fecha: 10/07/2014

Validado por:


Angelo Huapaya Flores



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Instrucciones: Sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ (100)

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ (100)

3. ¿Estima Usted que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ (90) ___ 100

4. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ (100)

5. ¿Estima Usted que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ (90) ___ 100

6. ¿Qué preguntas cree Usted que se podría agregar?

Ninguna


7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?

Ninguna

8. Recomendaciones

Ninguna
en el cuestionario de Clima Organizacional.

Fecha: 10/07/2014

Validado por: 
Angélica Huapaya Flores