

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



**Alineamiento estratégico y clima organizacional en el personal de  
una universidad confesional del Perú: perspectiva  
sociodemográfica**

Tesis para obtener el Grado Académico de Doctor en Administración  
de Negocios

Por:

Ricardo Elías Jarama Soto

Asesor:

Dr. Julio César Rengifo Peña

**Lima, junio del 2024**

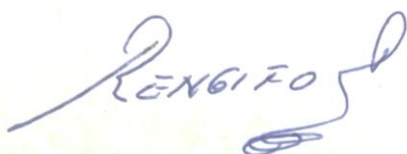
## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Julio César Rengifo Peña docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE UNA UNIVERSIDAD CONFESIONAL DEL PERÚ: PERSPECTIVA”** del autor Ricardo Elias Jarama Soto tiene un índice de similitud de 09 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 09 días del mes de julio del año 2024.



---

**Julio César Rengifo Peña**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE DOCTOR 0125**

En Lima, Naña, Villa Unión, a 5 días del mes de julio, del año 2024, siendo las 10:00 a. m. se reunieron en el Salón de Grados y Títulos de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dña. Damaris Durana Quinteros Zúñiga, y los demás miembros siguientes: Dña. Ethel Altez Ortiz, como Secretario; Dr. Edwin Antonio Cisneros Gonzales, Dr. Alexander De La Cruz Vargas, Dr. Luis Eddie Cotacollopa Subia y Dr. Julio César Rengifo Peña, con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: Alineamiento estratégico y clima organizacional en el personal de una Universidad Confesional del Perú: Perspectiva sociodemográfica.

del Magister: RICARDO JARAMA SOTO conducente a la obtención del Grado Académico de Doctor en: Administración de Negocios

El Presidente del Jurado dio por iniciado el acto invitando al candidato a hacer uso del tiempo señalado por el Jurado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente del Jurado invito a los demás miembros del mismo a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por el candidato, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen del Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Aprobado por Unanimidad con el mérito académico adicional de Sobresaliente

El Presidente del Jurado solicitó al candidato ponerse de pie y procedió a poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, el Presidente del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.

..... Presidente	..... <u>RJ</u> Secretario	
..... Miembro	..... Miembro	..... Miembro
..... Candidato		

La sustentación fue realizada de manera virtual

## **Dedicatoria**

Dedicado a Rita, el amor de mi vida.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por sus bendiciones,  
a mi esposa por su motivación permanente,  
a la administración y colegas UPeU por su apoyo.  
Aportes que hicieron realidad este logro académico.

## Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Tabla de Contenido.....	iii
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Figuras.....	ix
Resumen .....	1
Abstract.....	2
Planteamiento del Problema .....	3
Descripción de la Situación Problemática.....	3
Formulación del Problema .....	7
Justificación .....	8
Objetivos de Investigación .....	10
Viabilidad del Estudio.....	11
Delimitaciones.....	11
Limitaciones.....	12
Hipótesis y Variables.....	13
Fundamento Teórico .....	15
Antecedentes de la Investigación.....	15
Antecedentes Internacionales .....	15
Antecedentes Nacionales.....	19
Marco Histórico .....	22
Marco Teórico.....	23

Fundamentos del Clima Organizacional .....	23
Cronología de las Definiciones de Clima Organizacional .....	23
Importancia del clima Organizacional .....	25
Teorías del Clima Organizacional .....	25
Dimensiones del Clima Organizacional.....	29
Componentes del Clima Organizacional .....	30
Medición del Clima Organizacional.....	31
Fundamentos de Alineamiento Estratégico .....	33
Alineamiento Estratégico .....	34
Propósito del Alineamiento Estratégico.....	38
Alineamiento y Estrategia .....	39
Metodología para el Alineamiento Estratégico .....	40
Factores Humanos y Psicológicos Implicados en el Alineamiento Estratégico.....	42
Formulación y Operacionalización de la Estrategia.....	44
Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional .....	46
El alineamiento Estratégico en una Institución de Educación Superior .....	49
Las Características Sociodemográficas y el Alineamiento Estratégico.....	50
Definición de Términos.....	53
Alineamiento .....	53
Clima Organizacional .....	53
Metodología .....	55
Tipo de Investigación .....	55
Diseño de la Investigación.....	55

Población y Técnicas de Investigación .....	57
Población y Muestra.....	57
Instrumentos de Investigación .....	57
Procedimiento para la Recolección de Datos .....	60
Plan de Tabulación y Análisis de los Datos .....	61
Resultados y Discusión.....	62
Resultados de los Factores Sociodemográficos .....	62
Resultados Descriptivos de Variables y Dimensiones .....	67
Contrastación de Hipótesis .....	70
Discusión de Resultados.....	98
Conclusiones y Recomendaciones .....	103
Conclusiones .....	103
Recomendaciones .....	106
Referencias.....	108
Anexos.....	113

## Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis de validez del cuestionario de clima organizacional mediante la prueba de KMO y Bartlett.....	58
Tabla 2. Nivel de confiabilidad del instrumento: clima laboral.....	59
Tabla 3. Análisis de validez del cuestionario de alineamiento estratégico mediante la prueba de KMO y Bartlett.....	60
Tabla 4. Análisis de fiabilidad del cuestionario de alineamiento estratégico.....	60
Tabla 5. Factores demográficos en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	62
Tabla 6. Factores familiares en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.....	63
Tabla 7. Factores académicos en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.....	64
Tabla 8 Factores laborales en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	65
Tabla 9. Factores de salud en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.....	66
Tabla 10. Clima organizacional y sus factores en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.....	67
Tabla 11. Alineamiento estratégico y sus factores en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.....	69
Tabla 12. Nivel de conocimiento sobre la visión, misión y valores en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.....	69
Tabla 13. Factores demográficos relacionados al alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	72
Tabla 14. Factores académicos relacionado al alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	74
Tabla 15. Factores laborales relacionado al alineamiento estratégico y al clima	

organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	76
Hipótesis Específica 3.....	77
Tabla 16. Factores de salud relacionado al alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	78
Tabla 17. Prueba de normalidad del alineamiento estratégico y clima organizacional y sus factores.....	79
Tabla 18. Relación directa y significativa del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	80
Tabla 19. Relación significativa de los factores del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	81
Tabla 20 Relación significativa de los factores del clima organizacional con el alineamiento estratégico del personal de una universidad confesional en el Perú,2022.....	82
Tabla 21. Relación de los factores de los propósitos institucionales con el clima organizacional del personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	83
Tabla 22. Diferencias significativas en el alineamiento estratégico y clima organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .	84
Tabla 23. Resumen de prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes del alineamiento estratégico y clima organizacional según sedes en Perú.....	85
Tabla 24 Diferencias del alineamiento estratégico del personal comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022.....	86
En la tabla 25. Diferencias del clima organizacional comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022.....	89
Tabla 26. Diferencias significativas en el alineamiento estratégico y clima organizacional según facultades en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	91
Tabla 27. Resumen de prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes del Alineamiento Estratégico y Clima Organizacional según Facultades en Perú .....	91

Tabla 28. Diferencias del alineamiento estratégico comparado entre 2 facultades de una universidad confesional en el Perú, 2022.....	93
Tabla 29. Diferencias del clima organizacional comparado entre 2 facultades de una universidad confesional en el Perú, 2022.....	96

## Índice de Figuras

Figura 1. Estrategia y estructura .....	45
Figura 2. Diferencias gráficas del alineamiento estratégico según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	85
Figura 3. Nodos de medias que gráfica el alineamiento estratégico del personal comparado entre 2 sedes de una universidad confesional .....	87
Figura 4. Diferencias gráficas del clima organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	88
Figura 5. Nodos de medias que gráfica el clima organizacional comparado entre 2 sedes de una universidad confesional.....	89
Figura 6. Diferencias gráficas del alineamiento estratégico según facultades en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	92
Figura 7. Nodos de medias que gráfica el alineamiento estratégico comparado entre 2 facultades de una universidad confesional.....	94
Figura 8. Diferencias gráficas del clima organizacional según facultades en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 .....	95
Figura 9. Nodos de medias que gráfica el clima organizacional comparado entre 2 facultades de una universidad confesional.....	97

### Indices de tablas

Tabla 1. <i>Análisis de validez del cuestionario de clima organizacional mediante la prueba de KMO y Bartlett</i> .....	58
Tabla 2. <i>Nivel de confiabilidad del instrumento: clima laboral</i> .....	59
Tabla 3. <i>Análisis de validez del cuestionario de alineamiento estratégico mediante la prueba de KMO y Bartlett</i> .....	60
Tabla 4. <i>Análisis de fiabilidad del cuestionario de alineamiento estratégico</i> .....	60
Tabla 5. <i>Factores demográficos en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i> .....	62
Tabla 6. <i>Factores familiares en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i> .....	63
Tabla 7. <i>Factores académicos en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i> .....	64
Tabla 8. <i>Factores laborales en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i> .....	65
Tabla 9. <i>Factores de salud en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i> .....	66

Tabla 10. <i>Clima organizacional y sus factores en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i> .....	67
Tabla 11. <i>Alineamiento estratégico y sus factores en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i> .....	69
Tabla 12. <i>Nivel de conocimiento sobre la visión, misión y valores en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i> .....	69
Tabla 13. <i>Factores demográficos relacionados al alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i> .....	72
Tabla 14. <i>Factores académicos relacionado al alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i> .....	74
Tabla 15. <i>Factores laborales relacionado al alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i>	76
Tabla 16. <i>Factores de salud relacionado al alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i>	78
Tabla 17. <i>Prueba de normalidad del alineamiento estratégico y clima organizacional y sus factores</i> .....	79
Tabla 18. <i>Relación directa y significativa del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022</i> .....	80
Tabla 19. <i>Relación significativa de los factores del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022</i> .....	81

Tabla 20. <i>Relación significativa de los factores del clima organizacional con el alineamiento estratégico del personal de una universidad confesional en el Perú,2022</i> .....	82
Tabla 21. <i>Relación de los factores de los propósitos institucionales con el clima organizacional del personal de una universidad confesional en el Perú,2022</i> .....	83
Tabla 22. <i>Diferencias significativas en el alineamiento estratégico y clima organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022</i> .....	84
Tabla 23. <i>Resumen de prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes del alineamiento estratégico y clima organizacional según sedes en Perú.....</i>	85
Tabla 24. <i>Diferencias del alineamiento estratégico del personal comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022. ....</i>	86
Tabla 25. <i>Diferencias del clima organizacional comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022</i> .....	89
Tabla 26. <i>Diferencias significativas en el alineamiento estratégico y clima organizacional según facultades en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.....</i>	91
Tabla 27. <i>Resumen de prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes del Alineamiento Estratégico y Clima Organizacional según Facultades en Perú. .</i>	91
Tabla 28. <i>Diferencias del alineamiento estratégico comparado entre 2 facultades de una universidad confesional en el Perú, 2022. ....</i>	93
Tabla 29. <i>Diferencias del clima organizacional comparado entre 2 facultades de una universidad confesional en el Perú, 2022.....</i>	96

Tabla 30 . <i>Matriz de operacionalización de variables: factores sociodemográficos, Alineamiento Estratégico y clima organizacional.</i> .....	124
---	-----

## Índice de figuras

Figura 1. <i>Estrategia y estructura</i> .....	45
Figura 2. <i>Diferencias gráficas del alineamiento estratégico según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i> .....	85
Figura 3. <i>Nodos de medias que gráfica el alineamiento estratégico del personal comparado entre 2 sedes de una universidad confesional</i> .....	87
Figura 4. <i>Diferencias gráficas del clima organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022</i> .....	88
Figura 5. <i>Nodos de medias que gráfica el clima organizacional comparado entre 2 sedes de una universidad confesional.</i> .....	89
Figura 6. <i>Diferencias gráficas del alineamiento estratégico según facultades en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i> .....	92
Figura 7. <i>Nodos de medias que gráfica el alineamiento estratégico comparado entre 2 facultades de una universidad confesional</i> .....	94
Figura 8. <i>Diferencias gráficas del clima organizacional según facultades en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.</i> .....	95
Figura 9. <i>Nodos de medias que gráfica el clima organizacional comparado entre 2 facultades de una universidad confesional.</i> .....	97

## Resumen

El objetivo del estudio fue determinar la relación de los factores sociodemográficos con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una Universidad Confesional en el Perú, 2022. Diseño no experimental de tipo descriptivo, correlacional, comparativo. El instrumento fue de Sonia Palma con validez del constructo Bartlett sig. 0,000 y KMO 0,945 y fiabilidad de alfa Cronbach 0,981. Y el cuestionario de alineamiento estratégico sig. 0,000 y un KMO 0,887 y fiabilidad de alfa Cronbach 0,914. Los resultados muestran un clima organizacional en niveles favorables a muy favorables 83.6%; y alineamiento estratégico del 43.5% de niveles de aceptable a óptimo; cabe resaltar el conocimiento del nivel de la visión el 32.8% niveles bueno a excelente y respecto al conocimiento de la misión se muestra niveles bueno a excelente en 38.8%. en contraste, no se evidencia una relación significativa del alineamiento estratégico con el clima organizacional. Los colaboradores que mantienen los propósitos y las políticas institucionales perciben el clima organizacional de forma positiva; aunque el factor de valores es fundamental en su percepción. Aunque analizando en forma inversa se observa que los colaboradores que mantienen un involucramiento laboral y una comunicación; se verifican alineados estratégicamente de forma significativa, aunque en un nivel bajo. Se indagó en las comparaciones por sedes y facultades el cual muestra que: no existe diferencias significativas en el alineamiento estratégico y clima organizacional según sedes. El alineamiento estratégico muestra diferencias significativas según la facultad en que labora el personal, (p valor 0.01); en contraste con el clima organizacional que no se concretiza valor significativo (0.052). Concluyéndose que más de un factor sociodemográfico está relacionado con el alineamiento estratégico y con el clima organizacional con una Universidad Confesional en el Perú, 2022.

Palabras clave: alineamiento estratégico, clima organizacional, misión.

### **Abstract**

The objective of the study was to determine the relationship of demographic factors with strategic alignment and Organizational Climate in the Staff of a Confessional University in Perú, 2022. Non-experimental design of descriptive, correlational, comparative type. The instrument was by Sonia Palma with Bartlett construct validity sig. 0.000 and KMO 0.945 and Cronbach alpha reliability 0.981. And the Strategic Alignment Questionnaire sig. 0.000 and a KMO 0.887 and Cronbach alpha reliability 0.914. The Results show an Organizational Climate at favorable to very favorable levels 83.6%; and Strategic Alignment 43.5% levels from acceptable to optimal; It is worth highlighting the knowledge of the Vision level at 32.8%, good to excellent levels, and regarding knowledge of the Mission, good to excellent levels are shown at 38.8%. In contrast, a significant relationship between strategic alignment and organizational climate is not evident. Employees who maintain institutional purposes and policies perceive the organizational climate positively; although the value factor is fundamental in its Perception. Although analyzing in reverse, it is observed that employees who maintain work involvement and communication; They are found to be strategically aligned in a significant way, although at a low level. Comparisons by headquarters and faculties were investigated, which shows that: there are no significant differences in strategic alignment and organizational climate according to headquarters.

The Strategic Alignment shows significant differences depending on the faculty in which the Staff works, (p value 0.01); in contrast to the Organizational Climate, which does not materialize a significant value (0.052). Concluding that more than one sociodemographic factor is related to the strategic alignment and the Organizational Climate with a Confessional University in Perú, 2022.

Keywords: strategic alignment, organizational climate, mission.

## **Planteamiento del Problema**

### **Descripción de la Situación Problemática**

El alineamiento estratégico en un mundo tan agitado y donde las coyunturas sociales y académicas han dado un giro vertiginoso, se constituye en todo un desafío para la gestión de las universidades. Villa et al. (2014a) resaltan que: “la aplicación de esta variable, ha carecido de los enfoques de gestión de procesos y mejora continua que se requieren para facilitar el cumplimiento de las metas estratégicas de calidad”. Enfatiza también, que existen diversas formas de abordar el alineamiento estratégico en las organizaciones, lo que hace más complejo esta tarea, recalcó. La globalización fomenta y exige que las instituciones estatales y privadas deben caracterizarse por su eficiencia, particularmente, las organizaciones educativas deben ser eficientes en sus políticas, procesos y producción de logros o resultados, de tal manera, que estén calificados para satisfacer a toda la clientela, tanto interna y externa, con el objetivo de desarrollar eficientemente las actitudes, capacidades y habilidades, a fin de potenciar al ser humano en el desempeño personal y profesional, dentro del marco del buen clima laboral.

La gerencia estratégica actualmente, busca ser cada vez más competitiva, pues en esto consiste el enfoque de la gestión moderna. Sería incoherente considerar la gerencia moderna lejos del pensamiento estratégico como característica principal de la gestión, esto a su vez comprende la misión, visión y objetivos estratégicos (Cabrera, 2007). En el Perú, las instituciones educativas, de acuerdo con el proceso de la planificación estratégica tienen desafíos urgentes, de acuerdo con las normas establecidas, estas instituciones en el marco de los procesos de acreditación deben caracterizarse por la calidad de servicio, en este sentido, la alineación estratégica es el elemento principal de la gestión moderna.

Del mismo modo, el clima organizacional va adquiriendo paulatinamente relevancia en virtud a la toma de conciencia de la alta administración, cuando enfatizan que el desafío de alcanzar la calidad total respecto al servicio será por obtener un equipo que labore motivado y que sea valorado en la organización, esto tiene una estrecha relación con la

alineación estratégica.

Cabe destacar el énfasis interno de este punto muy importante, sin aludir cómo estos procedimientos trascienden e influyen directamente en los beneficiarios del servicio que se les ofrece, de igual manera, es una iniciativa que tiene el propósito de orientar a las organizaciones a tener resultados excelentes, por esta razón, es necesario saber que cuando un trabajador asiste a su centro de labor, lleva consigo, su manera de ser, su estado anímico, además tiene claro, sobre quién es o qué clase de persona es, cómo desea ser valorado, qué desafíos desea lograr y qué orientación tiene la organización (Álvarez, 2002).

El alineamiento estratégico y el clima organizacional son dos variables que repercuten sobre la calidad de servicio, la productividad de la organización, principalmente en el sistema educativo superior, específicamente en la atención del cliente, en este caso, los estudiantes.

En dicho contexto, Jarama (2015a) pone en evidencia una problemática del contexto de la gestión estratégica:

“Los investigadores Norton y Kaplan quienes publicaron una investigación en la revista Harvard Business Review (HBR) a mediados de 1992, refieren respecto a la elaboración de los planes estratégicos, que más del 97% de las organizaciones americanas las elaboran, sin embargo, menos del 5%, las ejecuta”.

Asimismo, recalca lo referido por Norton y Kaplan (2006a) sobre la búsqueda de dar solución a este problema en las instituciones; en tal sentido, presentan una metodología basada en cinco principios con el propósito de resolver este problema: movilización de cambios mediante un liderazgo ejecutivo, traducción de las estrategias en términos operativos, alineación de la empresa a la estrategia, motivación para que la estrategia sea el objetivo de todo el equipo, y dirección continua para asegurar el proceso estratégico.

En este panorama, considerando la importancia de la gestión estratégica en las instituciones educativas universitarias; Ríos (2011) señala que siempre existió el desafío,

durante los últimos años, en que las organizaciones fueran más eficientes, bajo la firme orientación de la visión de desarrollo, y que sean más prudentes en la determinación de las metas intermedias con el propósito de lograr todo lo planeado. Si las instituciones realizan la planificación, se proponen objetivos a corto, mediano y largo plazo, asimismo, se definen las formas, las acciones o actividades pertinentes para lograr los objetivos, en otros términos, están definiendo su estrategia.

En la realidad actual, vemos que las empresas invierten muchos recursos en los procesos de planificación, pero se hacen pocos esfuerzos para que los ajustes organizacionales estén comprendidos dentro de estos procesos, generando así una mala implementación de la estrategia. Un estudio a nivel mundial de la revista Fortune en el año 2007, sobre las razones de los fracasos en las organizaciones se encontró que el 70% de las empresas que tuvieron fracasos empresariales, fue por causa de una mala implementación de su estrategia.

Uno de los factores críticos del éxito en las organizaciones es alinear al personal a los objetivos de la corporación y en consecuencia a la estrategia. Para la ejecución de la estrategia, las organizaciones tuvieron que recurrir a sistemas de gestión: calidad total, reingeniería y empowerment. Estos aspectos afines al personal, el sistema de gestión por competencias permitió que las empresas tradujeran su misión y sus metas a un conjunto de competencias categorizadas, de acuerdo con su importancia relativa y al logro de los objetivos propuestos (Jarama, 2015b).

Asimismo, para la retroalimentación del sistema implementado, se han evaluado los logros, se han proyectado nuevas metas con la finalidad de incorporar modelos de control y de gestión garantizados por sistemas de información de calidad. En cada sistema, la relación entre el comportamiento de las personas (como causa) y los objetivos institucionales (como efecto) figuran explícitos o implícitamente como un hecho (Jarama, 2015c).

Khadem (2002) refiere un conjunto de estrategias en donde una de estas tiene

relación con las "capacidades alineadas", en tal sentido, las aptitudes individuales se alinean con la responsabilidad de acuerdo con la orientación de la estrategia y a la visión. Del mismo modo, es relevante que el personal tenga las aptitudes correctas para lograr el éxito en el área de su competencia. Sin embargo, si se delega al trabajador una función, pero no reúne las condiciones, entonces, está condenado al fracaso, esto afectará en el aspecto emocional, y en el logro final del personal y de la organización. Esto muestra que surgieron algunos errores en la implementación del "empowerment", o en el concepto de equipos autoadministrados. Por lo tanto, se debe seleccionar personas con las capacidades y habilidades concretas para cada acción laboral.

La Universidad Peruana Unión en sus diferentes sedes y facultades no es ajena a esta problemática, respecto a la alineación estratégica personal y el clima organizacional como lo acredita el estudio de Jarama de nivel de maestría en el año 2015, en una muestra de 143 trabajadores, reflejó que el 74,8% de trabajadores de la UPeU muestran un clima laboral desfavorable. Sin embargo, otro estudio de nivel de licenciatura en la misma institución realizado por Ibáñez (2019) en una muestra de 200 trabajadores verificó que el clima laboral en el área académica y administrativa también el UPeU en el año 2018 fue bueno en el 86%. En este contexto, el presente estudio doctoral pretende mostrar la realidad actual sobre esta problemática. De la misma forma, en cuanto al alineamiento estratégico el estudio de Jarama en el año 2015 también mostró que el 63,6% se reflejó alineado estratégicamente, mientras en contraparte, en el 36,4% restante no se verificó un alineamiento óptimo (Jarama, 2015). En consideración a dichos resultados, el presente estudio tiene como propósito indagar la variabilidad de los resultados en dicha comunidad académica, considerando la variabilidad en cuanto a los factores sociodemográficos que puedan incidir en el alineamiento estratégico y clima organizacional de los trabajadores de una universidad peruana en sus tres sedes; Juliaca, Tarapoto y Lima.

## **Formulación del Problema**

### ***Problema General***

¿En qué medida los factores demográficos se relacionan con el alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022?

### ***Problemas Específicos***

1. ¿Cuál es el comportamiento de los factores demográficos, familiares, académicos, laborales y de salud en los trabajadores de una universidad confesional del Perú, 2022?
2. ¿Cuál es el nivel del clima organizacional y sus factores en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022?
3. ¿Cuál es el nivel del alineamiento estratégico y sus factores en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022?
4. ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la visión, misión y valores en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022?
5. ¿En qué medida los factores académicos se relacionan con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022?
6. ¿En qué medida los factores laborales se relacionan con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022?
7. ¿En qué medida los factores de salud se relacionan con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022?
8. ¿En qué medida se relaciona el alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022?

9. ¿En qué medida se relacionan los factores del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022?
10. ¿En qué medida se relacionan los factores del clima organizacional con el alineamiento estratégico en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022?
11. ¿En qué medida se relacionan los factores de los propósitos institucionales con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022?
12. ¿En qué medida se *diferencia el alineamiento estratégico y clima organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022?*
13. ¿En qué medida se *diferencia el alineamiento estratégico y clima organizacional según las facultades en las que labora el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022?*

### **Justificación**

En la presente investigación se consideran a los factores sociodemográficos como componentes que podrían influir de manera preponderante en el alineamiento estratégico y en el clima organizacional de los trabajadores de una universidad confesional en estudio en sus distintos campus.

Como relevancia teórica, el estudio es importante en la medida que se ha observado la influencia que existe entre estas variables y ha corroborado la teoría existente y/o agregará alguna causalidad nueva frente a un mundo dinámico donde las variables dan giros vertiginosos en sus comportamientos, los cuales se constituirían en un buen aporte científico. Del mismo modo, cabe destacar que, por la naturaleza de la población estudiada, la universidad confesional es denominacional, y cuya administración es eclesial, donde se demostró que el personal se mantiene en óptimo alineamiento estratégico, sin embargo,

esta investigación corroboró esta proposición e incrementó la teoría de manera exploratoria dentro de la Iglesia Adventista, y sobre todo, en el área educativo, porque hay un estudio del alineamiento en comunidades educativas confesionales.

Por otro lado, en cuanto a la relevancia metodológica buscar la causalidad de manera multivariada de estas variables, ha permitido ahondar las explicaciones contundentes que han descrito el comportamiento de estas variables en entidades universitarias; considerando que se trata de un aspecto esencial que repercute en la calidad del servicio educativo en el desarrollo humano, además del emprendimiento de las instituciones universitarias y con énfasis las eclesiásticas, un aspecto que se ha visto reflejado en la mejora de la eficiencia de los colaboradores que componen dicha organización.

La relevancia institucional, de la presente tesis se focaliza de manera particular en el aporte a la Corporación Educativa de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, y a la universidad privada, a fin de que los administradores puedan verificar en los resultados los datos fidedignos de calidad científica que deben tomarse en consideración, a fin de mejorar las políticas, normas y estrategias que tengan gran repercusión en el mejoramiento continuo del clima organizacional, de los trabajadores incluido el alineamiento estratégico y discriminarlos sobre la base de los factores sociodemográficos puntualizados en la presente corporación educativa.

Finalmente, como relevancia social es fundamental que se visualice como modelo para otras corporaciones universitarias adventistas u confesionales; aspectos que podrían valorarse para la reconfiguración de sus políticas institucionales, considerando la importancia de algunas variables sociodemográficas como incidentes en la efectividad de dichas variables. Los datos serán relevantes para que el Ministerio de Educación ajuste sus normas con mayor énfasis en el clima organizacional y en la filosofía de cada organización.

## **Objetivos de Investigación**

### ***Objetivo General***

Determinar la relación de los factores demográficos con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022

### ***Objetivos Específicos***

1. Identificar el comportamiento de los factores demográficos, familiares, académicos, laborales y de salud en los trabajadores de una universidad confesional del Perú, 2022.
2. Identificar el nivel del clima organizacional y sus factores en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022.
3. Identificar el nivel del alineamiento estratégico y sus factores en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
4. Identificar el nivel de conocimiento sobre la visión, misión y valores en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
5. Determinar la relación de los factores académicos con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
6. Determinar la relación de los factores laborales con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
7. Determinar la relación de los factores de salud con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
8. Determinar la relación del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
9. Determinar la relación de los factores del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

10. Determinar la relación de los factores del clima organizacional con el alineamiento estratégico en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
11. Determinar la relación de los factores de los propósitos institucionales con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
12. Determinar las diferencias del alineamiento estratégico y clima organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
13. Determinar las diferencias del alineamiento estratégico y clima organizacional según las facultades en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

### **Viabilidad del Estudio**

La investigación fue viable, porque existió la voluntad política de la promotora de la Iglesia Adventista que administra dicha institución en estudio para conocer el clima organizacional y el alineamiento estratégico de la institución.

Se consideró el consentimiento informado de los participantes que facilitó la aplicación de dicho estudio; después de explicarles los objetivos del estudio. Las encuestas fueron aplicadas por profesionales de la administración pertenecientes a esta comunidad educativa con previa capacitación para el llenado de los instrumentos.

Asimismo, las condiciones administrativas fueron favorables, ya que se contó con los recursos económicos necesarios, además de la asesoría y las fuentes bibliográficas en el área que se ha abordado.

### **Delimitaciones**

El estudio se realizó en las diferentes unidades, facultades y departamentos administrativos de las tres sedes de la universidad privada en estudio. Participaron

trabajadores casados, solteros, hombres y mujeres, contratados, empleados y misioneros.

### **Limitaciones**

La posible situación que podría limitar el desarrollo de esta tesis sería la negación de los administrativos y directores de los departamentos para que se realizará el estudio.

También la negación de los participantes por algún prejuicio. Además, de la limitación del tiempo en vista que los participantes están en sus quehaceres docentes y administrativas propios de la dinámica institucional.

## **Hipótesis y Variables**

### ***Hipótesis General***

Existe relación significativa de los factores demográficos con el alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022

### ***Hipótesis Específicas***

1. Existe relación significativa de los factores académicos con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
2. Existe relación significativa de los factores laborales con el alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
3. Existe relación significativa de los factores de salud con el alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
4. Existe relación significativa del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
5. Existe relación significativa de los factores del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
6. Existe relación significativa de los factores del clima organizacional con el alineamiento estratégico en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
7. Existe relación significativa de los factores de los propósitos institucionales con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

8. Existen diferencias significativas entre el alineamiento estratégico y clima organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.
9. Existen diferencias significativas entre el alineamiento estratégico y clima organizacional según las facultades en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

### ***Variable Predictora: Factores Sociodemográficos***

Son factores que pueden o no implicar en las variables dependientes considerando que este mundo globalizado con su dinámica de interculturalidad; arrastra el trabajador sus costumbres y hábitos propios de su identidad, compuesta por: su género, estado civil, región de procedencia, religión, condición laboral, con quién vive, etc.

### ***Variables Criterios: Alineamiento Estratégico y Clima Organizacional***

El clima organizacional compone cinco dimensiones y son: autorrealización, compromiso, comunicación, supervisión y condiciones laborales. Indicador: nivel de clima organizacional que se evalúa en cinco valores y son: muy desfavorable, desfavorable, indiferente, favorable y muy favorable.

El alineamiento estratégico estuvo orientado en el personal y no en los otros elementos de alineación estratégica: presupuesto, unidades de apoyo y entre otros. Esta variable está compuesta por tres dimensiones: propósitos institucionales, ejes estratégicos y políticas institucionales. Los indicadores estuvieron elaborados de acuerdo con cada dimensión.

Los indicadores de esta variable se han categorizado en cinco niveles: muy desalineado, desalineado, alineación regular, alineado, muy alineado.

## Fundamento Teórico

### Antecedentes de la Investigación

#### *Antecedentes Internacionales*

Zambrano (2015), en la Universidad Complutense de Madrid, realizó la investigación “Cultura organizacional integral, actitudes y comportamientos seguros de trabajadores en empresas de manufactura en España”. El estudio de la investigación corresponde a un diseño no experimental, de tipo transeccional, descriptivo y explicativo, las conclusiones más relevantes son: el contexto laboral donde los trabajadores desempeñan sus actividades influye de manera significativa en la percepción que estos tengan sobre el clima organizacional hacia la seguridad que predomine en la empresa. Por tanto, es tarea fundamental que las organizaciones propicien un clima organizacional hacia la seguridad que fomente las conductas seguras de los trabajadores y respalde el desarrollo de actitudes positivas; así como la manifestación de comportamientos seguros hacia la prevención de riesgos laborales.

Por otro lado, cuanto mayor sea el clima de seguridad de la empresa, más concienciados estarán los superiores y mandos intermedios de asumir una actitud proclive hacia la seguridad; ello repercutirá en un mediano o largo plazo en la manifestación de comportamientos seguros por parte de los trabajadores.

Finalmente, fomentar el trabajo en equipo contribuirá a la integración de la cultura preventiva entre la línea de mando y los trabajadores; lo cual repercutirá positivamente, en la calidad y en la mejora continua de los procesos como en los estándares de productividad. Así pues, gestionar los riesgos de forma integrada a las operaciones de la empresa favorecerá la reducción de los índices de siniestralidad y la reducción del absentismo laboral; considerando el impacto positivo tanto el resultado económico y financiero de la misma como en la mejora de la satisfacción de los colaboradores, por lo tanto, en la competitividad empresarial.

Madrazo Pérez, (2015) en la Universidad Complutense de Madrid, realizó la

investigación “La cultura organizacional enfermera en la atención primaria de salud de Cantabria, dinámicas de integración”; una investigación cualitativa, para el análisis se ha adoptado una perspectiva integradora que permita identificar las categorías que vinculen todo el proceso y revelen los temas y patrones característicos. Las conclusiones más relevantes son: los mecanismos que influyen en la creación de la cultura organizacional identificados mediante las fases del ciclo vital organizativo de la atención primaria, son similares a los de otras organizaciones. Los rasgos particulares que la definen, se caracterizan por haber creado y difundido un paradigma cultural que ha traspasado la dispersión geográfica y que revelan un patrón de creencias compartidas, fruto de la interacción entre las enfermeras, con otros colectivos profesionales y con los gestores. La ausencia de una política de personal, la invisibilidad profesional percibida y el liderazgo profesional, son elementos de la cultura que reflejan contradicciones en la evolución del modelo de atención primaria.

Aracil (2015), en la Universidad Complutense de Madrid, realizó una tesis doctoral titulada “Gestión estratégica de la reputación: eje central de la gestión empresarial” con el objetivo de analizar la reciente evolución de la comunicación empresarial y de contexto social en el que se produce con el propósito de proponer, de acuerdo con este modelo de organización de gestión que debe responder a las exigencias futuras predecibles. La investigación ha abordado desde una perspectiva fenomenológica, consecuentemente con una metodología cualitativa basada en la observación y el estudio, el análisis y la inducción para extraer las conclusiones finales.

La fuente principal utilizada ha sido la experiencia propia, junto con la consulta bibliográfica; complementado con la prensa escrita e Internet. Las conclusiones más relevantes son: (1) Los intangibles tienen cada vez más importancia en el conjunto de los activos de la organización. (2) La reputación es el activo más valioso de la organización. (3) El espacio en el que se conforma la reputación es el de los medios de comunicación (4) La gestión de la reputación de la organización es la gestión de sus relaciones corporativas.

Torres Pérez, (2009) de la ESADE Business School de Barcelona - España, realizó la investigación doctoral “Influencia de la alineación estratégica en el éxito del patrocinio”, en el presente estudio se adoptó la perspectiva teórica del Resource-Based View donde se analiza que el patrocinio como un recurso ayuda a la organización a desarrollar las ventajas competitivas sostenibles. En tal sentido, de acuerdo con la línea de diferentes investigaciones que tienen como base a la perspectiva teórica de la “Resource-Based View”, la hipótesis principal del estudio fue la alineación del patrocinio con la estrategia de la organización influye significativamente en el éxito. El estudio empírico que se realizó estuvo direccionada a la administración central de las instituciones que fabrican e importan vehículos de turismo cuyas actividades tengan patrocinio en España en el año 2005, estuvo complementada con una triangulación y una muestra de expertos en patrocinio. Estas son las principales conclusiones: (1) Las marcas que tuvieron logros satisfactorios de los programas de patrocinio habían seleccionado patrocinios significativos y alineados con su estrategia de negocio que las que han tenido menos éxito. (2) El grado de alineación estratégica del patrocinio influyó positivamente en los resultados. (3) El valor percibido del patrocinio influyó positivamente en los resultados. (4) La diferenciación competitiva del patrocinio influyó positivamente en los resultados. (5) La extensibilidad del patrocinio influyó positivamente en los resultados.

Moshtaghi et al. (2012) en un estudio realizado en Irán titulado “La cantidad de emprendimiento corporativo y sus relaciones con la mejora del desempeño de las organizaciones”. estudio realizado en 78 empleados, de tipo corte transversal, hallándose como resultados que la mayoría percibía las actividades emprendedoras de la organización a la cual pertenecían como factores que influenciaban positivamente al rendimiento de una organización y a la calidad de clima organizacional. Se propone dar al empleado cierta libertad para poder adoptar conductas innovadoras para la empresa.

Pérez et al (2006) en un estudio realizado sobre “Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional”. Se recomendó plantear al grupo de trabajo un cronograma de tal modo que en cierta época del año se espera de un cambio sustancial.

Crear una sensación de propósito es vital para la interconexión de actividades, cosa necesaria para un buen desempeño laboral y un clima organizacional óptimo. Por ejemplo, en un centro de salud las actividades de un médico, enfermera y radiólogo son distintas, pero tienen un fin común y esto es suficiente para establecer un nexo entre ellos, el nexo es el pilar fundamental en la conformación de un equipo de trabajo. Se ha observado que el compartir conocimientos entre los empleados es una característica que surge como consecuencia de la interconexión de sus actividades. La provisión de herramientas necesarias para un trabajo óptimo es vital para un buen clima organizacional. Sin medios de comunicación adecuados (que no forman parte necesariamente de la estructura física del lugar de trabajo) los empleados no podrán coordinar actividades oportunamente.

Abzari y Abbasi (2011) investigaron el impacto del clima organizacional en la intención de conocimiento del comportamiento mediante el uso de la teoría del comportamiento planificado. Un estudio efectuado entre 310 empleados administrativos en una Universidad de Irán de corte transversal, se halló fuerte correlación entre la calidad del clima organizacional y la conducta de compartir conocimientos relacionados a su labor, también se puede propiciar esta comunicación en actividades recreativas, celebración de fechas especiales y la realización de actividades de confraternidad.

Jhonson y Jhonson (2009) apuesta por las dos caras de la moneda para mejorar el clima organizacional, estudio realizado en Suecia. Investigación que expresa que el proveer un tiempo libre luego de un período de productividad es esencial, sobre todo, para evitar problemas tales como el síndrome de burnout que merma brutalmente la calidad del clima organizacional. Como se ha visto en las propuestas anteriores, existen muchas maneras de construir un buen clima organizacional; sin embargo, una consecuencia de ello es el agotamiento del personal al tratar de alcanzar las metas a plazos rígidos. Debe procurarse proporcionar descansos o períodos de baja actividad (en el mejor de los casos mediante equipos de trabajo de reemplazo) en el que se asegure a tener a la fuerza laboral capaz de trabajar nuevamente a un ritmo mejor o igual que al anterior a dicho periodo.

Labrada (2008) en el Modelo de diseño organizacional para el complejo de

investigaciones de tecnología integrada (CITI) Cuba, se determinó que el diseño organizacional ha evolucionado del enfoque funcional al enfoque integrado. Y que el modelo con sus cuatro fases responde a las carencias de tener un instrumento que admita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información. Permitiendo obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles, así como la de obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente, el diseño de los procesos claves de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí.

Otros resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión (con el cuadro de mando integral y el control de riesgos), el manual de funciones, la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales.

### ***Antecedentes Nacionales***

Saavedra (2012), en la Universidad del Pacífico, Perú, realizó la investigación, cuyo título fue "Diseño organizacional y el potencial humano del clima organizacional de los trabajadores del centro de salud Max Arias Schreiber del distrito de La Victoria durante noviembre y diciembre del año 2012". El diseño de la investigación fue correlacional, transversal, en una muestra de 69 trabajadores. El resultado evidenció que existe una correlación significativa entre el diseño organizacional y el potencial humano del clima organizacional de los colaboradores del centro de salud por el coeficiente de correlación de Spearman de 0.840. Las principales conclusiones son: (1) Se determinó que existe correlación positiva considerable de 0,840 puntos entre la variable 1: "diseño organizacional" y la variable 2: "potencial humano". (2) Segunda: se establece que existe correlación positiva media de 0,545 puntos entre la dimensión 1: "estructura organizacional"

de la variable 1: "diseño organizacional" y la dimensión 1: "confort" de la variable 2: "potencial humano".(3) Tercera: se establece que existe correlación positiva media de 0,645 puntos entre la dimensión 2: "toma de decisiones" de la variable 1: "diseño organizacional" y la dimensión 2: "liderazgo" de la variable 2: "potencial humano". (4) Cuarta: se identifica que existe correlación positiva media de 0,590 puntos entre la dimensión 3: "comunicación organizacional" de la variable 1: "diseño organizacional" y la dimensión 3:"innovación" de la variable 2: "potencial humano"..

Marchant (2006), en su investigación titulada Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. El primer aporte fue identificar los dos factores críticos con mayores posibilidades de impacto respecto al desempeño laboral: conocimiento del espacio y entorno físico. El segundo aporte del estudio fue para la institución u organización regional, esto radica en jerarquizar los factores del clima organizacional con mayor influencia en el desempeño de los trabajadores en la organización: 1) Conocer, los espacios y ambientes físicos ,2) Salario 3) Estilo de control o supervisión, 4) instancias de convivencia y comunicación y 5) motivación o estímulo a los empleados.

Esta jerarquía debe orientar y proponer a la organización o empresa a ejecutar un correcto diagnóstico organizacional, para saber qué se debe evaluar y por dónde se debe iniciar la evaluación. El tercer aporte importante es la toma de decisiones sobre el diagnóstico e intervención en desarrollo organizativo. En la conclusión muestra que cuatro dimensiones como críticas, corresponde a las variables de estudio de la interacción humana implícito en el proceso psicológico. Mientras las dos dimensiones: espacio o ambiente y entorno o ambiente físico; y salario son dimensiones con implicación psicológica, en esta gestión y sus probabilidades de modificación está sustentada en factores económicos y se encuentra fuera del alcance inmediato de la organización o empresa.

Pulgar-Vidal & Rios (2011), en 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, donde estas últimas se construyen en

base a la estrategia definida. Para esto se diseñaron los instrumentos macros esenciales para la gestión: estructura organizacional (organigrama) y el mapa de procesos. Para el logro de este objetivo, se utilizaron metodologías plasmadas por Huamán y Ríos (2008), donde el diseño de la estructura organizacional está basado en la metodología de los autores 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?); y es con estas últimas con las que se trabaja para la formación de la estructura, pasando cada una de estas, 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, y es con este último, que orienta las actividades, usando la cadena de valor para esquematizarlo, y luego generar el mapa de procesos. Toda esta metodología se realizó sobre la base de 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, donde 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 logros.

Martínez y Valderrey (2005) realizaron una investigación titulada “Remuneración basada en los resultados como lineamiento estratégico para mejorar la productividad organizacional”, en conclusión muestra que el desarrollo de esta tendencia innovadora, se podrán realizar estructuraciones actualizadas de los planes y políticas remunerativas

implementadas en las organizaciones, de modo que se obtendrá un manejo mucho más práctico y participativo del recurso humano, lo que 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. Que la remuneración por resultados representa una oportunidad relevante en cuanto que presenta al individuo como una persona flexible, sumamente creativa y con imaginación para llegar a generar fórmulas de satisfacción mutua. Que la administración adecuada de estos programas remunerativos impactará de manera positiva en el clima organizacional, por cuanto disminuye el ausentismo laboral y la rotación de personal. Finalmente, que la adopción de este estilo remunerativo se transforma en una guía de acción para que las organizaciones definan sus políticas internas con relación a retribuir el desempeño y esfuerzo de sus trabajadores para la consecución de los objetivos empresariales.

## **Marco Histórico**

### ***Evolución del Clima Organizacional***

A finales de la década de 1960, la variable clima organizacional comenzó a hacerse popular en el marco de la investigación científica. Taguri y Litwin (1968) brindan varios sinónimos: atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Estas definiciones hacen hincapié en la esencia y muestra aspectos importantes de la empresa como una entidad, visibles para los miembros de la organización, sin embargo, también son relevantes para los clientes o personas externas a la empresa. Pero, el clima organizacional se refiere más a la calidad del espacio interno de la organización o empresa, principalmente, como lo perciben los empleados de la institución.

Forehand y Von (1964a), en una definición muestra que el espectador del clima es un miembro de la organización. Asimismo, menciona que el clima es el conjunto de

particularidades que caracterizan a una empresa y que la diferencia de las otras. Estas perduran relativamente a lo largo del tiempo e influye significativamente en el comportamiento del personal de la organización. Por otro lado, para Gellerman, 1960, el clima es el carácter de una compañía.

Von-Haller y Deci (1977) reconoció la importancia de caracterizar a las compañías en términos de personalidad humana. Rousseau (1990) realizó una cronología sobre las definiciones del clima organizacional, esto permitió comparar y contrastar las diferentes definiciones.

## **Marco Teórico**

### ***Fundamentos del Clima Organizacional***

El clima organizacional tiene relevancia en la actualidad para todas las empresas u organizaciones, estas tienen un propósito continuo para mejorar el ambiente de su organización, así de esa manera, lograr un incremento en la productividad, sin dejar de lado al personal de la organización.

### ***Cronología de las Definiciones de Clima Organizacional***

Forehand y Von (1964b) señala que el clima es el conjunto de particularidades que diferencian a una empresa u organización de las otras, estas perduran en el tiempo influyendo en el comportamiento del personal de la organización.

Findlater y Margulies (1969) definen como la propiedad organizacional percibida entre el comportamiento y las características organizacionales.

Para Campbell (1970) es el conjunto de actitudes y expectativas que describen las particularidades estáticas de una organización, del comportamiento y de los resultados y las contingencias respectivas.

Por su parte, Schneider y Hall (1972, como se citó en Santana & Araujo, 2017) señalan que el clima es la percepción de las personas respecto a la organización, afectadas por las particularidades de esta y de los participantes. James y Jones (1974) lo definen como la representación cognoscitiva, psicológicamente significativa de la realidad o situación.

Asimismo, para Litwin y Stinger (1998) son los procesos mentales que actúan entre el comportamiento y las particularidades de una organización. Para Glick (1985) el clima organizacional es definida como el contexto para las acciones de los individuos.

Existen varios modelos en los que se aplican las definiciones del clima, sin embargo, hay pocos modelos que muestran la relación exacta entre el mismo y otros procesos o productos organizacionales. Solamente algunos teóricos o investigadores mostraron y reconocieron que el clima organizacional puede ser una variable independiente y dependiente. Asimismo, en algunas investigaciones se han comprobado los modelos analíticos de su trayectoria longitudinal.

Según Schneider (1990) considera al clima organizacional como las apreciaciones compartidas del personal de una empresa u organización sobre sus propiedades fundamentales, sus políticas, sus procedimientos y prácticas.

Furnham (2004) señala que el clima organizacional es la relación de experiencias individuales con la empresa u organización.

Bustos (2004, como se citó en Guillén, 2013) señala que son los ambientes donde las personas desempeñan sus labores diariamente, el liderazgo de un jefe frente a sus subordinados, la relación entre los colaboradores de la empresa, e incluso la relación con los abastecedores y los clientes. Todo esto conforman el denominado clima organizacional, estos pueden caracterizarse por poseer un vínculo o una dificultad para el mejor desempeño de la empresa u organización en general o de ciertas personas que se encuentran dentro o fuera de la empresa. En consecuencia, es la "percepción" de los colaboradores y administrativos sobre la organización a la que pertenecen y que influye directamente en el desempeño de la empresa u organización.

Para Dario (2002), el clima organización es la apreciación que los trabajadores tienen de las empresas u organizaciones.

Brunet (2005a) señala que el clima organizacional está conformado por varios componentes y es de naturaleza multidimensional, esto es importante al momento que un

especialista en administración de recursos humanos desea seleccionar un cuestionario para evaluar el clima de su organización. En tal sentido, la calidad de un instrumento se encuentra en el número y el tipo de dimensiones e ítems que se utilizará.

### ***Importancia del clima Organizacional***

En general, el clima muestra el valor, la actitud y la creencia de un integrante o en general de una organización, estos se transforman a su vez en elementos debido a su naturaleza. En esto radica la importancia para un administrador, de tal manera, esté capacitado para realizar el análisis y el diagnóstico del clima de una empresa o institución por estas tres razones:

Realizar la evaluación de las fuentes de conflicto, ansiedad o de insatisfacción con el propósito de mejorar las relaciones humanas y la interacción con la empresa.

El administrador debe fomentar situaciones de cambio de acuerdo con el diagnóstico realizado, de tal manera, pueda dirigir correctamente la organización.

Conducir el desarrollo de la organización y solucionar los problemas que puedan existir.

Así de esa manera, el líder ejercerá el control respecto a la determinación del clima, con la finalidad de administrar coherentemente la organización.

### ***Teorías del Clima Organizacional***

**Teoría del Clima Organizacional de Likert.** Brunet (2005b) visualiza en un marco de causa y efecto, la naturaleza de los climas existentes en el propósito de analizar el rol de sus variables que conforman y se observan. El propósito de la teoría de los sistemas es demostrar un marco referencial que admita analizar la naturaleza del clima, y el rol que cumple la eficacia organizativa.

**Teoría de los Sistemas.** Por su parte, Likert, enfatiza que el comportamiento del subordinado depende del comportamiento administrativo que se les brinde y por la circunstancia organizacional que los colaboradores perciben, además por su información,

por su forma de ver, su anhelo, su habilidad y capacidad y sus valores éticos.

La reacción o impulso de la persona frente a cualquier circunstancia por lo general, estará de acuerdo con su percepción que posee. Lo importante es la manera cómo ve las circunstancias o cosas y no la realidad objetiva. Si el contexto influye sobre la percepción, entonces, es la percepción la que determinará el tipo de comportamiento que un individuo adoptará. En este contexto, separaremos los cuatro factores que influyen significativamente en la percepción individual del clima, además se podrá explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una empresa. Presentamos los siguientes factores definidos como: (1) Las medidas relacionadas con el entorno, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizativo. (2) La posición de la jerarquía que el individuo ocupa dentro de la organización, el salario (3) los factores individuales: la personalidad, la actitud y el nivel de satisfacción. (4) El modo de ver de los subordinados, los colegas y los superiores sobre el clima organizacional. Específicamente, las variables que establecen las particularidades de una empresa son de tres tipos: las causales, las intermediarias y las finales.

Sobre las causales, son variables independientes que determinan el desarrollo y los resultados que se obtienen de una organización. Aquí no incluye más que las variables independientes que son susceptibles a modificación de parte de la organización. Aunque la situación general de una organización, representa a una variable independiente, no formará parte de esto, por decir, de las variables causales, está, conformada por la estructura organizativa y la dirección: esto comprende las reglas, la decisión, la competencia y la actitud. Estas variables se caracterizan por dos atributos esenciales: sufren modificaciones o transformaciones por los trabajadores de la empresa u organización, además, pueden aportar nuevos mecanismos. Se caracterizan por ser variables independientes de causa y efecto. Esto significa que, si uno se modifica, se modificarán las demás variables; si uno permanece sin modificaciones, tampoco sufrirá influencia de las demás variables.

Sobre las variables intermediarias, estas se caracterizan porque expresan el estado interno y la fortaleza o la salud de una organización. Ejemplo, la estimulación o motivación, la cualidad o actitud, el objetivo de rendimiento, la comunicación fluida, la toma de

decisiones y entre otras. De igual modo, estas establecen los procesos organizacionales de una institución empresarial.

Respecto a las variables finales, se caracterizan por ser dependientes, además son el resultado del efecto de las dos variables precedentes: intermedias y causales. Las variables muestran los resultados que se obtuvieron por la institución empresarial. Ejemplo, la producción, los gastos o consumos de la organización, los ingresos y las pérdidas. En suma, estas constituyen la eficacia de la organización de una empresa.

Las interacciones de estas variables en estudio ocasionan la determinación de 2 tipos de clima organizacional: el clima autoritario y participativo.

#### ***Clima de Tipo Autoritario.***

***Sistema I-Autoritarismo Explotador.*** Este tipo se caracteriza, porque la administración no les otorga confianza a los empleados. Generalmente las decisiones y de los objetivos, se toman a nivel administrativo y se comunica en forma descendente. Los trabajadores deben laborar en un espacio de temor, de sanción, de amenazas, casualmente de premios o recompensas y la satisfacción y el bienestar de las necesidades se mantienen en el nivel psicológico y de seguridad. La limitada comunicación que existen entre los principales directivos y los subordinados se establecen en un ambiente de temor y desconfianza. Si bien, el proceso de control está consistentemente centralizado en la cúspide, por lo general, se despliega una organización informal en oposición a los propósitos o fines de la organización formal. En tal sentido, este tipo muestra un entorno estable y arriesgado donde la interacción y la comunicación de la administración con sus colaboradores no existe, solamente se dan anuncios, instrucción sobre el trabajo.

***Sistema II - Autoritarismo Paternalista.*** Se caracteriza por la flexibilidad y la confianza de la administración y sus trabajadores, se puede decir “como la de un amo con su siervo”. Generalmente, las decisiones se toman a nivel de la administración, sin embargo, algunas veces, también se toman juntamente con todos los trabajadores. De igual modo, las recompensas y los castigos, algunas veces, se utilizan para motivar a los colaboradores. La interacción entre los principales directivos y los subordinados se

establecen con flexibilidad en el marco del respeto. Sin embargo, el proceso de control permanece siempre centralizado a nivel administrativo, algunas veces, también se delega el control al nivel intermedio e inferior. Se podría desplegar en una organización informal, sin embargo, no siempre reaccionaría a los propósitos o fines formales de la institución empresarial. La administración vela por las necesidades sociales de sus empleados. Aquí se percibe un ambiente firme, coherente y estructurado.

***Clima de Tipo Participativo.***

***Sistema III – Consultivo.*** Este clima se caracteriza por el desarrollo de la organización y la confianza entre los directivos y los empleados. Las políticas y las decisiones generalmente se deciden en el primer nivel de la administración, sin embargo, también se les permite a los trabajadores que puedan tomar algunas decisiones más concretas a nivel inferior. La interacción comunicativa es descendente. Además, las recompensas y los castigos casuales se utilizan para motivar a los colaboradores. En este tipo de clima, también se trata de satisfacer sus necesidades, todo esto en el marco del respeto y estima. Respecto a la interacción es moderada entre superior-subordinado, existe un alto grado de confianza. El proceso de control está diseñado de arriba hacia abajo con responsabilidad en todo los en los niveles. Claro está, que puede desplegarse en una organización informal, sin embargo, no estará relacionada coherentemente a los propósitos o fines de la institución empresarial. Aquí, el tipo de clima presenta un ambiente dinámico en el que la administración trabaja en función a metas y objetivos.

***Sistema IV-Participación en Grupo.*** Este sistema se caracteriza por participar en grupo, la administración goza de plena confianza de los trabajadores. El proceso de la toma de decisiones está organizada e integrada en todos los niveles. Además, la comunicación es horizontal. Existe motivación, participación activa en el logro de las metas en el desempeño, mejoramiento de las estrategias laborales y evaluación del desempeño de acuerdo con los objetivos de los colaboradores de la organización. Asimismo, existen buenas relaciones humanas en el marco de la confianza entre los directivos y los

trabajadores. Existe un ambiente de responsabilidad establecida entre el órgano de control y los trabajadores, es decir, esta responsabilidad se celebra a nivel inferior. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. Por lo tanto, todos los trabajadores de la organización: administradores y colaboradores forman un equipo de trabajo para lograr los propósitos y las metas de la institución empresarial mediante la planificación estratégica.

### ***Dimensiones del Clima Organizacional***

A continuación, se mencionan aquellas dimensiones más generalizadas:

**Tabla 2**

*Factores de la organización que ejercen influencia en la determinación del clima organizacional*

Factores de la Organización	
a) Con relación a la estructura:	b) Con relación a 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, estudios científicos respecto al clima empresarial demuestran las siguientes dimensiones: (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.

### ***Componentes del Clima Organizacional***

Luego de evaluar las variables que comprenden la estructura de un clima organizacional analizaremos sobre la naturaleza de las variables respectivamente: la interacción dentro de su estructura y los efectos que ocasionan en la organización.

Asimismo, los resultados que evidencian una empresa u organización son de acuerdo con el tipo del clima que se aplicó, de acuerdo con los diferentes aspectos y objetivos: la composición, procesos y aspectos psicológicos y comportamiento de los colaboradores.

La perspectiva, el análisis y la interpretación que hacen los empleados sobre la realidad de la organización, reviste una importancia particular. La característica individual del colaborador, los objetivos, las metas de la empresa y la forma de actuar de las personas constituyen la percepción del clima. De igual modo, el clima organizacional también es un fenómeno circular, y por los resultados obtenidos conforman la percepción de los empleados. Es decir, si las características psicológicas individuales de los colaboradores, así como la actitud, la percepción, el temperamento, hacer frente a la presión, los valores éticos y la formación educativa, estas características sirven para la interpretación de la realidad, también les afecta los resultados que se obtiene por la organización. Además, si un colaborador adopta una actitud negativa en su labor debido al clima organizacional que percibe, entonces va a desarrollar una actitud de rechazo, cuando se logren las metas y los

resultados de la organización, esto se acrecentará si la productividad es baja.

### ***Medición del Clima Organizacional***

Brunet (1987), Concalves (2002) y Rodríguez (1999) señalan el instrumento de evaluación que se utiliza frecuentemente para medir el clima organizacional en una institución es la interpretación del cuestionario de Likert. Estos instrumentos tienen el propósito de medir la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

**Los Métodos de Mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

**Las Características de las Fuerzas Motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

**Las Características de los Procesos de Comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

**Las Características de los Procesos de Influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

**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.

**Las características de los Procesos de Planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

**Las características de los Procesos de Control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

**Los Objetivos de Rendimiento y de Perfeccionamiento.** La planificación, así como la formación deseada.

Asimismo, el cuestionario elaborado por Litwin y Stringer (1968) mide la percepción de los colaboradores de acuerdo a 9 dimensiones, estos son:

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

**Responsabilidad Individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

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

**Riesgos y Toma de Decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y cómo se presentan en una situación de trabajo.

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

**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.

**Relaciones.** Es la percepción por parte 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.

**Estándares.** Percepción de los miembros de una organización sobre los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

**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.

Schneider y Bartlett (1968, como se citó en Brunet, 1987), desarrollaron un cuestionario para realizar la medición de la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de 6 dimensiones:

**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?

**La Estructura.** 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.

**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.

**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.

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

**El grado de Satisfacción General.** Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

### ***Fundamentos de Alineamiento Estratégico***

La estrategia muestra un compromiso serio con un estado futuro de la organización, esto puede ser mejor o superior que el actual, esto se convierte en un desafío y en un proyecto de desarrollo. De acuerdo con esto, la estrategia es un elemento importante que otorga un valor a la empresa.

La estrategia orienta hacia el objetivo, también fija el horizonte hacia donde se debe orientar la empresa o la organización, señalando no tan solamente un rumbo determinado, sino principalmente un nivel de funcionamiento a lograr, es decir, tiene implicancias para todo el personal de la institución un plan organizado con objetivos de crecimiento individual y colectivo. La puesta en marcha de un proyecto bien definido determina todas las acciones que son coherentes o pertinentes de acuerdo con las metas y objetivos que se desean lograr.

Al definir una estrategia el personal de la empresa u organización asume la responsabilidad de desarrollarse y a ser más competitivo en el contexto actual. Todo esto establece un nivel de aspiración 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 y Norton (2006b) señalan que la estrategia es un paso en un proceso que lleva una empresa de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados en los demás niveles administrativos, pero no es el único proceso de gestión.

### ***Alineamiento Estratégico***

Si las personas trabajan con un propósito común y tienen líneas integradas, se dice que están alineadas. Si tienen objetivos y propósitos distintos, no lo están. Trabajar sin estar alineados es ir a ninguna parte. Cuando una empresa ha elaborado su plan estratégico, el siguiente paso es alinear sus departamentos, áreas, procesos y personas con lo establecido en dicho plan. Ningún proceso o departamento puede lograr resultados positivos sin la ayuda de otros procesos o departamentos. Es necesario que se tenga en cuenta que para que exista un alineamiento, es necesario tener entonces un enfoque de procesos. Una empresa son un conjunto de procesos y no un conjunto de áreas separadas e independientes (Quesada, 2016a).

Por su parte, Peñaherrera-Patiño et al. (2018a) consideran que una empresa es un sistema complejo que requiere un nivel de organización óptimo, donde sus áreas trabajen de forma coordinada, generando eficiencia y efectos positivos entre ellas, para alcanzar sus objetivos organizacionales. Este tema es pertinente a la necesidad de trabajar de acuerdo con una estructura, esquema y/o modelo que permita una coordinación eficiente que reduzca la complejidad del sistema empresarial.

En su trabajo de investigación, Ruíz et al. (2007a) indican que la alineación es el vínculo de diferentes unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización. El proceso de la vinculación debe llegar hasta el nivel del trabajador. El trabajo, las actuaciones, las decisiones y el comportamiento del personal en general de todas las áreas, niveles y durante todos los días se debe apoyar a la estrategia de la organización (Jarama, 2015).

Para Marchant (2005a), la alineación estratégica de los trabajadores con la misión y

objetivos de la organización o de la empresa sugiere que cada personal desde su puesto y funciones, sean capaz de comprender y practicar la misión institucional. Para lograr esto se necesita compartir los objetivos y metas de la empresa y entender las expectativas que la dirección de la organización. Por consiguiente, la alineación estratégica es la capacidad de sincronizar a los trabajadores con los fines y objetivos institucionales (Jarama, 2015).

Para Villa et al. (2014b) el alineamiento estratégico es el proceso mediante los cuales, una empresa elabora una visión participativa convirtiendo en realidad su trabajo o gestión diaria mediante del control de gestión. El ciclo del alineamiento estratégico ocurre en cuatro etapas: planeación, difusión, operacionalización de la estrategia y el control.

Según lo que declaran Mesa e Hincapié (2010) las empresas modernas, debido a la coyuntura de la globalización, se ha obligado a adoptar indicadores de gestión, que más que evaluar el desempeño pasado, les sirven para tomar decisiones de futuro y conseguir alinear las estrategias organizacionales con la visión, y así determinar su capacidad para competir en iguales condiciones en mercados internacionales. (Bautista, 2017a).

La Real Academia Española define alineación como: “acción y efecto de alinear y vincular a otros a una tendencia ideológica, política, etc.”. Se puede decir entonces, que la elaboración del cuadro de mando. Según Conexionesan (2018) este cuadro es un modelo innovador de gestión que permite el alineamiento de una organización o una empresa por el uso y la aplicación de indicadores y estrategias) permite alinear las directrices estratégicas como visión y misión, con los objetivos y estrategias a fin de establecer las brechas y ajustes necesarios de vez en cuando, de modo que los cambios que se ejecuten lleven a organizar y a optimizar recursos y el aumento de valor para clientes y actores involucrados. Una organización entonces está alineada cuando los objetivos de sus departamentos, son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización (Barra, 2015).

Sumado a esto, existe una herramienta de alineamiento denominada “Marco de las 7- S”. Surgió como respuesta a la necesidad de identificar la mejor forma de administrar y organizar empresas. Fue creada por los consultores de McKinsey y Co., en sociedad con

los profesores de la escuela de negocios de Harvard y Stanford. En sus estudios durante treinta años, llegaron a concluir que la organización ideal es aquella que está alineada con su entorno y conformada por elementos y factores interrelacionados que contribuyen a la efectividad de la organización. Se identificaron entonces, siete factores clave de una organización que permiten comprender su efectividad que son: estrategia, estructura, sistemas, personal, habilidades, estilo y valores compartidos. Entre estos elementos debe existir un alto grado de alineamiento interno, es decir, cada factor debe ser coherente con los demás. (Bautista, 2017b).

Por su parte, Ferrari (2018) señala que el alineamiento estratégico de una organización conduce a un mejor desempeño. Además, enfatiza que la definición de alineamiento estratégico se basa en dos aspectos muy importantes: el ajuste estratégico y la integración funcional. En este caso, quien lo diseña debe conocer la necesidad de una estrategia que está orientada hacia dos dominios claves: el dominio interno y dominio externo. El externo comprende al medio de negocios donde la organización o la empresa compite y tiene relación con las decisiones del producto, del mercado, de la oferta y los atributos estratégicos que se diferencian de sus competidores. Por otro lado, el interno, comprende las decisiones sobre la estructura de la administración (funcional o matricial) y el diseño y re-diseño de procesos críticos: producción, entrega, desarrollo de productos, atención al cliente, calidad y la administración del talento humano.

Según el estudio de Khadem (2008, como se citó en García & Gonzáles, 2016a), la alineación total se da por los siguientes tres pasos: las personas desarrollan un propósito y visión comunes, se desarrollan estrategias para comunicar la visión de la empresa y se alinea la administración. Esta última consta de siete conceptos que deben ser aplicados para que las personas tengan un papel importante en la implementación efectiva de la estrategia: responsabilidad alineada, información enfocada, capacidades alineadas, comportamientos alineados, equipos alineados, tutorías alineadas y compensaciones alineadas.

Por su parte, Ferrari (2018) considera que los elementos de valoración en la alineación estratégica vienen de cuatro tópicos: el personal, los productos, los procesos y los sistemas. En este caso, el componente más complejo y variable de una organización es del personal, siendo el que más afecta el éxito. En otros estudios, el alineamiento estratégico tiene dos enfoques: el primer enfoque considera todas las actividades (internas y externas) de la cadena de suministro para señalar los procesos que pueden generar valor, y de ellos, generar con mayor facilidad la estrategia (mejora de atención al cliente, calidad, reorganización estructural, etc.); y los objetivos estratégicos ya que se conocen los requerimientos de los clientes, accionistas y/o personal en general.

En el segundo enfoque son dominantes los actores organizacionales (internos y externos), y se toma en cuenta la estructura organizacional, además de la necesidad de un líder como gerente y coach que incentiva al cumplimiento de la visión manteniendo motivadas a las personas ya que de estas depende que todas las tareas se lleven a cabo. (García & González, 2016b).

Con relación al segundo enfoque antes mencionado, Pacheco et al. (2012) refiere que el alineamiento sucede por el nivel de coherencia, consistencia y la unión de los procesos con relación a los objetivos estratégicos pero, ayudados por la negociación entre los componentes organizacionales (internos y externos), y soportados en una estructura organizacional flexible, considerando tanto el devenir histórico de la organización como el ambiente socioeconómico y político en el que se mueve (García & González, 2016c).

Para Kaplan y Norton (2006c) el alineamiento de las organizaciones es una necesidad, aunque ellos solo se refieren a poner en sincronía la estrategia con la operación. “Una organización funcionará mejor cuando todos están coordinados, cuando cada uno se sienta parte de la organización y mediante acciones que generan un valor dentro de la organización. Cuando se involucra a las personas se genera un compromiso, pues al ser parte de cada proceso, y que hayan sido considerados, mejora la productividad” (García & González, 2016d).

Según estudios de Bortolaso et al. (2010) el alineamiento estratégico entre las

organizaciones que trabajan en redes interorganizacionales debe procurarse constantemente, ya que la estrategia debe pasar de ser algo individual, a ser vista en forma colectiva para buscar objetivos comunes (Maines et al., 2016a).

Sin embargo, no todo es tan claro; no hay aún una comprensión plena de lo que es alineamiento estratégico. Para unos se trata del alineamiento entre los sectores de una organización para alcanzar sus objetivos. Para otros, es la integración funcional entre ambiente interno y externo (mercado, estructura administrativa, recursos financieros, tecnológicos y humanos) creando así nuevas competencias y potenciando el funcionamiento de la organización. (Maines et al., 2016b).

### ***Propósito del Alineamiento Estratégico***

El alineamiento estratégico persigue por lo menos los siguientes objetivos: alinear los objetivos departamentales con los objetivos de la organización, alinear los planes de acción de cada departamento con la estrategia, medir la eficacia de las estrategias, iniciativas y proyectos implementados, pasar del control financiero a la gestión estratégica, administrar basados en un plan estratégico, dar seguimiento a la implementación del plan estratégico, conseguir consenso sobre el plan estratégico, además se debe vincular el objetivo de corto plazo con el objetivo a largo plazo y el presupuesto anual, asimismo, se deben realizar las revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener la retroalimentación para el aprendizaje respecto a la estrategia y mejorar brindando la retroalimentación. (Quesada, 2016b).

Cuando se logra una buena alineación estratégica, los administradores, observadores o jefes de una área o departamento podrán liderar o gestionar mejor a los trabajadores. En consecuencia, la satisfacción y productividad de cada trabajador se incrementará. De igual modo, hay otras ventajas: se unifican los esfuerzos de todos los equipos de los negocios como los departamentos y las áreas. Se establece mejor el trabajo de cada profesional con el propósito de potenciar los resultados.

Se realiza la sincronización de los logros de acuerdo con la necesidad y el deseo de la clientela, de los accionistas y de los socios. De igual manera, se mejora la labor del área de recursos humanos con el propósito de lograr un desempeño coherente en todo el personal de la organización (Revista Conexionesan, 2018). Por otro lado, la alineación estratégica sincroniza y une los esfuerzos de todos los equipos de negocio en la empresa u organización. El cuadro de mando integral (CMI) es el método para lograr. (Conexionesan, 2018).

Además, al alineamiento estratégico se la define en su utilidad como elemento clave de la unidireccionalidad que se logra en una organización al relacionar y vincular correctamente los factores críticos de éxito planteados de tal forma que exista coherencia en el diagnóstico, diseño, implementación, evaluación y seguimiento de las estrategias organizacionales. (Peñaherrera-Patiño et al., 2018b).

Sin embargo, algunos expertos en la toma de decisiones operacionales indican que no se debe aplicar la alineación estratégica para medir el éxito. Sugieren que el alineamiento estratégico es subjetivo, sobre todo, cuando se analiza el impacto en los objetivos no cuantificables.

Además, mientras que las estrategias se pueden adaptar a los objetivos, debería considerarse la conveniencia del propio objetivo. Por lo tanto, se deben elegir objetivos que faciliten los óptimos resultados globales a la organización (Ferrari, 2018).

### ***Alineamiento y Estrategia***

Según Ruiz et al. (2007), la filosofía central de la alineación estratégica es que “las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto”, por este motivo, cada empleado debe estar vinculado y alineado en el logro de los objetivos esperados, propósitos y de la meta de la institución empresarial. Las organizaciones han logrado superar sus necesidades con el apoyo de la metodología de Balanced Scorecard a

través de un proceso de alineación total.

Bernardez (2009) señala que la importancia de la alineación estratégica vertical, radica en que los objetivos a nivel mega, macro y micro deben estar unidos, asimismo, la horizontal deben estar alineados las áreas y procesos como factores clave para el logro de los resultados óptimos en beneficio del personal, de la organización empresarial y de la comunidad.

Muchos planes de mejora han fracasado porque no estuvieron alineados a la estrategia de la institución empresarial o entre sí. Por ejemplo, si una empresa instituye una metodología por objetivos con la finalidad de estimular al personal de la empresa y paralelamente quiere aplicar la metodología de gestión de la calidad. Ambos sistemas tendrán efectos antagónicos, porque pertenecen a diferentes estrategias: si los objetivos que miden la recompensa de los trabajadores no se encuentran alineados con las metas de la calidad de toda la empresa, no se lograrán las metas de calidad o inclusive empeorará la calidad.

### ***Metodología para el Alineamiento Estratégico***

Según Ruiz et al. (2007b) la contribución a la estrategia por parte de un facilitador, no debe ser el diseño de la estrategia misma. La función del facilitador debe ser la motivación y la discusión respecto a la estrategia, brindando al trabajador conceptos sobre cómo hacerla única y evitando los errores de una planificación estratégica lineal, y se debe alinear esa estrategia con otra. El producto de este proceso debe ser el propósito y la visión sincronizados con la organización.

**Facilitar el Propósito Unificado.** El rol del facilitador debe ser la aplicación de una metodología garantizada y diseñada con el propósito de producir ideas creativas. De igual manera, debe cumplir con la preparación del ambiente cultural de la sesión inicial. Además, preguntar al equipo respecto a cómo crear un propósito (misión) y una visión unificada. Cada colaborador deberá contribuir a un grupo que promueva la creatividad, el pensamiento

estratégico y la unidad. La unidad se logra unificando criterios, porque en la diversidad de criterios está la armonía.

Además, debe buscar un consenso respecto a la dirección que se desea y que los objetivos y metas tengan un mismo sentido. Para concretar el logro de la unidad, todos los colaboradores deben participar activamente sin temor, en un ambiente que brinde seguridad y respeto. De la misma manera, se deben identificar los comportamientos del personal con el propósito de asegurar un ambiente seguro y creativo. Reglas básicas: participación, respeto, consideración, escucha atenta, voluntad, expresión fluida, los aparatos tecnológicos deben usarse con moderación y no fumar.

Objetividad, una vez hecha la presentación de la idea, ahora pertenece al grupo, deje de ser individualista. Se debe alentar la crítica hacia las ideas y no a la opinión de las personas, asimismo, la lealtad debe ser hacia la organización y no hacia una opinión o ambición personal. Estímulo a la diversidad, una organización se caracteriza por tener un proceso en conjunto, sin embargo, esto se caracteriza por la diversidad de ideas, cuánto mayor sean las ideas, mayor calidad de opiniones se tendrá.

**Establecer la Visión.** Se solicita a cada equipo de trabajo proponer 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? Del mismo modo, se analizan las contradicciones de lo que presenta cada grupo. Estos deben ser alentadores pero objetivas. Se debe abrir un canal de discusión respecto a las diferencias y luego, fusionar en una sola declaración de visión común de la empresa.

**Indicadores de Visión.** Una vez instaurado la visión común. Luego, hacerlo medible, además se deben quitar las frases imprecisas, una vez hecho esto, si siguen siendo incoherentes ¿cómo van a saber que su visión se ha hecho realidad? Por ejemplo, si se decide “ser una compañía líder”, se debe preguntar ¿cómo o qué efectos se deben

conseguir para ser líder?, ¿cómo se va a medir su éxito? Se debe considerar también si la visión es específica, observable, cuantificable, y verificable. Asimismo, se debe identificar los indicadores claves para medir la visión. Es importante definir para cada punto de la visión un indicador clave o tema estratégico.

**Divulgador del Borrador.** Se debe realizar la presentación en cada una de las áreas o departamentos de trabajo, el propósito y la visión elaboradas como primer borrador formulando 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?

**Estrategia Creativa.** En una nueva sesión, se debe realizar la revisión, luego, los ajustes del propósito y de la visión, acto seguido, se debe trabajar en las estrategias creativas para hacerla objetivas. La estrategia creativa son actividades correctas y congruentes con el propósito de responder las necesidades objetivas de contextos específicos del mercado. Implica qué se debe hacer, qué hacer de manera diferente de la competencia y qué no hacer. Esto conlleva a la calidad en todas las acciones del alineamiento con el propósito de garantizar una coordinación coherente.

### **Factores Humanos y Psicológicos Implicados en el Alineamiento Estratégico**

Marchant (2005b) señala que tener una estructura óptima y una estrategia consistente, no garantiza el éxito si no están coherentemente alineados al comportamiento laboral del personal de la empresa.

El plan estratégico se plasma mediante tres elementos importantes: misión, visión y objetivos estratégicos de la institución empresarial. La alineación del personal con el proyecto está relacionada con la obligación o compromiso y a las metas de la empresa.

Mullane (2002a) plantea que el uso adecuado de la declaración de la misión puede influir a un procedimiento valorativo participativo, un enfoque influye a los objetivos generales, manual de desempeño y la identificación con la institución. Las competencias y

comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos se desprenden de tres elementos importantes: misión, estrategia y objetivos de la institución empresarial. Aquí se da el punto de partida de la gestión por competencias. Una selección coherente de competencias críticas, permite a los miembros de la empresa determinar la dirección de su desempeño y responder, por ejemplo, qué desea y cuánto espera la empresa de los trabajadores.

No obstante, para el alineamiento no es suficiente tener este conocimiento. Para la mejor comprensión sobre el aspecto psicológico que están involucrados en los procesos de alineación estratégica, se propone agruparlos en las siguientes categorías:

**Factores Cognoscitivos.** Comprende el conocimiento y comprensión de los miembros de la organización respecto a: objetivos, metas y procedimientos, estos elementos admiten la transferencia de las metas a las acciones y objetivos específicos.

**Factores Valóricos Culturales.** Comprende el grado de aplicabilidad de la relación de los valores o idiosincrasia del personal en general, con los fundamentos filosóficos que sostiene la estrategia organizacional.

**Factores Emocionales y Motivacionales.** Comprende el nivel de identidad del personal en general con las metas corporativas para lograr las metas establecidas. Asimismo, está vinculada con las expectativas de los resultados y el reconocimiento.

**Factores Comportamentales.** Comprende el desempeño del personal en general y la adherencia al plan y metas de la organización. Es decir, el desempeño debe estar orientado al cumplimiento de los propósitos de la organización, de manera muy especial, los que tienen relación con la productividad e integración de la institución o con el bajo desempeño laboral respecto a los objetivos de la institución.

Marchant (2006) menciona que la determinación de las conductas favorables y no favorables, guardan estrecha relación con el análisis de la misión, con los valores y con las metas de la institución empresarial.

Asimismo, 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***

La importancia de la participación de los miembros en la formulación de los fines organizacionales y medios para alcanzarlos ha sido estudiada ampliamente.

Mullane (2002b) señala que la declaración de la misión de una institución es importante, porque los procesos utilizados preparan el documento. Kleem (1991) señala 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. Esta debería guiar el comportamiento, definiendo estándares de valor y conducta.

Esto significa que, la participación en la elaboración de los aspectos significativos de la organización fomenta el compromiso e identificación, el personal se siente parte del grupo, esto tiene resultados positivos de acuerdo con la ganancia de valores y actitudes en la institución.

Para Bowman aún el impulso o la actitud emocional más poderoso hacia la innovación está en su mayoría 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 existir una actitud de mayor responsabilidad en mantener el desempeño óptimo, sin embargo, puede inhibir el impulso a la innovación en la estrategia (Senge & Sterman, 1992).

Por su parte, Peter Senge (1993) 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”.

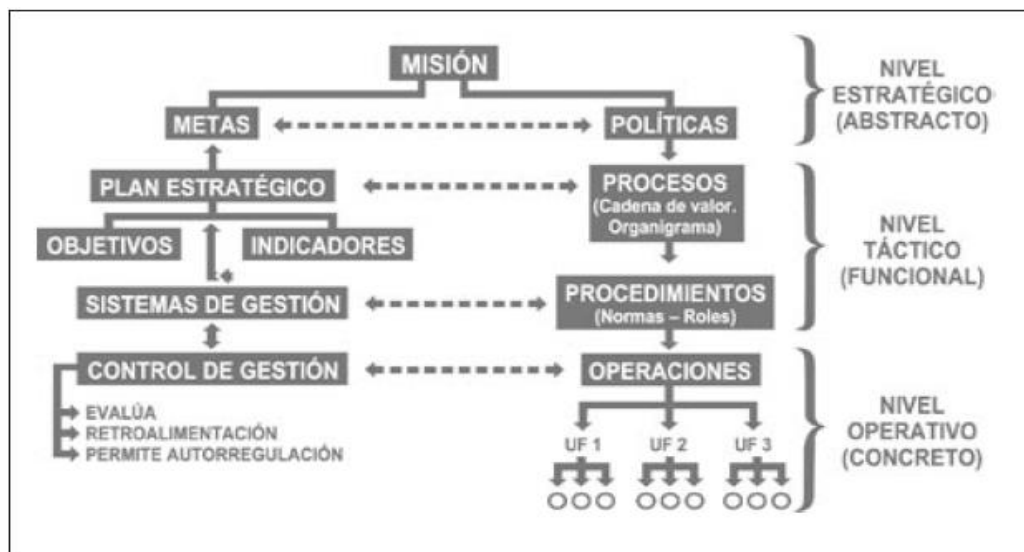
Es preocupante, que muchas instituciones realizan el esfuerzo de definir la misión y la visión, sin embargo, solamente llegan hasta la formulación, no desarrollan el proceso de alineamiento, por lo tanto, no lo introducen en su cultura.

Luego que la estrategia fue formulada, se debe aplicar efectivamente en la estructura políticas y procesos que sostienen a la organización. Esto implica traducir la estrategia en 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 (2005c).

### ***Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional***

Uno de los primeros retos es atravesar de un estado abstracto, misión y metas, a un estado concreto o funcional. La ejecución de un nuevo enfoque, como la estructura y los procesos de la organización, debe responder a los objetivos y planes de la jerarquía de autoridad de la organización y responder a las circunstancias dentro de la misma.

La misión muestra el deseo de la organización a provocar un impacto, al momento de operacionalizar la misión exige el compromiso coherente para materializar los impactos. Por ejemplo, si una organización adquiere las modernas tecnologías con el propósito de aplicar y mejorar los procesos, esto permitirá a la organización a tener recursos destinados a la vigilancia tecnológica, además de gozar las ventajas y las bondades de la tecnología. Para desarrollar este punto, las instituciones deben observarse a sí mismas, pero en forma autocrítica y establecer en qué aspectos de sus procesos se convertirán poderosos con el propósito de lograr ventajas abismales y comparativas.

Este análisis ha permitido que la institución distinga y se comprometa con diferentes “focos críticos”; en otras palabras, las variables con mayor posibilidad de realizar un impacto en los resultados de la misión y de los 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 Davis y Newston (1999) señalan que, para muchos ejecutivos superiores su tarea se relaciona más 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 sobrevivir, así como nuestras empresas como de nuestra comunidad no derivan de tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de manera casual, sino de procesos engorrosos, lentos y paulatinos: la guerra 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”

Las organizaciones adoptan un compromiso estratégico aplicando la tecnología de punta, sin embargo, con la velocidad de evolución tecnológica en la actualidad, antes de su aplicación, ya es obsoleta.

Es importante que las empresas estén capacitadas para identificar los procesos que aportan ventajas comparativas que perduran en el tiempo. Los procesos organizacionales que involucran un aprendizaje constante tendrán mayores probabilidades de satisfacer este requerimiento. Por ejemplo, los procesos del mejoramiento continuo, del control total de la calidad, del aprendizaje organizacional, de la gestión del talento organizacional, de la evaluación en 360° y otros, por el estilo que presentan, se caracterizan por poner a la organización en un “modo” de desarrollo, a diferencia de un “modo” de solo rendimiento. Este tipo de procesos está suficientemente conceptualizado y documentado, de tal manera, que las empresas pueden tomar como modelo para establecer sus procesos organizacionales superiores y fijar que estrategias esenciales se puedan aplicar. 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 cumplen en satisfacer el criterio de

constituir ventajas comparativas permanentes están destinados a convertirse en ingredientes esenciales de la cultura de la organización. Si la calidad de servicio al cliente es el compromiso, 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 solicita el diseño y la ejecución de un procedimiento 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 de uno a otro 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 estas 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 empresa identifica las competencias centrales estarán en la situación de alinearse a los procesos de los 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 la 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.

### **El alineamiento Estratégico en una Institución de Educación Superior**

El enfoque estratégico convierte una organización en anticipativa y no en una institución que solo reacciona. El nivel de la educación superior así lo exige. Los procesos de acreditación y de evaluación en la educación superior requieren gestionar la calidad desde el día a día, en alineación con la estrategia planteada. Por lo tanto, se hace necesario un sistema de monitoreo constante sobre la gestión, que integrado a sistemas de gestión de

la calidad y de evaluación institucional, hagan posible alcanzar los retos antes mencionados (Villa et al., 2014c).

### ***Las Características Sociodemográficas y el Alineamiento Estratégico***

Las características sociodemográficas son indicadores sociales, económicos y demográficos que permiten segmentar la población en grupos homogéneos y así definir al público objetivo de una campaña de comunicación.

Otra definición señala que son el conjunto de características biológicas, socioeconómicas y culturales que se encuentran en la sociedad relacionada con el estudio y aquellas que se puedan medir. Modalidad en los diversos medios donde se desenvuelve el sujeto.

En la presente investigación se analizaron las siguientes características sociodemográficas con relación al alineamiento estratégico y el clima organizacional y se provee una información breve de sustentación del porqué se escoge dicha característica:

**Género.** La capacidad de los varones (masculino) y de las mujeres (femenino) para comprender los objetivos y el plan estratégico en una institución como la que se estudia, requiere que se considere esta variable como importante ya que hay una capacidad de respuestas psicológicas, personales, emocionales etc., y diferentes en cada persona. En este caso podríamos llegar a conocer qué tanto están alineados los hombres y las mujeres empleados de esta institución.

**Edad.** La Universidad Peruana Unión cuenta con una buena cantidad de trabajadores si incluimos sus sedes Lima, Juliaca y Tarapoto. Son trabajadores de diferentes edades. Conocer esta variable en cada trabajador que hace parte de la muestra es muy importante pues nos ayudó a entender muchas cosas, por ejemplo, en qué edades el alineamiento estratégico puede darse con mayor facilidad entre el grupo de empleados y si esta característica es relevante o no en la investigación.

**Grado de Instrucción.** La capacidad intelectual podría jugar un papel importante en el alineamiento estratégico y el clima organizacional de los empleados. Siendo una institución académica el objeto de estudio, los diferentes rangos académicos que cada

empleado pueda o no poseer suponen una madurez mental distinta entre unos y otros. Se convierte en un factor importante en el desarrollo de la investigación.

**Estado Civil.** En este caso las responsabilidades propias de una persona soltera en contraposición a una casada, son muy diferentes. Sus propias motivaciones, estilo de vida y ambiente son muy distintos. Este es un elemento que debemos tener en cuenta al momento de encontrar razones, para que el trabajador se sienta a gusto o no, alineado o no con los objetivos institucionales.

**Número de Hijos.** Un empleado que tenga la preocupación del cuidado, mantenimiento, educación, y atención que requiere un hijo, tendrá muchas más capacidades para entender en su propia persona, algunos conceptos de alineamiento estratégico en la institución. Como padre es líder, coach de su propio hijo o hijos. Es ejemplo a emular y suele tener un concepto de superación muy alto por amor a los suyos. Maneja algunos conceptos de responsabilidad, familia, objetivos a futuro y lucha constante que posiblemente una persona sin hijos no tiene tan arraigados o interiorizados como él. El hecho de ser padre te coloca en un plano diferente de alineamiento en la institución al que no lo es, por eso esta variable es muy importante en la investigación.

**Condición Laboral.** Esta característica es muy importante, ya que la estabilidad laboral de un empleado es fundamental en su grado de adaptación, aceptación y asimilación a los objetivos de su empresa. Una persona que está siendo amenazada de no trabajar más con la institución porque su contrato acaba en poco tiempo, o que no ha sido renovada debidamente, sin lugar a dudas, no tendrá el mismo nivel de alineamiento que otra que tenga un contrato permanente y actualizado a tiempo y en justa forma salarial.

Región de procedencia: cada empleado de la Universidad Peruana Unión es diferente a sus compañeros de trabajo en cuanto a sus orígenes. Perú es un país multicultural, está marcado por tradiciones y costumbres distintas en cada región de su geografía. Por lo tanto, el ambiente de crianza de cada empleado, las diferentes costumbres en su región de origen, el estilo de vida característico de cada departamento del país, los diferentes acentos, idiomas, etc. que pertenecen a la nación, entre otras cosas; hacen que

el individuo haya sido marcado psicológica y aptitudinalmente y en diversos aspectos y maneras que le permiten interiorizar los objetivos de la institución en mayor o menor grado de acuerdo con la influencia de estos factores en sus vidas. Algunos empleados en la institución son de origen extranjero, y esto también influiría en la percepción y alineamiento con los objetivos de la institución por parte de ellos. Es una variable que al ser incluida aporta información valiosa en esta investigación.

**Tipo de Cargo.** Una persona que ocupa un cargo de mucha responsabilidad y en la que los procesos de la institución y la promoción de la consecución de los objetivos de la misma recaen con mayor fuerza que en otra, sin lugar a dudas que posee también un grado de alineamiento más fuerte con la institución que otro empleado que quizás su cargo sea de algunas horas u ocasional en su área de desempeño. Por ejemplo: un docente de horas cátedra con uno de tiempo fijo y/o directivo. Esta característica es muy importante también en el objetivo de este estudio.

**Religión.** La universidad confesional en estudio es una entidad educativa de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. En consecuencia, el aspecto religioso en cada uno de sus empleados cobra una importancia trascendental en contraposición a empleados en otra institución que no tenga una filosofía religiosa tan marcada como la que tiene nuestro objeto de estudio. Una persona que es adventista tendrá más claridad de los objetivos o por lo menos, estaría más familiarizada con la visión o la misión y con algunos procesos en la institución con otro que no lo es. Ejemplo: un empleado adventista consecuente con su vida espiritual podría hacer oración antes de empezar sus actividades y otro que no lo es y, que aparte no tenga una orientación espiritual fuerte, podría empezar su labor sin hacer dicha oración. En este caso, los objetivos espirituales de la institución serán más alcanzables por el personal adventista comprometido que por el que no lo es. De esta manera el grado de alineamiento estratégico se vería afectado.

## **Definición de Términos**

### ***Alineamiento***

Es la vinculación de las diferentes unidades y departamentos con las estrategias de la empresa, este proceso de vinculación alcanza hasta el nivel del trabajador, de tal manera se garantiza 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 et al., 2007c).

### ***Alineamiento Estratégico***

La alineación estratégica de los trabajadores con la misión y las metas de la institución empresarial hace que cada colaborador, desde su puesto laboral, esté capacitado para comprender y aplicar la misión institucional. Para lograr esto, se solicita a la organización que comparta y dé a conocer los objetivos y las metas de la institución empresarial. Es decir, el alineamiento estratégico es la capacidad de sincronización de los trabajadores con los fines y objetivos institucionales. (Marchant, 2005d).

### ***Clima Organizacional***

El clima organizacional es una definición en principio desarrollado por Lewin, Lipptt y White, ellos investigaron la influencia de climas sociales creados experimentalmente sobre el comportamiento de niños de un grupo. El clima organizacional se refiere a la forma de percibir de los miembros de una empresa sobre principios fundamentales: políticas, procedimientos y prácticas. Sus dimensiones son 5:

**Autorrealización (Autonomía Individual).** Dimensión del clima organizacional que incluye responsabilidad individual, independencia de la gente, orientación hacia las reglas y las oportunidades para ejercer la iniciativa individual.

**Comunicación (Grado de Estructura Impuesta sobre la Posición Ocupada).** Dimensión del clima organizacional que consiste en el grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos coherentes para su

consecución.

**Condiciones Laborales (Orientación hacia la Recompensa).** Dimensión del clima organizacional que consiste en la satisfacción general y orientación hacia la recompensa y logro.

**Supervisión (Consideración, Afecto y Apoyo).** Dimensión del clima organizacional que tiene en cuenta el apoyo y afecto que muestra el directivo a los subordinados en las prácticas de supervisión.

**Compromiso (Orientación hacia el Desarrollo y el Progreso en la Ocupación).** Dimensión del clima organizacional que 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, 2005e).

**Confesional.** Según la REA la conceptualiza como el que pertenece a una confesión religiosa o la defiende. Asimismo, se explica que la educación confesional presupone la declaración explícita de una institución de enseñanza por un credo y/o religión, que impregna las elecciones metodológicas, pedagógicas e incluso administrativas, de estas organizaciones. El objetivo de este modelo educativo es presentar a sus educandos cuestiones de formación que sobrepasan los límites de la racionalidad y de la ciencia, a través de la religión, fomentando el desarrollo de la espiritualidad y religiosidad (Marcondes et al., 2007).

## **Metodología**

### **Tipo de Investigación**

El enfoque del estudio es de corte cuantitativo debido a que pretende explicar la realidad social, desde una perspectiva externa y objetiva, con la única intención de indagar la fidelidad de las mediciones con el propósito de generalizar los hallazgos a otros contextos más amplios. Se trabaja fundamentalmente con el número, el dato cuantificable.

El presente estudio es de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y comparativo; en consecuencia, por primera vez se ha explorado el comportamiento, causalidad e influencia que tienen las variables en estudio identificando los factores sociodemográficos y su influencia en el alineamiento estratégico y clima organizacional del personal de una universidad privada confesional mostrando de forma natural cómo se presentan están variables; resaltando el aspecto multivariado del estudio por el análisis de más de tres variables en conjunto, y finalmente en complemento un análisis de diferencias de medias de las variables según género, edad, facultades, cargo que desempeña, situación laboral y según tiempo laborando.

### **Diseño de la Investigación**

De acuerdo con Hernández (2003), el presente estudio tiene como diseño el no experimental, de corte transversal pues buscó no manipular los datos sino trabajar con la data recolectada en un solo momento entre las variables factores sociodemográficos, alineamiento estratégico y clima organizacional para lo cual, se presenta la siguiente estructura:

Z: Factores sociodemográficos

Factores demográficos

Factores familiares

Factores académicos

Factores laborales

Factores de salud

Y: alineamiento estratégico

Propósitos institucionales

Ejes estratégicos

Políticas institucionales

X: clima organizacional

X<sub>1</sub>: autorrealización

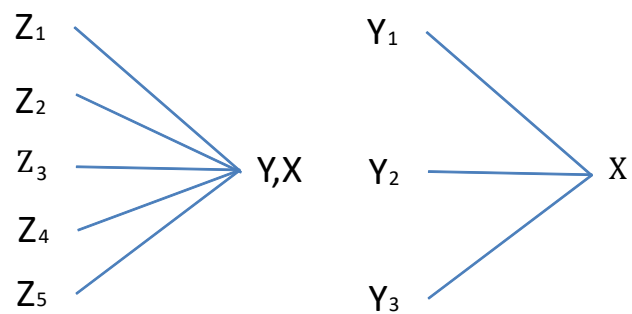
X<sub>2</sub>: compromiso

X<sub>3</sub>: supervisión

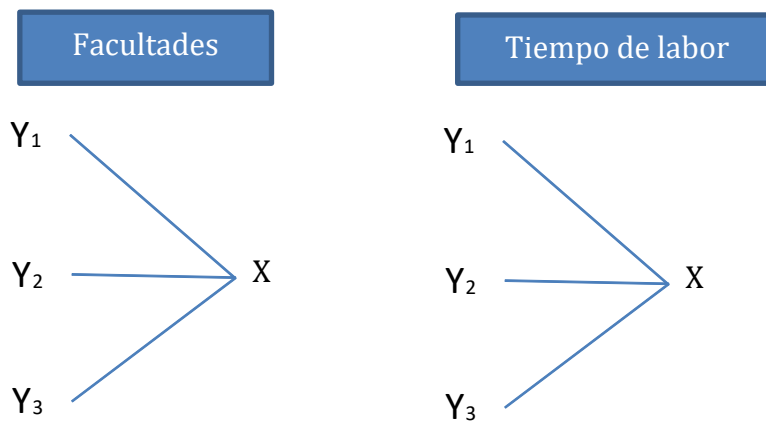
X<sub>4</sub>: comunicación

X<sub>5</sub>: condición laboral

Modelo de análisis correlacional



## Modelo de análisis comparativo



## Población y Técnicas de Investigación

### ***Población y Muestra***

La muestra estuvo conformada por 299 trabajadores de una población de 1500 entre docentes y colaboradores administrativos u operativos del área académica. Para esto se ha considerado: el personal contratado a tiempo completo, empleados y de los misioneros de una universidad confesional del Perú en sus tres campus: Lima, Juliaca y Tarapoto según la siguiente distribución: el muestreo fue no probabilístico por conveniencia del investigador; considerando la dinámica académica que imposibilita ejecutar un diseño probabilístico.

Criterios de inclusión: personal que labora en las facultades, con estatus de misionero, empleado y contratado a tiempo completo o parcial.

**Criterio de Exclusión.** Personal que labora en Centros de aplicación

### ***Instrumentos de Investigación***

**Cuestionario de Clima Organizacional.** En la presente investigación se eligió utilizar dos cuestionarios; primero para medir el clima organizacional se utilizará 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 con 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

**Tabla 1**

*Análisis de validez del cuestionario de clima organizacional mediante la prueba de KMO y Bartlett*

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Káiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,945
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	5218,582
	GI	253
	Sig.	,000

El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.981 lo cual permitió decir que el instrumento empleado en la prueba piloto para medir el clima laboral tiene un nivel considerable de confiabilidad.

**Tabla 2**

*Nivel de confiabilidad del instrumento: clima laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	50

**Cuestionario de Alineamiento Estratégico.** Mientras que 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 construido a partir de un primer diseño de 10 ítems propuesto por el magister Ricardo Jarama el cual estaba dividido en 5 dimensiones: visión y misión, estrategia, metas, inspiración, dedicación el cual arrojó una confiabilidad de 0,94 con la imposibilidad de tener un dato favorable en cuanto a su validación de constructo por contar con más de la mitad de ítems con preguntas abiertas que eran propicias para el estudio planteado.

Dicha circunstancia motivó al magister Ángelo Huapaya a reconstruir el instrumento a 22 ítems con 3 dimensiones: propósitos institucionales, ejes estratégicos y políticas institucionales; dichas dimensiones se relacionan con indicadores cognitivos, conativos, afectivos; solo la primera dimensión la de propósitos instituciones cuenta con subdimensiones visión, misión, valores; dicha escala fue validada en un estudio en 220 alumnos de la Universidad Peruana Unión en Lima, obteniendo una validez del constructo de los ítems del instrumento presenta un sig. = .000 <  $\alpha$  (0.05); en cuanto a la medida de Bartlett siendo un nivel considerable en .751. Además, una confiabilidad mayor a 0,84 en una muestra mayor a 220 individuos.

Igualmente, fue usado el instrumento en la Universidad Peruana Unión del Perú por la investigadora Suelyh Guío con una confiabilidad de 0,86 de confiabilidad mediante el alpha de Cronbach. En el presente estudio se ha usado un instrumento válido para Perú

realizando la validez de constructo y confiabilidad en los colaboradores de la universidad confesional peruana obteniendo los siguientes coeficientes:

**Tabla 3**

*Análisis de validez del cuestionario de alineamiento estratégico mediante la prueba de KMO y Bartlett*

Medida Káiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,887
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	4270,654
	GI	190
	Sig.	,000

Igualmente, se evidenció la confiabilidad del instrumento en un análisis de consistencia interna mediante el alfa de Cronbach del instrumento de alineamiento estratégico obteniendo un coeficiente de: 0.914

**Tabla 4**

*Análisis de fiabilidad del cuestionario de alineamiento estratégico*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	20

### **Procedimiento para la Recolección de Datos**

El plan para recolectar los datos está basado en el uso de instrumentos correctamente validados y confiables que fue aplicado con una estrategia planificada para evitar el sesgo. Para la aplicación del instrumento se realizó a través de la Escuela de Administración y el Comité de Ética de la facultad que extendió la autorización ética en coordinación con GTH. Una vez obtenido el visto favorable, se coordinó con las facultades respectivas sobre las fechas de aplicación vía Google Forms.

Se programó un día de aplicación de la muestra, en coordinación con los directores de escuelas vía teléfono y enviar el link con el fin de ir recolectando los resultados en el excel de google form. Para asegurar el éxito del llenado se sorteó una tablet en un día programado con todos los que llenaron la encuesta correctamente.

### **Plan de Tabulación y Análisis de los Datos**

Los datos que se recolectaron fueron tabulados mediante los programas de Excel y SPSS (Statistical Package of the Social Sciences) versión 22. De igual modo, se utilizaron las técnicas estadísticas para realizar el análisis de los datos para consolidar los objetivos de la investigación a través del análisis descriptivo e inferencial: Se elaboraron tablas de frecuencia para el aspecto descriptivo; y una prueba regresional para verificar el grado de influencia de los cursos sobre las demás variables. Así como los estadísticos de comparación de medias previo análisis de prueba de normalidad. Los resultados fueron interpretados de acuerdo con los objetivos del estudio y las hipótesis, estos fueron presentados a través de las tablas.

## Resultados y Discusión

### Resultados de los Factores Sociodemográficos

En la tabla 5 se pueden observar los factores demográficos en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022: Respecto al factor grupo etario se verificó que casi la mitad, el 49.8% son jóvenes adultos de 25 a 39 años; una tercera parte, el 37.1% son adultos de mediana edad de 40 a 64 años, y un 13% son jóvenes de 20 a 24 años. Asimismo, respecto al género, 154 son varones y 145 mujeres. Por otro lado, en cuanto al estado civil, el 51,8% son casados y el 40,5% son solteros y el 7.7% tiene otra situación civil. Respecto a la procedencia es casi homogénea la representación de encuestados, pues el 35.5% son de la Sierra, 32,4% de la Selva y el 28,4% de la Costa, y el 3.7% son extranjeros. Finalmente, respecto a la religión el 88,6% son adventistas

**Tabla 5**

*Factores demográficos en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022*

		Frecuencia	Porcentaje
Grupo atareo	Jóvenes de 20 a 24 años	39	13.0
	Jóvenes adultos de 25 a 39 años	149	49.8
	Adultos mediana edad de 40 a 64 años	111	37.1
	Total	299	100.0
Género	Masculino	154	51.5
	Femenino	145	48.5
	Total	299	100.0
Estado civil	Soltero	121	40.5
	Casado	155	51.8
	Viudo	4	1.3
	Divorciado	11	3.7
	Conviviente	5	1.7
	Otro	3	1.0
	Total	299	100.0
	Lugar de procedencia	Costa	85
	Sierra	106	35.5
	Selva	97	32.4
	Extranjero	11	3.7
	Total	299	100.0
Religión	Adventista	265	88.6

No adventistas	34	11.4
Total	299	100.0

En la tabla 6 en cuanto a los factores familiares en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022, se observa respecto al factor grado de instrucción del cónyuge, el 25.4% de encuestados refieren que sus cónyuges tienen nivel universitario; un 18.7% nivel de posgrado; y un 8% un nivel básico de estudios en sus cónyuges, mientras el 39.5% no tienen cónyuge.

**Tabla 6**

*Factores familiares en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022*

		Frecuencia	Porcentaje
Grado de instrucción del cónyuge	Técnica	25	8.4
	Universitaria	76	25.4
	Educación básica	24	8.0
	Nivel posgrado	56	18.7
	No tengo cónyuge	118	39.5
	Total	299	100.0
Carga de hijos	No tiene carga de hijos	159	53.2
	Sí tiene carga de hijos	140	46.8
	Total	299	100.0

En la tabla 7 respecto a los factores académicos en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022. Se observa en cuanto al nivel de instrucción de los encuestados, el 43.1% tiene nivel universitario y un 17.7% estudios de posgrado, en contraste con un 27.8% que refiere tener un nivel técnico, y un 11.4% un nivel básico. Respecto a si estudia y trabaja, el 51.8% sí lo lleva a cabo, mientras que el 48.2 % solo trabaja. Por otro lado, en cuanto a las facultades a las que pertenecen los encuestados, el 18.7% son de la Ciencias Empresariales (FCE); el 12%, Ciencias Salud (FCS); asimismo, de FIA el 11,7%, y Ciencias Humanas y Educación (FACIHED) el 4%, de teología el 3,3%, y de posgrado el 1,7%, cabe resaltar que un 48,5% son de áreas no académicas. En

complemento, se refiere que un poco más de la mitad, el 51,2% son de las áreas académicas y el 48,8% son de áreas no académicas. Finalmente, respecto a la función que desempeña se observa que muy cerca a la mitad, el 46,2% ejerce la función de administrativo ejecutivo; mientras que un 12.4% ejerce lo administrativo y la docencia a la par, y tan solamente un 12,4% se evidencia como docentes. Mientras un 5.7% se expresa en docencia e investigación, y el 23.4% manifiesta que ejerce otra función. Finalmente, se resalta respecto al número de liderados el 68% tenía personas a su cargo mientras un 31.8% no tenía personas a su cargo.

**Tabla 7**

*Factores académicos en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022*

		Frecuencia	Porcentaje	
Nivel de instrucción	Estudios básicos	34	11.4	
	Estudios técnicos	83	27.8	
	Estudios universitarios	129	43.1	
	Estudios de posgrado	53	17.7	
	Total	299	100.0	
Trabajas y estudias	Sí	155	51.8	
	No	144	48.2	
	Total	299	100.0	
Unidad de desempeño	FCE	56	18.7	
	FCS	36	12.0	
	FACIHED	12	4.0	
	FIA	35	11.7	
	Teología	10	3.3	
	Posgrado	5	1.7	
	Áreas no académicas	145	48.5	
	Total	299	100.0	
	Área de desempeño	Áreas académicas	153	51.2
		Áreas no académicas	146	48.8
	Total	299	100.0	
Función que desempeña	Administrativo	138	46.2	
	Solo docencia	37	12.4	
	Docencia y administrativo	37	12.4	
	Docencia e investigación	17	5.7	
	Otro	70	23.4	
	Total	299	100.0	
	Números de Liderados	Personas a mi cargo	204	68.2
		No tengo personas a mi cargo	95	31.8
Total		299	100.0	

En la tabla 8 se describe respecto a los factores laborales en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022. En cuanto a la sede laboral, el 45,5% son de Tarapoto (Selva); un 40,5% Lima (Costa) y un 14% (Sierra). En complemento, se refiere que

el 87% ha laborado mayormente en la costa, el 9,4% en la sierra, y un 3,7% en la selva. Respecto al tiempo de labor institucional casi la mitad, el 46,2% refiere laborar entre 1 a 5 años, y el 21.4% entre 6 a 10 años. De igual modo, el 9% refiere entre 11 a 15 años, y un 6.7% entre 16 a 20 años, y un 8.4% entre 21 a 27 años; igual que el 8.4% entre 1 a 11 meses.

Por otro lado, manifiestan respecto al nivel jerárquico, casi la mitad, el 46.8% refiere laborar en un nivel operativo, mientras que el 19,4% en el nivel mando medio; y un 18,7% en el nivel de apoyo, y un 7.7% refiere ser directivo, y un 7.4% en otro nivel. Del mismo modo, respecto a su situación laboral que el 38.5% es funcionario a tiempo completo (contratado), y un 37.8% es funcionario a tiempo completo (empleado); mientras que el 12% es funcionario a dedicación exclusiva y un 7.4% es funcionario a tiempo parcial, y un 4.3% en otra situación laboral.

Con relación a la pregunta si labora en otras instituciones, el 84.3% manifiesta que no; mientras que el 15.7% refiere que sí. Sin embargo, en contraste a la pregunta si mantiene un trabajo adicional refieren que el 66.6% no tiene un trabajo adicional; mientras que un 25.8% manifiesta tener un trabajo adicional; el 5,2% tiene 2 trabajos adicionales; y un 2.4% entre 3 a 4 trabajos adicionales.

### Tabla 8

#### *Factores laborales en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*

		Frecuencia	Porcentaje
Sede laboral	Lima	121	40.5
	Juliaca	42	14.0
	Tarapoto	136	45.5
	Total	299	100.0
Zona donde más laboraste	Costa	260	87.0
	Sierra	28	9.4
	Selva	11	3.7
	Total	299	100.0
Tiempo de labor: institución actual	De 1 año a 5 años	138	46.2
	De 6 años a 10 años	64	21.4
	De 11 años a 15 años	27	9.0
	De 16 años a 20 años	20	6.7
	De 21 años a 27 años	25	8.4
	De 1 mes a 11 meses	25	8.4
	Total	299	100.0
Nivel jerárquico	Directivo	23	7.7
	Mando medio	58	19.4
	Operativo	140	46.8
	Apoyo	56	18.7

	Otro	22	7.4
	Total	299	100.0
Situación laboral	Funcionario tiempo parcial	22	7.4
	Funcionario dedicación exclusiva	36	12.0
	Funcionario tiempo completo (Empleado)	113	37.8
	Funcionario tiempo completo (Contratado)	115	38.5
	Otro	13	4.3
	Total	299	100.0
¿Laboras en otras instituciones?	Sí	47	15.7
	No	252	84.3
	Total	299	100.0
¿Cuántos trabajos tienes adicionales?	1 trabajo	77	25.8
	2 trabajos	16	5.4
	3 trabajos	5	1.7
	4 trabajos	2	.7
	No tengo trabajo adicional	199	66.6
	Total	299	100.0

En la tabla 9 se puede observar que un 67.2% mantiene una percepción sobre su salud física en un nivel de bueno a excelente, mientras que el 31.4% refiere ubicarse en el nivel regular, y tan solo el 1.3% en el nivel de deficiente a crítico. De la misma manera, la percepción de salud mental el 83.9% acreditó un nivel de bueno a excelente, y un 15.1% regular y tan solo 1% en el nivel deficiente.

Asimismo, respecto a la relación con su prójimo manifiesta el 94.3% que tiene niveles de bueno a excelente, un 5% refiere niveles regulares y solamente 2 personas acreditó que tiene relaciones muy malas con su prójimo. Respecto, a su relación con Dios, el 83,6% manifestó un nivel de bueno a excelente; mientras que el 15.4% un nivel regular, y solamente 3 encuestados manifiestan niveles deficientes en su relación con Dios.

### Tabla 9

*Factores de salud en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción de salud física	Crítico	2	.7	.7	.7
	Deficiente	2	.7	.7	1.3
	Regular	94	31.4	31.4	32.8
	Buena	168	56.2	56.2	89.0
	Excelente	33	11.0	11.0	100.0
	Total	299	100.0	100.0	
Percepción de salud mental	Crítico	2	.7	.7	.7
	Deficiente	1	.3	.3	1.0
	Regular	45	15.1	15.1	16.1
	Buena	190	63.5	63.5	79.6
	Excelente	61	20.4	20.4	100.0

	Total	299	100.0	100.0	
Relación con prójimo	Muy mala	2	.7	.7	.7
	Regular	15	5.0	5.0	5.7
	Buena	210	70.2	70.2	75.9
	Excelente	72	24.1	24.1	100.0
	Total	299	100.0	100.0	
Relación con Dios	Muy mala	2	.7	.7	.7
	Mala	1	.3	.3	1.0
	Regular	46	15.4	15.4	16.4
	Buena	182	60.9	60.9	77.3
	Excelente	68	22.7	22.7	100.0
	Total	299	100.0	100.0	

### Resultados Descriptivos de Variables y Dimensiones

En la tabla 10 se observa respecto al clima organizacional y sus factores en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022 lo siguiente: niveles favorables a muy favorables el 83.6%; mientras un 13.7% el nivel medio; el 2.7% en el nivel desfavorable a muy desfavorable. Respecto a los factores que: la realización personal el 85.3% con niveles desfavorables, un 12.4% en el nivel medio; el 2.7% en niveles desfavorables. En cuanto al Involucramiento laboral, los niveles favorables a muy favorables se expresan en el 83.9%, en el nivel regular el 12.4% y 2.3% en niveles desfavorables. Asimismo, en cuanto a la supervisión el 81.3% presentó niveles de favorables a muy favorables; el 15.7% niveles regulares, y un 3% en niveles desfavorables. También respecto a la comunicación, se observó un 81.3% en los niveles favorables a muy favorables, y el 15.7% en niveles regulares, y el 3% en niveles desfavorables. Finalmente, en el factor de las condiciones laborales, el 77,2% se ubicó en los niveles favorables a muy favorables; un 18.1% en los niveles regulares, y un 4.7% en los niveles desfavorables.

**Tabla 10**

*Clima organizacional y sus factores en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Clima organizacional	Muy desfavorable	1	.3	.3	.3
	Desfavorable	7	2.3	2.3	2.7
	Regular	41	13.7	13.7	16.4
	Favorable	169	56.5	56.5	72.9

	Muy favorable	81	27.1	27.1	100.0
	Total	299	100.0	100.0	
Realización personal	Muy desfavorable	1	.3	.3	.3
	Desfavorable	6	2.0	2.0	2.3
	Regular	37	12.4	12.4	14.7
	Favorable	167	55.9	55.9	70.6
	Muy favorable	88	29.4	29.4	100.0
	Total	299	100.0	100.0	
Involucramiento laboral	Muy desfavorable	1	.3	.3	.3
	Desfavorable	6	2.0	2.0	2.3
	Regular	41	13.7	13.7	16.1
	Favorable	178	59.5	59.5	75.6
	Muy favorable	73	24.4	24.4	100.0
	Total	299	100.0	100.0	
Supervisión	Muy desfavorable	1	.3	.3	.3
	Desfavorable	8	2.7	2.7	3.0
	Regular	47	15.7	15.7	18.7
	Favorable	165	55.2	55.2	73.9
	Muy favorable	78	26.1	26.1	100.0
	Total	299	100.0	100.0	
Comunicación	Muy desfavorable	1	.3	.3	.3
	Desfavorable	8	2.7	2.7	3.0
	Medio	47	15.7	15.7	18.7
	Favorable	160	53.5	53.5	72.2
	Muy favorable	83	27.8	27.8	100.0
	Total	299	100.0	100.0	
Condiciones laborales	Muy desfavorable	1	.3	.3	.3
	Desfavorable	13	4.3	4.3	4.7
	Medio	54	18.1	18.1	22.7
	Favorable	163	54.5	54.5	77.3
	Muy favorable	68	22.7	22.7	100.0
	Total	299	100.0	100.0	

En la tabla 11 se observa respecto al alineamiento estratégico y sus factores en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022 los siguientes niveles: respecto a la variable alineamiento estratégico se verificó el 43.5% en los niveles de aceptable a óptimo; el 38.5% en niveles regulares, y el 18.1% en los niveles de bajo a crítico. Por otro lado, respecto a su dimensión: propósitos Institucionales los encuestados manifiestan un 43.1% de conocimientos de bueno a excelente. Un 38.1% en conocimiento regular, y el 18.7% en los niveles deficientes de conocimiento de los propósitos institucionales. Por otro lado, respecto al factor ejes estratégicos se observa en 34.8% en los niveles de conocimiento de bueno a excelente, mientras un 41.1% tiene conocimiento en el nivel regular; y el 24.1% en los niveles deficientes de conocimiento sobre los ejes estratégicos. Finalmente, respecto a las políticas institucionales se observó el 48.8% de conocimiento bueno a excelentes, mientras que el 32.4% en los niveles regulares, y el 18.7% en niveles deficientes de conocimientos sobre políticas institucionales.

**Tabla 11**

*Alineamiento estratégico y sus factores en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alineamiento estratégico	Crítico	12	4.0	4.0	4.0
	Bajo	42	14.0	14.0	18.1
	Regular	115	38.5	38.5	56.5
	Aceptable	106	35.5	35.5	92.0
	Óptimo	24	8.0	8.0	100.0
	Total	299	100.0	100.0	
Propósitos institucionales	Nulo conocimiento	17	5.7	5.7	5.7
	Deficiente conocimiento	39	13.0	13.0	18.7
	Regular conocimiento	114	38.1	38.1	56.9
	Buen conocimiento	91	30.4	30.4	87.3
	Excelente conocimiento	38	12.7	12.7	100.0
	Total	299	100.0	100.0	
Ejes estratégicos	Nulo conocimiento	17	5.7	5.7	5.7
	Deficiente conocimiento	55	18.4	18.4	24.1
	Regular conocimiento	123	41.1	41.1	65.2
	Buen conocimiento	76	25.4	25.4	90.6
	Excelente conocimiento	28	9.4	9.4	100.0
	Total	299	100.0	100.0	
Políticas institucionales	Nulo conocimiento	9	3.0	3.0	3.0
	Deficiente conocimiento	47	15.7	15.7	18.7
	Regular conocimiento	97	32.4	32.4	51.2
	Buen conocimiento	125	41.8	41.8	93.0
	Excelente conocimiento	21	7.0	7.0	100.0
	Total	299	100.0	100.0	

En la tabla 12 se observa respecto al conocimiento del nivel de la visión el 32.8% en niveles de bueno a excelente, un 39,1% en niveles regulares de conocimiento y el 28.1% en niveles deficientes de conocimiento sobre la visión. Respecto al conocimiento de la misión se muestra niveles bueno a excelente en 38.8% mientras que un 41.1% en niveles regulares, así como 20.1% niveles deficientes de conocimiento. Finalmente, respecto a los valores 59.2% acreditan conocer bien a excelente; 23,7% nivel regular y un 17,1% en los niveles deficientes de conocimientos sobre los valores de la universidad.

**Tabla 12**

*Nivel de conocimiento sobre la visión, misión y valores en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

	Nulo conocimiento	16	5.4	5.4	5.4
Visión	Deficiente conocimiento	68	22.7	22.7	28.1
	Regular conocimiento	117	39.1	39.1	67.2
	Buen conocimiento	87	29.1	29.1	96.3
	Excelente conocimiento	11	3.7	3.7	100.0
	Total	299	100.0	100.0	
	Misión	Nulo conocimiento	12	4.0	4.0
Misión	Deficiente conocimiento	48	16.1	16.1	20.1
	Regular conocimiento	123	41.1	41.1	61.2
	Buen conocimiento	85	28.4	28.4	89.6
	Excelente conocimiento	31	10.4	10.4	100.0
	Total	299	100.0	100.0	
	Valores	Nulo conocimiento	13	4.3	4.3
Deficiente conocimiento		38	12.7	12.7	17.1
Regular conocimiento		71	23.7	23.7	40.8
Buen conocimiento		129	43.1	43.1	83.9
Excelente conocimiento		48	16.1	16.1	100.0
Total		299	100.0	100.0	

## Contrastación de Hipótesis

### *Hipótesis General*

Ho. Ningún factor sociodemográfico está relacionado con el alineamiento estratégico ni con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022.

Ha. Al menos un factor sociodemográfico está relacionado con el alineamiento estratégico y con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022.

### **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  $H_a$

En la tabla 13 se puede observar respecto a las relaciones de los factores demográficos con el alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022. Respecto al factor edad se demuestra una relación significativa ( $Rho\ 0,12\ sig.\ 0,03$ ) respecto al alineamiento estratégico; es decir, a mayor edad el trabajador está más alineado. Por otro lado, respecto al género se verificó que tanto el alineamiento estratégico y el clima organizacional no guardan relación significativa, cuyo resultado refleja que ser un trabajador varón o mujer, ambos pueden o no estar alineados y ambos perciben el clima organizacional desde el mismo enfoque. Sin embargo, es relevante indicar que el factor religión sí guarda una relación positiva, aunque baja pero significativa ( $Rho\ 0,18\ sig.\ 0,002$ ) con el clima organizacional, es decir, a la cual pertenece te condiciona para tener un enfoque favorable sobre cómo percibe el clima en la presente institución analizada; así como también, guarda relación negativa, baja y significativa ( $Rho\ -0,13\ sig.\ 0,02$ ) con el alineamiento estratégico; es decir, la religión que le identifica como trabajador puede incidir en no estar alineado estratégicamente.

Asimismo, respecto al factor grado de instrucción se percibió una relación directa, baja y significativa ( $Rho\ 0,17\ sig.\ 0,003$ ) con el alineamiento estratégico. Es decir, a mayor grado de instrucción más alineado a diferencia del clima organizacional que no presentó correlación significativa, dicho de otro modo, es indistinto el grado académico que ostenta la percepción del clima organizacional es igual. Por otro lado, respecto al estado civil se observó que se correlacionó en forma positiva, aunque baja, pero significativamente con el alineamiento estratégico, es decir, ser soltero o casado puede estar incidiendo en estar alineado estratégicamente, a diferencia que no se correlacionó con el clima organizacional, es decir, los estados perciben el clima de la misma forma. Finalmente, respecto al lugar de procedencia de los trabajadores se relacionó en forma indirecta, baja y significativa sobre el

alineamiento estratégico (Rho -0,13 sig. 0,02); es decir, el ser natural de la Costa, Sierra o Selva incide en que esté alineado estratégicamente o no, a diferencia de su percepción que no se correlacionó con el clima organizacional que es indistinto al lugar que pertenece.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis (Ho) y, se acepta (Ha): Más de un factor sociodemográfico está relacionado con el alineamiento estratégico y con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022.

Dicho de otro modo, varios factores sociodemográficos inciden en cómo se viene alineando el personal de la universidad en estudio y el factor religión que incide en la forma cómo perciben los trabajadores sobre el clima organizacional.

**Tabla 13**

*Factores demográficos relacionados al alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022*

		Alineamiento Estratégico	Clima Organizacional	
Rho de Spearman	Edad	Coeficiente de correlación	.124*	
		Sig. (bilateral)	0.031	
		N	299	
	Género	Coeficiente de correlación	0.007	-0.090
		Sig. (bilateral)	0.911	0.120
		N	299	299
	Religión	Coeficiente de correlación	-.133*	.183**
		Sig. (bilateral)	0.022	0.002
		N	299	299
	Grado de Instrucción	Coeficiente de correlación	.171**	-0.076
		Sig. (bilateral)	0.003	0.189
		N	299	299
Estado Civil	Coeficiente de correlación	.120*	-0.095	
	Sig. (bilateral)	0.038	0.100	
	N	299	299	

	N	299	299
Lugar de procedencia	Coeficiente de correlación	-.134*	0.005
	Sig. (bilateral)	0.020	0.937
	N	299	299

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

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

### **Hipótesis Específica 1**

Ho. Ningún factor académico está relacionado con el alineamiento estratégico ni con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022.

Ha. Al menos un factor académico está relacionado con el alineamiento estratégico y con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022.

#### **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  $H_a$ .

En la tabla 14 se observa respecto a las relaciones de los factores académicos con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022: relación entre pertenecer a una sede organizacional universitaria y estar alineado estratégicamente, se evidenció que no existe relación significativamente, igualmente con el clima organizacional. Cuyo aspecto demuestra que indistintamente de pertenecer a alguna sede, puede o no estar alineado o percibir el clima organizacional subjetivamente igual. Sin embargo, respecto a la pertenencia a las facultades se observó una relación negativa, aunque baja pero significativa (Rho-0,46 sig. 0,01) con el alineamiento estratégico. Este coeficiente refleja que de acuerdo con la facultad que pertenece puede estar más alineado o menos alineado a diferencia del clima que demuestra que no existe relación, es decir, indistintamente a la facultad a la que pertenece, se percibió el clima organizacional de la misma manera.

De la misma manera, es preciso complementar el resultado del factor responsabilidad académica y no académica de los trabajadores se evidenció una relación negativa, baja y significativa (Rho -0,19 sig. 0,001) con el alineamiento estratégico, es

decir, el hecho de tener la responsabilidad académica o no académica puede estar alineado o no, a diferencia con el clima que no presente índices significativos lo cual demuestra que tenga responsabilidad académica o no percibe el clima de la misma manera.

Del mismo modo, respecto a la función que desempeña se visualizó una relación negativa baja pero no significativa ( $Rho=0,11$  sig.  $0,05$ ) con el alineamiento estratégico; es decir, que el desempeñar funciones administrativas, docencia investigativa, operativas u otras pueden estar alineados con una intensidad baja, aunque no significativa, es decir, pueda que no ocurra en todas las sedes. A diferencia del clima organizacional, no se evidenció una relación significativa, es decir, todos lo perciben de la misma manera. En complemento, en relación al factor carga de liderazgo que mantienen los trabajadores se observó una incidencia negativa moderada y significativa ( $Rho -0,22$  sig.  $0,00$ ) es decir, en la medida que tenga a cargo los colaboradores podrían estar menos alineados, un aspecto muy contraproducente que se necesita analizar en contraste con otras variables relacionadas. Sin embargo, la misma variable carga de liderados no se correlacionan significativamente con el clima laboral, es decir, el que tiene a cargo personas o no, igual perciben el clima de la misma forma.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis ( $H_0$ ) y, se acepta ( $H_a$ ). Más de un factor académico está relacionado con el alineamiento estratégico en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022.

Dicho de otro modo, varios factores académicos inciden en cómo se vienen alineando el personal de la universidad en estudio, sin embargo, ningún factor académico incide en la forma cómo perciben los trabajadores el clima organizacional.

#### **Tabla 14**

*Factores académicos relacionado al alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*

			Alineamiento estratégico	Clima organizacional
Rho de Spearman	Sedes en Perú	Coefficiente de correlación	-0.093	0.067

	Sig. (bilateral)	0.109	0.250
	N	299	299
Facultades	Coeficiente de correlación	-.146*	0.099
	Sig. (bilateral)	0.011	0.086
	N	299	299
Responsabilidad académica y no académica	Coeficiente de correlación	-.195**	0.092
	Sig. (bilateral)	0.001	0.112
	N	299	299
Funciones que desempeña	Coeficiente de correlación	-0.113	-0.011
	Sig. (bilateral)	0.051	0.851
	N	299	299
Carga de liderados	Coeficiente de correlación	-.220**	0.051
	Sig. (bilateral)	0.000	0.380
	N	299	299

### **Hipótesis Específica 2**

Ho. Ningún factor laboral está relacionado con el alineamiento estratégico ni con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

Ha. Al menos un factor laboral está relacionado con el alineamiento estratégico y con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

#### **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  $H_a$

En la tabla 15 se puede evidenciar en qué medida los factores laborales se relacionan con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022. Respecto a los años trabajando en la institución actual se determinó que existe una correlación negativa baja y significativa ( $Rho=0,17$  sig. 0,003) con el clima organizacional; es decir, a mayor o menor años laborando en la actual institución, puede mantener una percepción sobre el clima diferente. Respecto al alineamiento estratégico no hubo correlación.

Por otro lado, al observar el factor nivel jerárquico que ocupa, el coeficiente se

presentó bajo negativo pero significativo (Rho -0,18 sig. 0,002); es decir, a mayor cargo menor alineamiento o a menor cargo mayor alineamiento a diferencia con el clima organizacional que es indistinto al cargo, igual perciben el clima, por ello, se presentó sin correlación significativa. Del mismo modo, en cuanto a la situación laboral se presentó una correlación significativa de nivel bajo y negativo (Rho -0,11 sig. 0,004). Es decir, el mantener una situación laboral a tiempo parcial, dedicación exclusiva o tiempo completo (empleado) y tiempo completo (contratado) incide en cuanto se alineó o no, a los propósitos, políticas y ejes estratégicos institucionales, que a diferencia de cualquier modo sea su situación, se asoció con el clima de la misma manera.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis (Ho) y, se acepta (Ha). Más de un factor laboral está relacionado con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022.

Dicho de otro modo, varios factores laborales inciden en cómo se vienen alineando con el personal de la universidad en estudio, sin embargo, y tan solo el factor de años trabajando en la institución actual y que inciden en la forma cómo perciben los trabajadores el clima organizacional.

**Tabla 15**

*Factores laborales relacionado al alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*

		Alineamiento estratégico	Clima organizacional
Años trabajando en la institución actual	Coeficiente de correlación	0.019	-.121*
	Sig. (bilateral)	0.749	0.037
	N	299	299
Nivel jerárquico que ocupa	Coeficiente de correlación	-.180**	0.085
	Sig. (bilateral)	0.002	0.145
	N	299	299
Situación laboral	Coeficiente de correlación	-.116*	0.014
	Sig. (bilateral)	0.046	0.803
	N	299	299

### **Hipótesis Específica 3**

Ho. Ningún factor de salud está relacionado con el alineamiento estratégico ni con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

Ha. Al menos un factor de salud está relacionado con el alineamiento estratégico y con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

#### **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  $H_a$

En la tabla 16 se observa: en cuanto, al ámbito de salud de los encuestados relacionado al alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022 se observó: que respecto a la percepción que tiene sobre su salud física (Rho 0,17 sig. 0,002 ), mental (Rho 0,23 sig. 0,000), social (relación su prójimo) (Rho 0,19 sig. 0,001) se demuestran relaciones positivas bajas y significativas con el alineamiento estratégico; es decir, a mejor percepción de salud mejor alineación estratégica o débil percepción de me encuentro menos alineado; cuyo aspecto es digno de corroborar con el aspecto descriptivo considerando que se está analizando una institución confesional.

Del mismo modo, al analizar las mismas variables: salud física (Rho 0,13 sig. 0,02), mental (Rho-0,19 sig. 0,001), social (relación su prójimo) (Rho-0,18 sig. 0,001) respecto al clima organizacional se demostró también, que cuanto más favorable de que mi percepción sobre la salud más favorable será mi percepción sobre el clima organizacional o viceversa.

Por otro lado, respecto al factor relación con Dios no se observó una correlación significativa, ello quiere decir, que mantengas buena o mala relación con Dios igual van estar alineado o no; y percibirán el clima organizacional de la misma forma.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis ( $H_0$ ) y, se acepta ( $H_a$ ). Más de un factor de salud está relacionado con el alineamiento estratégico y con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

Dicho de otro modo, varios factores de salud inciden en cómo se viene alineando el

personal de la universidad en estudio, y también inciden en cómo perciben los trabajadores el clima organizacional.

**Tabla 16**

*Factores de salud relacionado al alineamiento estratégico y al clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*

		Alineamiento Estratégico	Clima Organizacional
¿Cómo consideras tu salud física actualmente?	Coeficiente de correlación	.177*	.134*
	Sig. (bilateral)	0.002	0.021
	N	299	299
¿Cómo consideras tu salud mental actualmente?	Coeficiente de correlación	.231**	.196**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001
	N	299	299
¿Cómo consideras tu relación con tu prójimo?	Coeficiente de correlación	.193**	.186**
	Sig. (bilateral)	0.001	0.001
	N	299	299
¿Cómo consideras tu relación con Dios?	Coeficiente de correlación	0.110	0.089
	Sig. (bilateral)	0.057	0.125
	N	299	299

### **Prueba de Normalidad**

Ho. Los factores presentan distribución normal.

Ha. Los factores al menos uno no presenta distribución normal.

#### **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

En la tabla 17 se observa que los factores del presente estudio muestran una distribución no paramétrica considerando que su p valor son  $< 0.05$ , excepto los ejes estratégicos que muestran un p valor de 0,08. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho). Y, se acepta Ha: más de un factor no presenta distribución normal; cuyo aspecto con llevó a utilizar un estadístico no paramétrico para el análisis de los factores de los constructos en estudio, por tener escala ordinal el indicado es la Tau b Kendall.

**Tabla 17**

*Prueba de normalidad del alineamiento estratégico y clima organizacional y sus factores*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Visión	.083	299	<.001	.979	299	<.001
Misión	.089	299	<.001	.976	299	<.001
Valores	.100	299	<.001	.974	299	<.001
Propósitos Institucionales	.057	299	.021	.986	299	.006
Ejes estratégicos	.048	299	.088	.991	299	.075
Políticas institucionales	.105	299	<.001	.981	299	<.001
Alineamiento estratégico	.058	299	.015	.988	299	.017
Realización personal	.126	299	<.001	.942	299	<.001
Involucramiento laboral	.142	299	<.001	.934	299	<.001
Supervisión	.138	299	<.001	.948	299	<.001
Comunicación	.114	299	<.001	.953	299	<.001
Condiciones laborales	.098	299	<.001	.962	299	<.001
Clima organizacional	.100	299	<.001	.952	299	<.001

a. Corrección de significación de Lilliefors

#### **Hipótesis Específica 4**

Ho. No existe relación directa y significativa del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

Ha. Existe relación directa y significativa del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

#### **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

En la tabla 18 se puede observar que no existe relación significativa ( $p$  valor 0.11 mayor 0.05) entre el alineamiento estratégico con el clima organizacional. Por lo tanto, rechazo la hipótesis Ha y acepto el Ho. No existe relación directa y significativa del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022. Es decir, puede estar alineado o no igual percibe el clima

organizacional

**Tabla 18**

*Relación directa y significativa del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022*

			Clima organizacional
Tau-b de Kendall	Alineamiento estratégico	Coefficiente de correlación	.063
		Sig. (bilateral)	.113
		N	299

**Hipótesis Específica 5**

Ho. No existe relación significativa de ninguno de los factores del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

Ha. Existe relación significativa de al menos uno de los factores del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

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.

En la tabla 19 se puede observar que no existe relación significativa ( $p$  valor 0.06 mayor 0.05) entre los propósitos institucionales y el clima organizacional. Asimismo, no existe relación significativa ( $p$  valor 0.35 mayor 0.05) entre los ejes estratégicos y el clima organizacional. Sin embargo, se puede evidenciar una relación significativa positiva, baja pero significativa entre las políticas institucionales y el clima organizacional.

Por lo tanto, rechazo la hipótesis Ho y acepto la Ha: existe relación significativa de al menos uno de los factores del alineamiento estratégico con el clima organizacional que se da en el personal de una universidad confesional en el Perú,2022. Dicho de otro modo, ni los propósitos institucionales, ni las acciones desarrolladas con los ejes estratégicos vienen implicando en el clima organizacional, sin embargo, las políticas institucionales sí van a

incidir sobre la forma de cómo visualizó el clima en la universidad confesional en que laboró.

**Tabla 19**

*Relación significativa de los factores del alineamiento estratégico con el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*

		Clima Organizacional
Propósitos Institucionales	Correlación de Pearson	.106
	Sig. (bilateral)	.066
	N	299
Ejes estratégicos	Correlación de Pearson	.053
	Sig. (bilateral)	.359
	N	299
Políticas Institucionales	Correlación de Pearson	.144*
	Sig. (bilateral)	.013
	N	299

### **Hipótesis Específica 6**

Ho. No existe relación significativa de ninguno los factores del clima organizacional con el alineamiento estratégico del personal de una universidad confesional en el Perú, 2022.

Ha. Existe relación significativa de al menos uno de los factores del clima organizacional con el alineamiento estratégico del personal de una universidad confesional en el Perú, 2022.

#### **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.

En la tabla 20 se puede observar que no existe relación significativa (p valor 0.065 mayor o igual a 0.05) entre la realización personal y el alineamiento estratégico. Asimismo, no existe relación significativa (p valor 0.27 mayor 0.05) entre la supervisión y el alineamiento. Asimismo, no existe relación significativa (p valor 0.40 mayor 0.05) entre las condiciones laborales y el alineamiento estratégico. Sin embargo, se puede evidenciar una relación significativa positiva, muy baja pero significativa (Tau b 0,08 y un p valor 0.03

menor 0.05) entre el involucramiento laboral y alineamiento estratégico. También, se puede evidenciar una relación significativa positiva, muy baja pero significativa (Tau b 0,08 y un p valor 0.02 menor 0.05) entre la comunicación y alineamiento estratégico. Por lo tanto, rechazo la hipótesis Ho y acepto la Ha: existe relación significativa de más de un factor del clima organizacional con el alineamiento estratégico del personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

### Tabla 20

*Relación significativa de los factores del clima organizacional con el alineamiento estratégico del personal de una universidad confesional en el Perú,2022*

			Alineamiento estratégico
Tau-b de Kendall	Realización personal	Coeficiente de correlación	.077
		Sig. (bilateral)	.056
		N	299
	Involucramiento laboral	Coeficiente de correlación	.084*
		Sig. (bilateral)	.039
		N	299
	Supervisión	Coeficiente de correlación	.045
		Sig. (bilateral)	.271
		N	299
	Comunicación	Coeficiente de correlación	.088*
		Sig. (bilateral)	.029
		N	299
	Condiciones Laborales	Coeficiente de correlación	.034
		Sig. (bilateral)	.402
		N	299

### **Hipótesis Específica 7**

Ho. No existe relación significativa de ninguno de los factores de los propósitos institucionales con el clima organizacional del personal de una universidad confesional en el

Perú,2022.

Ha. Existe relación significativa de al menos uno de los factores de los propósitos institucionales con el clima organizacional del personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

### **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  $H_a$ .

En la tabla 21 se puede observar que existe relación positiva, directa y significativa del factor valores (Tau b 0,10 y p valor 0.01) con el clima organizacional. Sin embargo, la visión (Tau b 0,02 y p valor 0.52) y la misión (Tau b 0,04 y p valor 0.32) no se relacionan significativamente. Por lo tanto, aceptamos la  $H_a$  y rechazamos la  $H_0$ , existe relación significativa de al menos uno de los factores de los propósitos institucionales con el clima organizacional del personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

**Tabla 21**

*Relación de los factores de los propósitos institucionales con el clima organizacional del personal de una universidad confesional en el Perú,2022*

			Clima organizacional
Tau-b de Kendall	Visión	Coeficiente de correlación	.026
		Sig. (bilateral)	.528
		N	299
	Misión	Coeficiente de correlación	.041
		Sig. (bilateral)	.320
		N	299
	Valores	Coeficiente de correlación	.104*
		Sig. (bilateral)	.010
		N	299

### **Hipótesis Específica 8**

$H_0$ . No existe diferencias significativas en el alineamiento estratégico y clima

organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

Ha. Existe diferencias significativas en el alineamiento estratégico y clima organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

### **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  $H_a$ .

En la tabla 22 se puede observar que mediante la prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes que el alineamiento estratégico según la sede en que laboran no hay diferencias ( $p$  valor 0.15 es mayor a 0,05); ni tampoco en el clima laboral ( $p$  valor 0.33 es mayor a 0,05). Por lo tanto, rechazamos la  $H_a$  y aceptamos la  $H_0$ : no existe diferencias significativas en el alineamiento estratégico y clima organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022.

### **Tabla 22**

*Diferencias significativas en el alineamiento estratégico y clima organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022*

	Hipótesis nula	Prueba	Sig. <sup>a,b</sup>	Decisión
1	La distribución de alineamiento estratégico es la misma entre categorías de sedes en Perú.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.156	Conserva la hipótesis nula.
2	La distribución de clima organizacional es la misma entre categorías de sedes en Perú.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.332	Conserva la hipótesis nula.

a. El nivel de significación es de .050.  
b. Se muestra la significancia asintótica.

**Tabla 23**

*Resumen de prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes del alineamiento estratégico y clima organizacional según sedes en Perú*

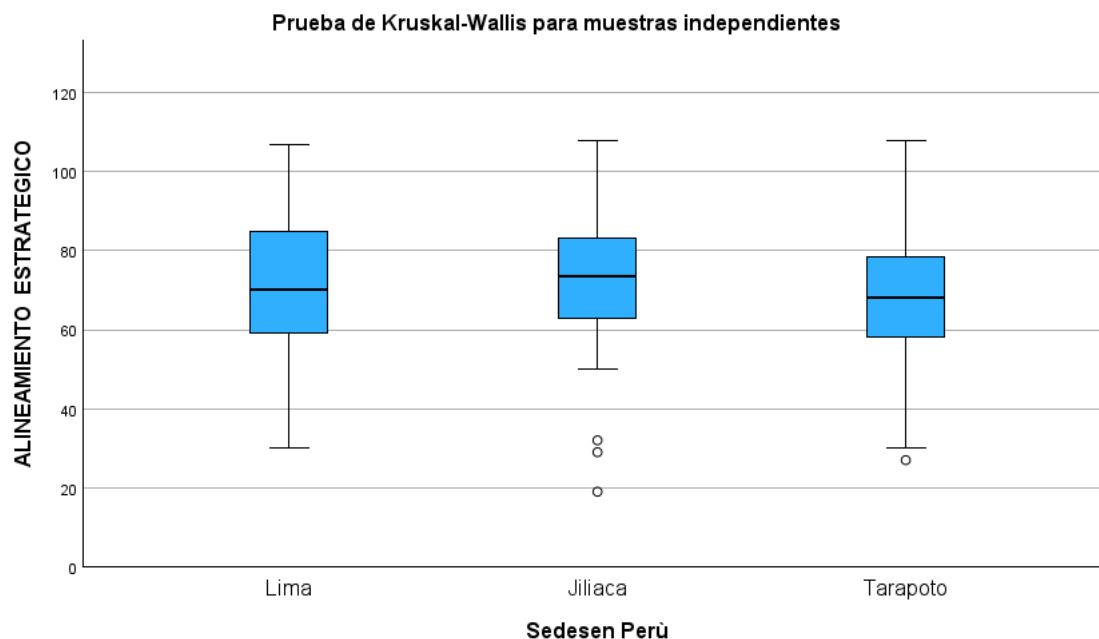
	<i>Alineamiento estratégico</i>	<i>Clima organizacional</i>
N total	299	299
Estadístico de prueba	3.710 <sup>a</sup>	2.208 <sup>a</sup>
Grado de libertad	2	2
Sig. asintótica (prueba bilateral)	.156	.332

a. Las estadísticas de prueba se ajustan para empates.

La figura 2 nos grafica en cuanto a la dispersión por sedes respecto al alineamiento estratégico: que los colaboradores de Lima muestran mayor dispersión positiva respecto a las demás sedes en su alineamiento estratégico institucional. Por otro lado, respecto a la simetría se puede observar que Tarapoto no muestra una alineación diferencial al contrario se observa simetría que la mitad está alineado y la otra mitad no lo está; igualmente en Juliaca; sin embargo, en la sede Lima se muestra que un poco más de colaboradores están alineados. Sintetizando: en las sedes Lima, Tarapoto y Juliaca hay colaboradores que están alineados y otros no; y hay colaboradores que perciben el alineamiento estratégico de forma positiva como de forma adversa.

**Figura 2**

*Diferencias gráficas del alineamiento estratégico según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*



La tabla 24 se complementa con el análisis de las diferencias del alineamiento estratégico del personal comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022; se observa: No existe diferencias significativas ( $p\ 0.119 > 0.05$ ) entre las sedes Tarapoto – Lima. Asimismo, no existe diferencias significativas ( $p\ 0.113 > 0.05$ ) entre las sedes Tarapoto – Juliaca. Ni tampoco existen diferencias significativas ( $p\ 0.636 > 0.05$ ) entre las Lima – Juliaca. Cuyo contexto nos conlleva a corroborar que en las tres sedes las diferencias del alineamiento estratégico son las mismas.

**Tabla 24**

*Diferencias del alineamiento estratégico del personal comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022*

Sample 1- Sample 2	Estadístico de prueba	Error estándar	Estadístico de prueba estándar	Sig. Sig.	Sig. ajust. <sup>a</sup>
Tarapoto-Lima	16.853	10.801	1.560	.119	.356
Tarapoto-Juliaca	24.181	15.258	1.585	.113	.339
Lima-Juliaca	-7.328	15.479	-.473	.636	1.000

*Nota.* Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son iguales.

Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significación es de .050.

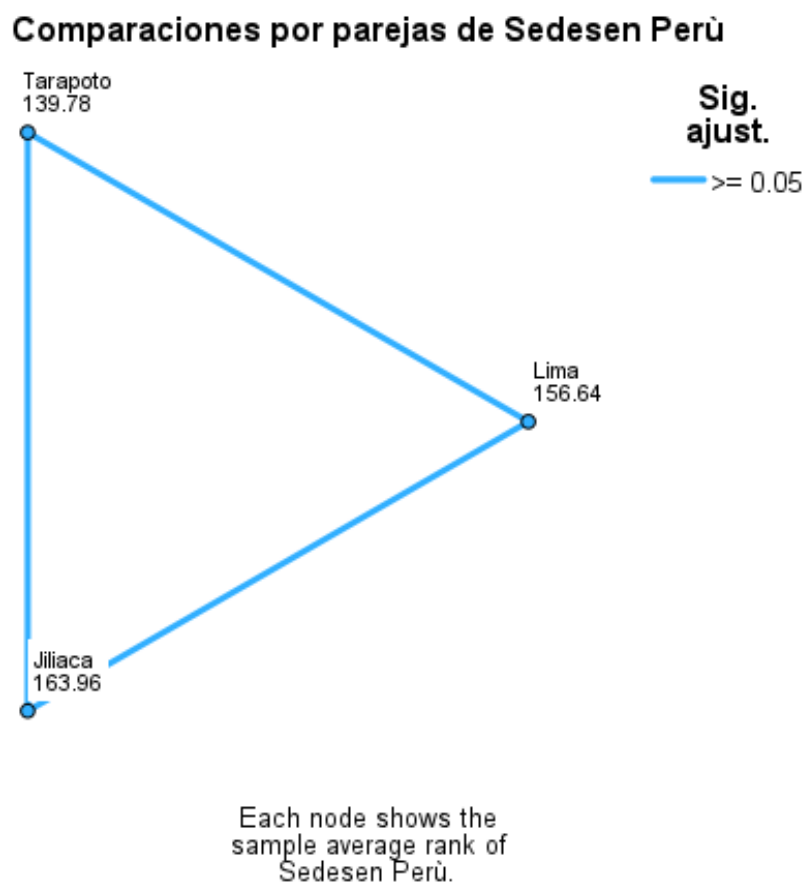
a. Los valores de significación se han ajustado mediante la corrección Bonferroni para varias pruebas.

En la figura 3 se puede observar mediante el gráfico de nodos de medias que las

diferencias del alineamiento estratégico del personal comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022 son muy mínimas sea entre Tarapoto- Lima (139.76); Lima-Juliaca (156.64) y Tarapoto - Juliaca (163.93), por lo cual se mostró no significativo.

### Figura 3

*Nodos de medias que gráfica el alineamiento estratégico del personal comparado entre 2 sedes de una universidad confesional*

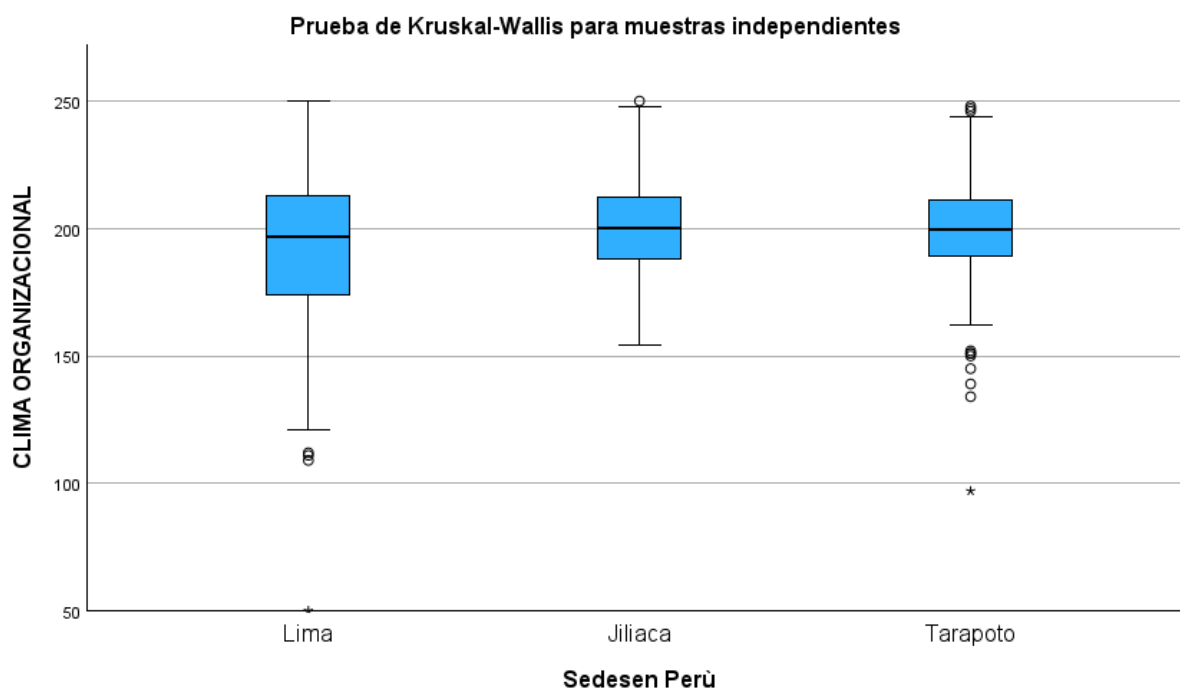


La figura 4 nos grafica en cuanto a la dispersión por sedes respecto al clima organizacional: que los colaboradores de Lima, muestran mayor dispersión respecto a la percepción con una ligera inclinación negativa respecto a las demás sedes en su clima organizacional.; considerándose que en las demás sedes se muestra una percepción simétrica compartida entre lo positivo y negativo. Es decir, respecto a la simetría se puede

observar que Tarapoto no muestra un clima organizacional diferencial, al contrario, se observa simetría que la mitad tiene una percepción favorable y la otra adversa; igualmente en Juliaca; sin embargo, en la sede Lima se muestra que un poco más de los colaboradores muestran percepciones desfavorables. Sintetizando, en las sedes de Lima, Tarapoto y Juliaca hay colaboradores que perciben un clima organizacional positivo mientras que otros no.

#### Figura 4

*Diferencias gráficas del clima organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*



En la tabla 25 se complementa con el análisis de las diferencias del clima organizacional comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022 en el cual se observa: no existe diferencias significativas ( $p\ 0.235 > 0.05$ ) entre las sedes Tarapoto – Lima. Asimismo, no existe diferencias significativas ( $p\ 0.205 > 0.05$ ) entre las sedes Lima – Juliaca. Ni tampoco existen diferencias significativas ( $p\ 0.656 > 0.05$ ) entre las Tarapoto – Juliaca. Cuyo contexto nos conlleva a corroborar que en las tres sedes, las diferencias del clima organizacional son las mismas con una ligera diferencia en lo negativo

en Tarapoto y Juliaca.

**Tabla 25**

*Diferencias del clima organizacional comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022*

Sample 1- Sample 2	Estadístico de prueba	Error estándar	Estadístico de prueba estándar	Sig. Sig.	Sig. ajust. <sup>a</sup>
Lima-Tarapoto	-12.826	10.799	-1.188	.235	.705
Lima-Juliaca	-19.627	15.476	-1.268	.205	.614
Tarapoto- Juliaca	6.800	15.254	.446	.656	1.000

*Nota.* Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la muestra 1 y la muestra 2 son iguales.

Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significación es de .050.

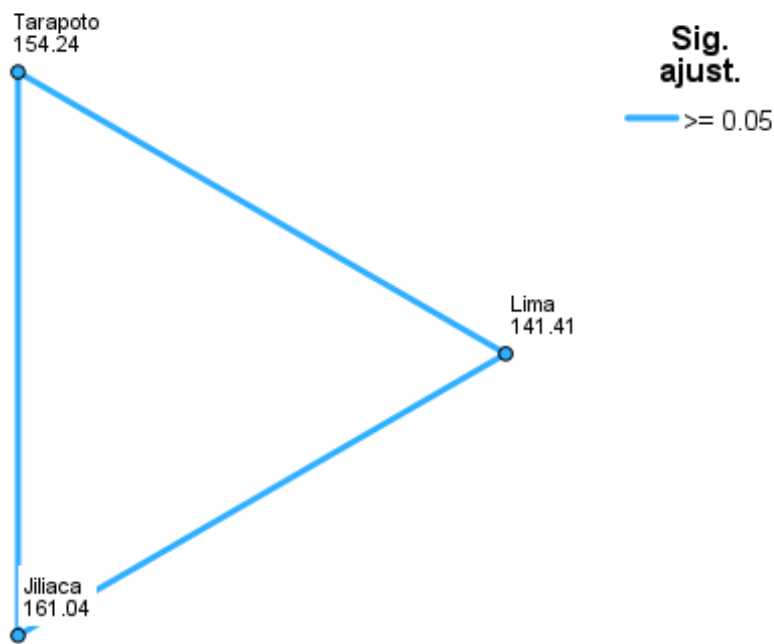
a. Los valores de significación se han ajustado mediante la corrección Bonferroni para varias pruebas.

En la figura 5 se puede observar mediante el gráfico de nodos de medias que las diferencias del clima organizacional comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022 son muy mínimas sea entre Tarapoto- Lima (154.24); Lima-Juliaca (141.41) y Tarapoto - Juliaca (161.04) por lo cual se mostró no significativa.

**Figura 5**

*Nodos de medias que gráfica el clima organizacional comparado entre 2 sedes de una universidad confesional*

### Comparaciones por parejas de Sedesen Perú



Each node shows the sample average rank of Sedesen Perú.

### Hipótesis Específica 9

Ho. No existe diferencias significativas de ningún factor: alineamiento estratégico, ni clima organizacional según las facultades en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022.

Ha. Existe diferencias significativas de al menos un factor: alineamiento estratégico o clima organizacional según las facultades en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022.

#### 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.

En la tabla 26 se puede observar que mediante la prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes que el alineamiento estratégico según facultad en que laboran hay diferencias ( $p$  valor 0.01 es menor a 0,05); sin embargo, no se evidencia relación respecto al

clima organizacional (p valor 0.052 es igual a 0,05). Por lo tanto, rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la  $H_a$ : Que al menos un factor: el alineamiento estratégico muestra diferencias significativas según la facultad en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022. Es decir, que existe alguna facultad en la que laboran que el personal se muestra más alineado que otros de forma significativa. Mientras que respecto al clima organizacional no muestra diferencias significativas; es decir perciben negativa o positiva en la misma proporción todas las facultades.

**Tabla 26**

*Diferencias significativas en el alineamiento estratégico y clima organizacional según facultades en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*

	Hipótesis nula	Prueba	Sig. <sup>a,b</sup>	Decisión
1	La distribución de alineamiento estratégico es la misma entre categorías de Facultades.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	<.001	Rechace la hipótesis nula.
2	La distribución de clima organizacional es la misma entre categorías de Facultades.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	.052	Conserve la hipótesis nula.

a. El nivel de significación es de .050.

b. Se muestra la significancia asintótica.

**Tabla 27**

*Resumen de prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes del Alineamiento Estratégico y Clima Organizacional según Facultades en Perú*

	Alineamiento estratégico	Clima organizacional
N total	299	299
Estadístico de prueba	28.848 <sup>a</sup>	12.465 <sup>a</sup>
Grado de libertad	6	6
Sig. asintótica (prueba bilateral)	<.001	.052

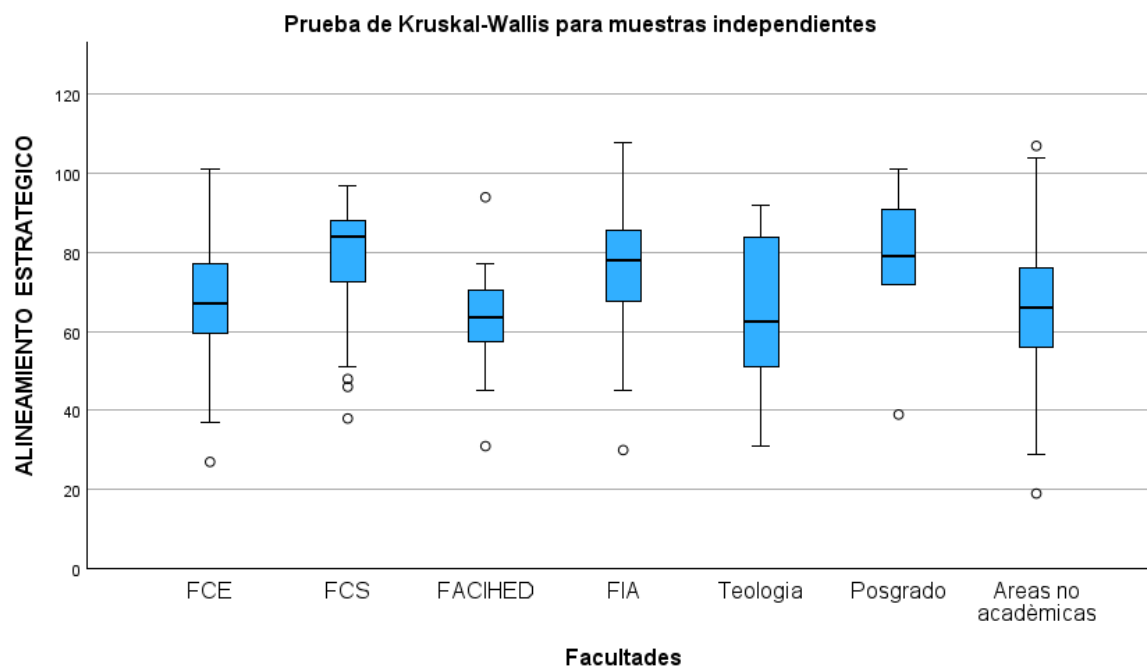
a. Las estadísticas de prueba se ajustan para empates.

La figura 5 nos grafica en cuanto a la dispersión por facultades respecto al alineamiento estratégico: que los colaboradores de teología muestran mayor dispersión con una ligera inclinación positiva respecto a las demás facultades; seguidos por posgrado y

FCE; a diferencia de la FCS y FIA cuya dispersión tiende a lo negativo. Considerándose que las demás facultades FACIHED y áreas no académicas muestran una dispersión compartida entre lo positivo y negativo. Es decir, respecto a la simetría se puede observar que algunas facultades muestran asimetría; mientras otras facultades muestran asimetría en el alineamiento estratégico del personal. Sintetizando, las facultades de la universidad confesional en estudio hay colaboradores que se alinean de forma positivo mientras que otros no.

### Figura 6

*Diferencias gráficas del alineamiento estratégico según facultades en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*



En la tabla 22 se complementa con el análisis de las diferencias del alineamiento estratégico comparado entre 2 facultades de una universidad confesional en el Perú, 2022 en el cual se observa: No existe diferencias significativas cuando se comparan FACIHED-Teología ( $p\ 0.869 > 0.05$ ), FACIHED- Áreas no académicas ( $p\ 0.869 > 0.05$ ), FACIHED-FCE ( $p\ 0.310 > 0.05$ ); FACIHED-Posgrado ( $p\ 0.096 > 0.05$ ), Teología- Áreas no académicas ( $p\ 0.712 > 0.05$ ); Teología- FCE ( $p\ 0.462 > 0.05$ ), Teología- Posgrado ( $p\ 0.137 > 0.05$ ), Áreas no académicas-FCE ( $p\ 0.403 > 0.05$ ), Áreas no académicas-Posgrado ( $p\ 0.128 > 0.05$ ),

FCE-Posgrado ( $p\ 0.229 > 0.05$ ), entre las sedes Tarapoto – Lima. Asimismo, no existe diferencias significativas ( $p\ 0.205 > 0.05$ ) entre las sedes Lima – Juliaca. Ni tampoco existen diferencias significativas ( $p\ 0.656 > 0.05$ ) entre las Tarapoto – Juliaca. Cuyo contexto nos conlleva a corroborar que en las tres sedes las diferencias del clima organizacional son las mismas con una ligera diferencia en lo negativo en Tarapoto y Juliaca.

**Tabla 28**

*Diferencias del alineamiento estratégico comparado entre 2 facultades de una universidad confesional en el Perú, 2022*

Sample 1-Sample 2	Estadístico de prueba	Error estándar	Estadístico de prueba estándar	Sig. Sig.	Sig. ajust. <sup>a</sup>
FACIHED-Teología	-6.117	37.008	-.165	.869	1.000
FACIHED-Áreas no académicas	-16.553	25.962	-.638	.524	1.000
FACIHED-FCE	27.935	27.494	1.016	.310	1.000
FACIHED-FIA	-70.024	28.913	-2.422	.015	.324
FACIHED-Posgrado	-76.467	46.006	-1.662	.096	1.000
FACIHED-FCS	84.944	28.810	2.948	.003	.067
Teología-Áreas no académicas	-10.436	28.259	-.369	.712	1.000
Teología-FCE	21.818	29.672	.735	.462	1.000
Teología-FIA	63.907	30.991	2.062	.039	.823
Teología-Posgrado	-70.350	47.340	-1.486	.137	1.000
Teología-FCS	78.828	30.896	2.551	.011	.225
Áreas no académicas-FCE	11.382	13.598	.837	.403	1.000
Áreas no académicas-FIA	53.471	16.277	3.285	.001	.021
Áreas no académicas-Posgrado	59.914	39.314	1.524	.128	1.000
Áreas no académicas-FCS	68.392	16.094	4.249	<.001	.000
FCE-FIA	-42.089	18.624	-2.260	.024	.500
FCE-Posgrado	-48.532	40.342	-1.203	.229	1.000
FCE-FCS	-57.010	18.464	-3.088	.002	.042
FIA-Posgrado	-6.443	41.322	-.156	.876	1.000
FIA-FCS	14.921	20.517	.727	.467	1.000
Posgrado-FCS	8.478	41.250	.206	.837	1.000

*Nota.* Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la muestra 1 y la muestra 2 son iguales.

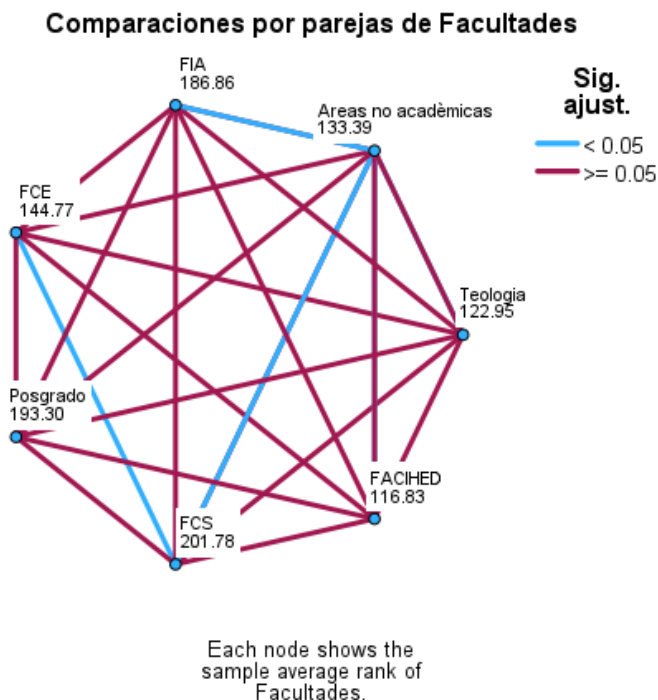
Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significación es de .050.

a. Los valores de significación se han ajustado mediante la corrección Bonferroni para varias pruebas.

En la figura 7 se puede observar mediante el gráfico de nodos de medias que las diferencias del alineamiento estratégico más resaltantes comparado entre 2 facultades de una universidad confesional en el Perú, 2022 son: amplias las diferencias entre la FIA-Áreas no académicas (186.86-133.39); áreas no académicas -FCS (133.39-201.78) y entre FCE-FCS (144.77-201.78) por lo cual se mostró una significancia menor a  $< 0.05$ .

### Figura 7

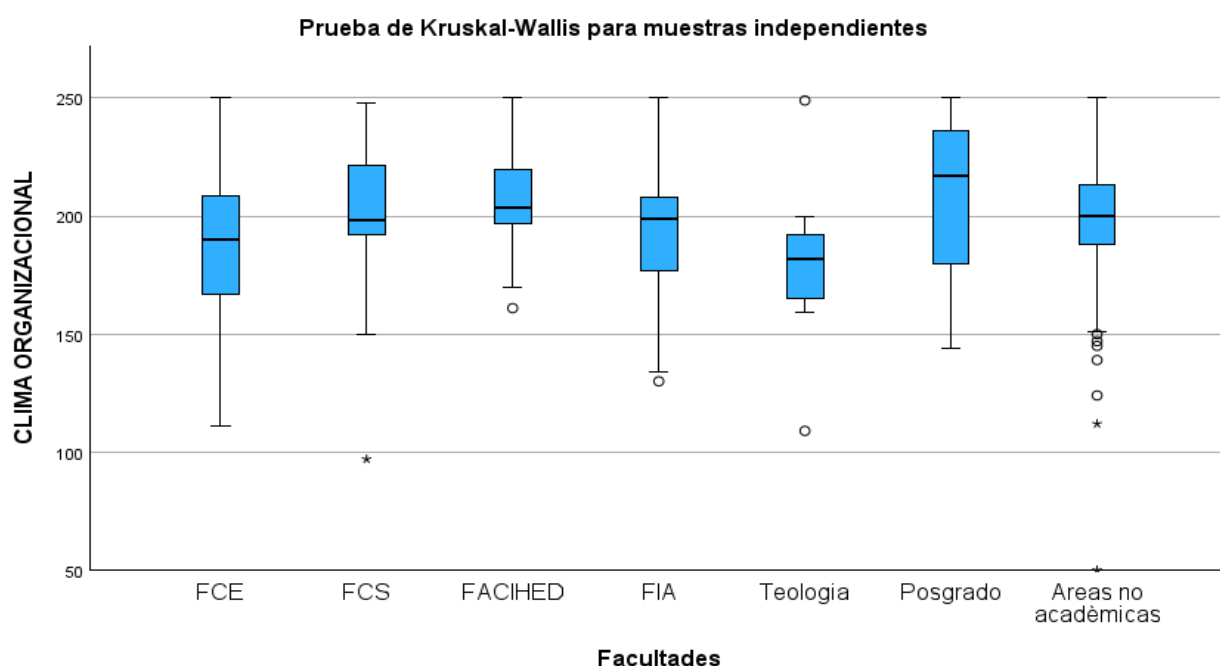
*Nodos de medias que gráfica el alineamiento estratégico comparado entre 2 facultades de una universidad confesional*



La figura 8 nos grafica en cuanto a la dispersión por facultades respecto al clima organizacional: que los colaboradores de posgrado muestran mayor dispersión con una inclinación a lo negativo respecto a las demás facultades; seguidos por FCE, FIA y teología; a diferencia de la FCS, FACIHED cuya dispersión tiende a lo positivo. Considerándose que, áreas no académicas se muestra una dispersión compartida entre lo positivo y negativo. Es decir, respecto a la simetría se puede observar que casi todas las facultades muestran asimetría respecto al clima organizacional excepto las áreas no académicas; Sintetizando: las facultades de la Universidad Confesional en estudio hay colaboradores que perciben un clima en la organización positivo otros negativos excepto los que no están involucrados con áreas no académicas que se mantienen neutros.

**Figura 8**

*Diferencias gráficas del clima organizacional según facultades en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022*



En la tabla 29 se observa respecto a las diferencias del clima organizacional comparado entre 2 facultades de una universidad confesional en el Perú, 2022 en el cual se observa mediante la sig. ajustada que no existe diferencias significativas cuando se comparan entre 2 facultades. Cuyo contexto nos conlleva a evidenciar que si se compara la

percepción del clima entre 2 facultades no se puede evidenciar diferencias al contrario hay colaboradores que sienten un Clima positivo y otros de forma negativa.

**Tabla 29**

*Diferencias del clima organizacional comparado entre 2 facultades de una universidad confesional en el Perú, 2022*

Sample 1-Sample 2	Estadístico de prueba	Error estándar	Estadístico de prueba estándar	Sig. Sig.	Sig. ajust. <sup>a</sup>
Teología-FCE	32.954	29.666	1.111	.267	1.000
Teología-FIA	49.364	30.985	1.593	.111	1.000
Teología-Áreas no académicas	-64.219	28.253	-2.273	.023	.484
Teología-FCS	67.678	30.889	2.191	.028	.598
Teología-Posgrado	-82.450	47.331	-1.742	.082	1.000
Teología-FACIHED	87.942	37.000	2.377	.017	.367
FCE-FIA	-16.411	18.620	-.881	.378	1.000
FCE-Áreas no académicas	-31.265	13.596	-2.300	.021	.451
FCE-FCS	-34.724	18.460	-1.881	.060	1.000
FCE-Posgrado	-49.496	40.334	-1.227	.220	1.000
FCE-FACIHED	-54.988	27.489	-2.000	.045	.955
FIA-Áreas no académicas	-14.855	16.274	-.913	.361	1.000
FIA-FCS	18.313	20.513	.893	.372	1.000
FIA-Posgrado	-33.086	41.314	-.801	.423	1.000
FIA-FACIHED	38.577	28.907	1.335	.182	1.000
Áreas no académicas-FCS	3.459	16.091	.215	.830	1.000
Áreas no académicas-Posgrado	18.231	39.306	.464	.643	1.000
Áreas no académicas-FACIHED	23.723	25.957	.914	.361	1.000
FCS-Posgrado	-14.772	41.242	-.358	.720	1.000
FCS-FACIHED	-20.264	28.805	-.703	.482	1.000
Posgrado-FACIHED	5.492	45.997	.119	.905	1.000

*Nota.* Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la muestra 1 y la muestra 2 son iguales.

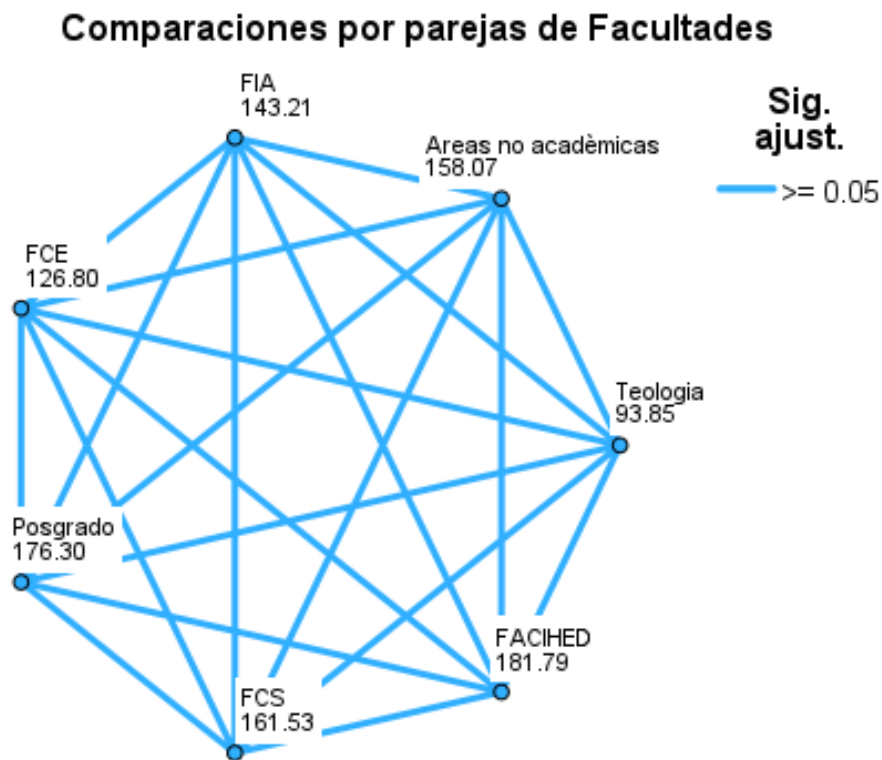
Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significación es de .050.

a. Los valores de significación se han ajustado mediante la corrección Bonferroni para varias pruebas.

En la figura 9 se puede observar mediante el gráfico de nodos de medias que las diferencias del clima organizacional más resaltantes comparado entre 2 facultades de una universidad confesional en el Perú, 2022: no, son amplias las diferencias entre las facultades tal como se evidencia en la sig. menor a  $< 0.05$ .

### Figura 9

*Nodos de medias que gráfica el clima organizacional comparado entre 2 facultades de una universidad confesional*



Each node shows the sample average rank of Facultades.

## Discusión de Resultados

El objetivo del presente estudio fue determinar la relación de los factores sociodemográficos con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022. Cuyos resultados acreditan que más de un factor sociodemográfico está relacionado con el alineamiento estratégico y con el clima organizacional; demostrándose que son varios factores demográficos inciden en cómo se vienen alineando el personal de la universidad en estudio, y el factor **religión** incide de manera destacada en la forma cómo perciben los trabajadores el clima organizacional; Igualmente, cabe destacar que los factores religión y lugar de procedencia inciden sobre el alineamiento estratégico de forma negativa en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022. Dicho de otro modo, el pertenecer a la religión adventista parcializa la percepción de que el clima organizacional es positiva; sin embargo, en forma contraproducente el mismo factor condiciona que los colaboradores no estén alineados estratégicamente con la institución; sumándose que el pertenecer a la Costa, Sierra o Selva puede condicionar en que se mantengan alineados o no.

Por otro lado, respecto a los factores académicos se evidenció que más de un factor académico está relacionado con el alineamiento estratégico en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022. Sin embargo, ningún factor académico incide en la forma cómo perciben los trabajadores el clima organizacional. Cabe resaltar que el factor carga de liderados muestran una forma negativa, es decir, a mayor carga de liderados corresponde un menor alineamiento y viceversa; un aspecto muy peculiar en la institución. De la misma forma, se presenta indirecta el que tiene responsabilidad académica o no y las funciones que desempeña pueden estar alineados o no.

De la misma manera, respecto a los factores laborales el estudio manifiesta que más de un factor laboral está relacionado con el alineamiento estratégico y el clima organizacional en el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022.

Dicho de otro modo, el factor nivel jerárquico que ocupa y la situación laboral incide en que estén alineados o no. Sin embargo, respecto al clima organizacional tan solo el

factor años trabajando en la institución actual, incide en forma adversa, es decir, a mayor edad trabajando en la institución se percibe el clima organizacional de forma negativa.

Finalmente, para concretar el análisis de la perspectiva sociodemográfica respecto a los constructos clima organizacional y alineamiento estratégico, se evidencia que: más de un factor de salud está relacionado con el alineamiento estratégico y con el clima organizacional en el personal de la universidad confesional en estudio.

Cabe resaltar, que los colaboradores que perciben gozar de buena salud física, buena salud mental y tener una buena relación con su prójimo, también se evidencia positivamente con el alineamiento y el clima. Sin embargo, es relevante referir que los que consideran su relación con Dios en forma positiva, también se muestran alineados a diferencia del clima organizacional. Este último, se podría traducir que las personas que tienen una relación con Dios negativa o positiva refieren el clima organizacional en forma negativa o positiva.

Después, del análisis de los factores sociodemográficos con los constructos en estudio; en contraste, no se evidencia una relación significativa del alineamiento estratégico con el clima organizacional. Es decir, puede estar alineado o no igual se percibe el clima organizacional. En complemento, los colaboradores que mantienen los propósitos y las políticas institucionales presentes perciben el clima organizacional de forma positiva; aunque el factor de valores juega un papel fundamental en la percepción sobre el clima organizacional. Aunque analizando en forma inversa se observa que los colaboradores que mantienen un involucramiento laboral y una comunicación, se verifican alineados estratégicamente de forma significativa, aunque en un nivel bajo.

Con el fin de ampliar el análisis se indagó en las comparaciones por sedes y facultades en el cual se muestran que: no existe diferencias significativas en el alineamiento estratégico y clima organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022. Profundizando la observación el gráfico muestra en cuanto a la dispersión por sedes respecto al alineamiento estratégico: que los colaboradores de Lima muestran mayor dispersión positiva respecto a las demás sedes en

su alineamiento estratégico institucional. Por otro lado, respecto a la simetría se puede observar que Tarapoto no muestra una alineación diferencial, al contrario, se observa una simetría que la mitad está alineado y la otra mitad no lo está; igualmente en Juliaca; sin embargo, en la sede Lima se muestra que un poco más de colaboradores están alineados. Sintetizando: las sede Lima, Tarapoto y Juliaca hay colaboradores que están alineados y otros no; y hay colaboradores que perciben el alineamiento estratégico de forma positiva como de forma adversa.

De la misma manera, el análisis de las diferencias del alineamiento estratégico del personal comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022; se observa: no existe diferencias significativas ( $p 0.119 > 0.05$ ) entre las sedes Tarapoto – Lima. Asimismo, no existe diferencias significativas ( $p 0.113 > 0.05$ ) entre las sedes Tarapoto – Juliaca. Ni tampoco existen diferencias significativas ( $p 0.636 > 0.05$ ) entre las sedes Lima – Juliaca. Cuyo contexto nos conlleva a corroborar que, en las tres sedes, las diferencias del alineamiento estratégico son las mismas.

El gráfico de los nodos de medias corrobora que las diferencias del alineamiento estratégico del personal comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022 son muy mínimas entre Tarapoto- Lima (139.76); Lima-Juliaca (156.64) y Tarapoto - Juliaca (163.93), por lo cual se mostró no significativo.

Por otro lado, respecto al clima organizacional según las sedes se verificó que: los colaboradores de Lima muestran mayor dispersión respecto a la percepción con una ligera inclinación negativa respecto a las demás sedes en su clima organizacional.; considerándose que en las demás sedes se muestra una percepción simétrica compartida entre lo positivo y negativo. Es decir, respecto a la simetría se puede observar que Tarapoto no muestra un clima organizacional diferencial, al contrario, se observa simetría que la mitad tiene una percepción favorable y la otra adversa; igualmente en Juliaca; sin embargo, en la sede Lima se muestra que un poco más de colaboradores muestran percepciones desfavorables. Sintetizando: las sede Lima, Tarapoto y Juliaca hay colaboradores que perciben un clima organizacional positivo mientras que otros no.

Asimismo, se complementa con el análisis de las diferencias del clima organizacional comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022 en el cual se observa: no existe diferencias significativas ( $p 0.235 > 0.05$ ) entre las sedes Tarapoto – Lima. Asimismo, no existe diferencias significativas ( $p 0.205 > 0.05$ ) entre las sedes Lima – Juliaca. Ni tampoco existen diferencias significativas ( $p 0.656 > 0.05$ ) entre las sedes Tarapoto – Juliaca. Cuyo contexto nos conllevó a corroborar que en las tres sedes las diferencias del clima organizacional son las mismas con una ligera diferencia en lo negativo en Tarapoto y Juliaca.

El gráfico de nodos de medias refleja que las diferencias del clima organizacional comparado entre 2 sedes de una universidad confesional en el Perú, 2022 son muy mínimas entre Tarapoto- Lima (154.24 -141.41); Lima-Juliaca (141.41 – 161.04) y Tarapoto - Juliaca (154.24 -161.04) por lo cual no se mostró significativo.

Por otro lado, respecto al análisis de los constructos en estudio por facultades se observa que: que al menos un factor: el alineamiento estratégico muestra diferencias significativas según la facultad en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú, 2022. Es decir, que existe alguna facultad en la que laboran que el personal se muestra más alineado que otros de forma significativa. Mientras que respecto al clima organizacional no muestra diferencias significativas; es decir perciben negativa o positiva en la misma proporción todas las facultades.

El gráfico muestra en cuanto a la dispersión por facultades respecto al alineamiento estratégico: que los colaboradores de teología muestran mayor dispersión con una ligera inclinación positiva respecto a las demás facultades; seguidos por posgrado y FCE; a diferencia de la FCS y FIA cuya dispersión tiende a lo negativo. Considerándose que en las demás facultades FACIHED y áreas no académicas se muestra una dispersión compartida entre lo positivo y negativo. Es decir, respecto a la simetría se puede observar que algunas facultades muestran asimetría; mientras que otras facultades muestran asimetría en el alineamiento estratégico del personal. Sintetizando, las facultades de la universidad confesional en estudio hay colaboradores que se alinean de forma positiva mientras que

otros no.

Corroborando los resultados el gráfico de nodos de medias que las diferencias del alineamiento estratégico más resaltantes comparado entre 2 facultades de una universidad confesional en el Perú, 2022 son: amplias las diferencias entre la FIA- Áreas no académicas (186.86-133.39); áreas no académicas -FCS (133.39-201.78) y entre FCE-FCS (144.77-201.78) por lo cual se mostró una significancia menor a  $< 0.05$ .

Por otro lado, en cuanto a la dispersión por facultades respecto al clima organizacional los colaboradores de posgrado muestran mayor dispersión con una inclinación a lo negativo respecto a las demás facultades; seguidos por FCE, FIA y Teología, a diferencia de la FCS, FACIHED cuya dispersión tiende a lo positivo. Considerándose que áreas no académicas se muestra una dispersión compartida entre lo positivo y negativo. Es decir, respecto a la simetría se puede observar que casi todas las facultades muestran asimetría respecto al clima organizacional excepto las áreas no académicas; sintetizando: las facultades de la universidad confesional en estudio hay colaboradores que perciben un clima en la organización positivo otros negativos excepto los que no están involucrados con áreas no académicas que se mantienen neutros. Concluyéndose, que se observa mediante la sig. ajustada que no existe diferencias significativas cuando se comparan entre 2 facultades. Como lo muestra el gráfico de nodos de medias que las diferencias del clima organizacional más resaltantes comparado entre 2 facultades de una universidad confesional en el Perú, 2022: no, son amplias las diferencias entre las facultades tal como se evidencia en la sig., menor a  $< 0.05$ .

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

#### ***Primera Conclusión***

Se verifica en cuanto al clima organizacional se resalta que los niveles son favorables a muy favorables en un 83.6%, y respecto al alineamiento estratégico se verifica que tan solamente 43.5% niveles de aceptable a óptimo.

#### ***Segunda Conclusión***

Se identifica los niveles resaltantes en cuanto al nivel de conocimiento de la Visión el 32.8% es bueno a excelente, en cuanto a la Misión nivel bueno a excelente en 38.8% y un 59.2% acreditan conocer bien a excelente los valores de la Universidad.

#### ***Tercera Conclusión***

Más de un factor demográfico está relacionado con el alineamiento estratégico y con el Clima Organizacional en el Personal de una Universidad Confesional en el Perú,2022. Dicho de otro modo, varios factores demográficos inciden en cómo se vienen alineando el personal de la universidad en estudio y el factor religión incide en la forma como perciben los trabajadores el Clima Organizacional.

#### ***Cuarta Conclusión***

Más de un factor académico está relacionado tan solo con el alineamiento estratégico más no con el Clima Organizacional del Personal de una Universidad Confesional en el Perú,2022. Es decir, varios factores académicos inciden en cómo se vienen alineando el personal de la universidad en estudio, sin embargo, ningún factor académico incide en la forma como perciben los trabajadores el Clima Organizacional.

#### ***Quinta Conclusión***

Más de un factor laboral está relacionado con el Alineamiento Estratégico y el Clima Organizacional en el Personal de una Universidad Confesional en el Perú,2022. Dicho de

otro modo, varios factores laborales inciden en cómo se vienen alineando el personal de la universidad en estudio sin embargo y tan sólo el factor años trabajando en la institución actual incide en la forma como perciben los trabajadores el Clima Organizacional.

### ***Sexta Conclusión***

Más de un factor de salud está relacionado con el Alineamiento Estratégico y con el Clima Organizacional en el Personal de una Universidad Confesional en el Perú,2022. En consideración, varios factores de salud inciden en cómo se vienen alineando el personal de la universidad en estudio y también inciden en cómo perciben los trabajadores el Clima Organizacional.

### ***Séptima Conclusión***

El alineamiento estratégico no está relacionado con el clima organizacional en el Personal de una Universidad Confesional en el Perú,2022. Es decir, puede el personal de la universidad en estudio estar alineado o no ambos pueden estar percibiendo el clima organizacional de la misma forma.

### ***Octava Conclusión***

Tan solamente un factor del alineamiento estratégico se mantiene relacionado de forma significativa con el clima organizacional en el Personal de una Universidad Confesional en el Perú,2022. Dicho de otro modo, ni los propósitos institucionales, ni las acciones desarrolladas con los ejes estratégicos vienen implicando en el clima organizacional, sin embargo, las políticas institucionales si van a incidir sobre la forma como visualizó el clima en la universidad confesional en que laboró.

### ***Novena Conclusión***

Más de un factor del clima organizacional se relaciona significativamente con el alineamiento estratégico del Personal de una Universidad Confesional en el Perú,2022. Referido de otro modo, se especifica que el factor Involucramiento Laboral y Comunicación incide en que puedan estar alineados mas no los factores Realización Personal, supervisión

ni las condiciones laborales están incidiendo en el personal de la universidad en estudio se mantengan alineados.

### ***Decima Conclusión***

Tan sólo un factor de los propósitos institucionales con el Clima Organizacional del Personal de una Universidad Confesional en el Perú,2022.mCabe resaltar que tan solamente el factor de valores está incidiendo en el alineamiento estratégico; mas no, la visión, ni la misión.

### ***Undécima Conclusión***

No existe diferencias significativas en el alineamiento estratégico y clima organizacional según la sede en que labora el personal de una universidad confesional en el Perú,2022. Es decir, todas las sedes están alineados en el mismo nivel y la percepción del clima organizacional es el mismo nivel en las diferentes sedes. El gráfico por dispersión por Sedes respecto al alineamiento estratégico mostró: que las sede Lima, Tarapoto y Juliaca hay colaboradores que están alineados y otros no; y hay colaboradores que perciben el alineamiento estratégico de forma positiva como de forma adversa. Del mismo modo, respecto al clima organizacional los colaboradores de Lima muestran mayor dispersión respecto a la percepción con una ligera inclinación negativa respecto a las demás sedes en su clima organizacional; dicho de otro modo, las sede Lima, Tarapoto y Juliaca hay colaboradores que perciben un clima organizacional positivo mientras que otros no.

### ***Duodécima Conclusión***

El personal de una de las facultades se mostró más alineado que otros de forma significativa. Mientras que respecto al clima organizacional no muestran diferencias significativas; es decir perciben negativa o positiva en la misma proporción todas las facultades. La grafica muestra respecto al alineamiento que algunas facultades muestran asimetría; mientras que otra asimetría es decir las facultades de la Universidad Confesional en estudio hay colaboradores que se alinean de forma positivo mientras que

otros no. Finalmente, respecto al clima organizacional la gráfica muestra que casi todas las facultades muestran asimetría respecto al clima organizacional excepto las áreas no académicas. Sintetizando, en las facultades de la universidad confesional en estudio hay colaboradores que perciben un clima positivo en la organización, otros negativos excepto los que no están involucrados con áreas no académicas que se mantienen neutros.

## **Recomendaciones**

### ***Primera Recomendación***

En consideración a los resultados del estudio que amplía la realidad teórica y complementa el comportamiento de los constructos en un ámbito universitario denominacional se recomienda realizar otros estudios en otras universidades confesionales y consolidar la teoría de los constructos.

### ***Segunda Recomendación***

Visto que los niveles de alineamiento estratégico del personal muestran índices no tan favorables se sugiere plantear una campaña de inducción para fortalecer dicho aspecto en la Universidad Privada Confesional sobre todo fortalecer la misión y visión que se mostraron índices desfavorables; siendo un aspecto importante en el cumplimiento de la misión de la promotora de la Entidad Universitaria.

### ***Tercera Recomendación***

Se propone un cuestionario de alineamiento estratégico válido y confiable para hacer de ello en próximas investigaciones; siendo adaptable al ámbito denominacional y no denominacional.

### ***Cuarta Recomendación***

Los resultados muestran un panorama actual en cuanto al alineamiento estratégico y su incidencia en el clima organizacional y que factores están implicando en mantener un clima acorde a la idiosincrasia eclesial. Para lo cual, se sugiere formar una comisión que verifique lo que se podría mejorar y proponer lineamientos y políticas de mejoramiento institucional.

***Quinta Recomendación***

Los datos fidedignos científicos obtenidos mediante el presente estudio conlleva a proponer un programa de intervención en recursos humanos que tenga como propósito socializar e interiorizar las políticas, los propósitos y los valores institucionales y fortalecer los componentes del clima organizacional; considerándose las lecciones aprendidas producto del programa como modelo para otras instituciones universitarias confesionales en Sudamérica.

***Sexta Recomendación***

En virtud a los factores sociodemográficos que inciden tanto en el alineamiento y clima organizacional se debería tomar en cuenta por parte de las organizaciones universitarias a fin de plantear estudios que corroboren en sus instituciones con el fin de tomar medidas preventivas y de contingencias evitando un personal que no contribuya a los propósitos de la organización.

## Referencias

- Abzari, M. & Abbasi, R. (2011). Investigating Impact of Organizational Climate on Intention to knowledge Sharing Behavior by Using Theory of Planned Behavior (TPB). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 2(12), 121-134.
- Alvarez Valverde, S.Y. (2002). La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología, abril-agosto 2001 [Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional. [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez\\_V\\_S/Alvarez\\_V\\_S.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/Alvarez_V_S.htm)
- Aracil Luciano, R. (2017). Gestión estratégica de la reputación. Eje central de la gestión empresarial [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio institucional. <https://docta.ucm.es/entities/publication/64115f84-fcab-46da-ae12-3e4a21c76dfb>
- Barra, A. M. (2015). Alineamiento estratégico sectorial: Caso de estudio aplicado a una universidad Chilena. *Formacion Universitaria*, 8(3), 3-12. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062015000300002>
- Bautista, W. (2017). Modelo de Alineamiento Estratégico para la Facultad de Ingeniería de la Universidad Incca de Colombia [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio institucional. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13755>
- Bernardez L, M. (2009). *Desempeño Humano: Manual de consultoría*. AuthorHouse.
- Bortolaso, I. V.; Verschoore, J. R. & Antunes Jr., J. A. V. (2010) *Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: o desenvolvimento de um modelo de análise* [Seminario]. XXXAnais do XXXIV ENANPAD, Rio de Janeiro.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2005). *El clima de trabajo en las Organizaciones*. Editorial el Buho.
- Cabrera, R. A. (2007) Lineamientos de un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad del servicio brindado en el Hospital Militar Central de Lima [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3307/Cabrera\\_rl.pdf?sequence=1](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3307/Cabrera_rl.pdf?sequence=1)

- Campbell, D (1997). *Epistemología evolucionista*. Paidós.
- Campbell, J.P. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. McGrawHill.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca, 23(2))*. <https://doi.org/10.4067/s0718-23762008000200004>
- Conexionesan (2018). ¿Cómo lograr el alineamiento estratégico en una empresa? Apuntes empresariales. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/como-lograr-el-alineamiento-estrategico-en-una-empresa/>
- Dario, Concalves, L. (2002). *Dimensiones del Clima Organizacional*. TEA Ediciones.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (10ma ed.). McGraw Hill.
- De la Fuente Anuncibay, R. & , De Diego Vallejo, R. (2008). *Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de personas en las organizaciones*. Editorial Pirámide.
- Diego Vallejos, R. & Valdivieso, P. (1998) *Psicología del Trabajo: nuevos conceptos, controversias y aplicaciones*. Pirámide.
- Fernández, J. (2009). *Psicología del trabajo y las organizaciones y de los recursos humanos*. Biblioteca Nueva.
- Ferrari, A. (2018). Qué es la alineación estratégica? *Cuida tu Diinero*. <https://www.cuidatudinero.com/13066871/que-es-la-alineacion-estrategica>
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). *Environmental variations in studies of organizational behaviour*. *Psychological Bulletin*.
- Furnham, A. (2004). *Psicología Organizacional*. Editorial Alfa y Omega.
- García, M. & Gonzalez, M. (2016). Dos enfoques diferentes de alineación estratégica. *Revista Multidisciplinaria de avances de investigación*, 2, 60-74.
- Guillén del Campo, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 242-252. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200006)
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). McGraw-Hill.
- Huamán Pulgar-Vidal, L. & Rios Ramos, F. (2011). Metodologías para implantar la

estrategia: diseño organizacional de la empresa (2da. ed.). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

- Ibáñez Asto, A. S. . (2019). Pausa activa y clima laboral en áreas académicas y administrativas de la Universidad Peruana Unión, 2018. *Revista Científica de Ciencias De La Salud*, 12(1). <https://doi.org/10.17162/rccs.v12i1.1202>
- Ibáñez Asto, A.S. (2019). *Pausa activa y clima laboral en áreas académicas y administrativas de la Universidad Peruana Unión, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional. <https://repositorio.upeu.edu.pe/items/4238e2dc-de0d-41ce-a613-8926dc927a30>
- Jarama, R. (2015). *Clima organizacional y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2014* [Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional. <https://repositorio.upeu.edu.pe/items/7b61940a-63ed-48e1-a1e5-0825f37f4d3b>
- Johnson, D. & Johnson, R. (2009). An Educational Psychology Success Story: Social Interdependence Theory and Cooperative Learning, *Educational Researcher*, 38 (5), 365-379.
- Kaplan, R. & Norton, D. P. (2006). *Alignment: cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard* (Vol. 1). Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestion2000.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestion2000.
- Khadem, R. (2002). *Alineación total: cómo convertir la visión de la empresa en realidad* (1ra ed.). Grupo editorial norma.
- Labrada, A. (2008). Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas", [tesis de maestría, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría].
- Litwin, G. & Stringer, H. (1998). *Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Maines Da Silva, P., Agostini, M. R. & Langoski, L. M. (2016). Alineamiento estratégico Un estudio de caso en la Ruta Romántica - Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25, 17-35.
- Marchant R. (2006) Factores Organizacionales Críticos para fortalecer el Alineamiento Estratégico del Personal Universidad de Viña del Mar.
- Marchant Ramírez, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional* (1ra.

ed.). Universidad Viña del mar.

Marcondes, L. R. L.; Menslin, D. J.; Ribeiro, E.; Junqueira, S. R. A. (2007). *Educação confessional no Brasil uma perspectiva ética* [seminario]. Encontro Nacional sobre Atendimento Escolar Hospitalar, 5, Curitiba.

Martínez, V. & Valderrey, Y. (2005). Estudio de la remuneración basada en los resultados como lineamiento estratégico para mejorar la productividad organizacional [Trabajo académico de licenciatura, Universidad del Oriente]. Repositorio institucional. <http://ri2.bib.udo.edu.ve/handle/123456789/1791>

Mullane, J. V. (2002). The mission statement is a strategic tool: when used properly. *Management Decision*, 40(5), 448–455.  
<https://doi.org/10.1108/00251740210430461>

Ordo, R., ez, R. U., Guzman Obando, J. & Luiz de la Rosa i Esteva, J. (2007). *Dirección empresarial asistida: Como alienar extrategicamente su organizacion*. Vision net.

Osca , A. (2004). *Prácticas de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Sanz y Torres.

Pacheco Espejel, Arturo A., García Herrera, Rosa Isela y Mendoza Molina, Rogelio (2012, 24-25 de mayo). *Metodología de intervención organizacional para el alineamiento directivo*. [Seminario]. IX Coloquio Internacional Análisis Organizacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional, Guanajuato.

Peñaherrera-Patiño, D., Flores,-Poveda J., Pincay-Sancán, D., & Vargas-Ramírez, P. (2018). Esquema de alineamiento estratégico : Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada. revista Ciencia UNEMI, 11(28), 41-56.

Quesada, G. (2016). Qué es el alineamiento estratégico? *Isoscoregard*.  
<https://isoscorecard.wordpress.com/2016/12/17/4-5-plan-estrategico-alineamiento-estrategico/>

Rodríguez, M., D. (1999). *Diagnóstico de Comportamiento Organizacional* (8va ed.). Pontificia Universidad Católica de Chile.

Rousseau, D. M. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group & Organization Studies*, 15(4), 448–460.

Ruiz, R. U., Guzmán, J. y de la Rosa, L. & Esteva, J. (2007). *Dirección empresarial asistida. Cómo alinear estratégicamente su organización*. Visión Net.

Saavedra Muñoz, M.J. (2012). El Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias

- Schreiber del distrito de La Victoria en Noviembre-Diciembre del 2012 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/31a36159-5a49-48b8-9319-888d1b95f786>
- Santana, P. & Araujo, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* [Seminario]. XX Congreso anual de AEDEM. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. Willey.
- Senge, P. (1993). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en una Organización Inteligente*. Ediciones Juan Granica.
- Senge, P. M. & Sterman, J. D. (1992). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. *European Journal of Operational Research*, 59(1), 137–150. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(92\)90011-w](https://doi.org/10.1016/0377-2217(92)90011-w)
- Senge, P.M., Cambron-McCabe, N., Timothy, L., Smith, B. & Dutton, J. (2000). *Schools that Learn: a Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone who Cares About Education*. Crown Business.
- Taguri, R. & Litwin, G.H. (1968). *Organizational climate: explorations of a concept*. Harvard University.
- Villa, E., Pons, R. & Bermúdez, Y. (2014). El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. *Prospect*, 12(1), 21-29.
- Von-Haller, H. & Deci, E.L. (1977). *Industrial and Organizacional Psychology* (4ta ed.). Mc Graw-Hill.
- Zambrano Benarroch, A. (2016). *Cultura organizacional integral, actitudes y comportamientos seguros de trabajadores en empresas de manufacturas en España* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Masdríd]. Repositorio institucional. <https://docta.ucm.es/entities/publication/fa4f3d54-234b-42c7-ac5e-e8f5ffb0a138>

## 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 UPeU. Lea cuidadosamente cada proposición rellene o 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 buenas ni malas.

#### I. FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS:

1. **Edad:** \_\_\_\_\_

2. **Sexo:** \_\_\_\_\_

3. **Estado Civil:**

a. Soltera/o   b. Casada/o   c. Viuda/o   d. Divorciada/o   e. Conviviente   c. Otro \_\_\_\_\_

4. **¿Cuál es su grado de instrucción?**

a. Sin estudios   b. Educación básica   c. Educación media   d. Técnica   e. Universitaria   f. Posgrado

5. **¿Cuál es el grado de instrucción de su cónyuge (si lo tuviera)?**

a. Sin estudios   b. Educación básica   c. Educación media   d. Técnica   e. Universitaria   f. Posgrado

g. no tengo cónyuge \_\_\_\_\_

6. **Número de hijos:** \_\_\_\_\_

7. **¿Con qué personas vives en tu casa? Marque todas las convenientes:**

a. Esposa/o   b. Hija/o   c. Hermanas/o   d. Padre   e. Madre   f. Vivo sólo   c. Otro \_\_\_\_\_

8. **¿Actualmente trabajas y estudias?**

Sí \_\_\_ No \_\_\_

9. **Religión:**

a. Adventista   b. Católica   c. Evangélica   d. Otro \_\_\_\_\_



1	Conoces, sabes (siendo capaz de mencionar) la VISIÓN de la UPeU						
2	Conoces, sabes (siendo capaz de mencionar) la MISIÓN de la UPeU						
3	Conoces, sabes los EJES ESTRATÉGICOS de la UPeU						
4	Conoces, sabes las POLITICAS INSTITUCIONAL que regulan la UPeU						
5	Conoces, sabes los VALORES que regulan la política institucional de la UPeU						
6	<b>Describe</b> con sus propias palabras la VISIÓN de la UPeU						
7	<b>Describe</b> con sus propias palabras la MISIÓN de la UPeU						
8	¿Qué EJES ESTRATÉGICOS de la UPeU recuerda usted mencione?						
9	¿Qué VALORES de la UPeU recuerda usted mencione?						
10	¿Qué POLITICAS INSTITUCIONAL recuerda usted mencione? (aunque sea la idea central)						
11	¿Elabora o participa en planes de acción para el logro de algún EJE ESTRATEGICO de la UPeU?						
12	¿Elabora o participa acciones para el cumplimiento de los VALORES de la UPeU?						
13	¿Realiza alguna actividad en el día o a la semana para alcanzar la visión de la UPeU?						
14	¿Realiza alguna actividad en el día o a la semana para alcanzar la misión de la UPeU?						



























































































15	¿Realiza alguna actividad en el día o a la semana para cumplir con los valores de la UPeU?						
16	¿Realiza alguna actividad en el día o a la semana para cumplir con los ejes estratégicos de la UPeU?						
17	¿Dedica tiempo para entender la misión, visión, ejes estratégicos y valores de la UPeU?						
18	¿Conversa con sus familiares, colegas o amigos acerca de la misión, visión, ejes estratégicos y valores de la UPeU?						
19	¿Consideras que el sector en que trabajas o estudias, hay coordinación de las actividades que se realiza con la filosofía y políticas de la Institución promotora (Iglesia Adventista)						
20	¿Consideras que el sector en que trabajas o estudias, hay coordinación de las actividades que se realiza con la filosofía y políticas de la UPeU?						
21	El sector que usted trabaja o estudias, desarrollo sus actividades en un marco de planificación, labores estructuradas y coordinadas, cronogramadas y agendadas						
22	Conversas de forma favorable con tus familiares, colegas o amigos acerca de las POLITICAS INSTITUCIONALES de la UPeU?						



































































































































\* A mayor puntaje más alineado el personal a las políticas, propósitos y a los ejes estratégicos





























## Apendice B

### Clima Organizacional

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:					



Una Institución Adventista


**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Instrucciones: Sirvase 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:

  
Dr. Luis Eduardo Córdova Carranza  
 DN. 18207134



Una Institución Aleccionista

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

Felicitar, sólo diferencias el "emotion" en las categorías "Muy de acuerdo" en "De acuerdo" correspondiente al cuestionario de China Organizacional.

Fecha: 10/07/2014

Validado por:

Dr. C. Tacallos S.



**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

*Felicitar, solo en las preguntas 5 al 10 las respuestas  
 deben figurar por columnas a fin de evitar confusión en el  
 marcado de las categorías "Nunca" y "Siempre" correspondiente  
 al cuestionario de Alimento Estratégico Personal.*

Fecha: 10/07/2014

Validado por:

*gs*  
 \_\_\_\_\_  
*Kevin Cotacalleja S.*

# CUESTIONARIO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

[https://docs.google.com/forms/d/1cv38OYTc1D5bYxqCrKE7nYAj1F-MoD6zZyeKNEI-YdM/viewform?edit\\_requested=true](https://docs.google.com/forms/d/1cv38OYTc1D5bYxqCrKE7nYAj1F-MoD6zZyeKNEI-YdM/viewform?edit_requested=true)

Tabla 1 .

*Matriz de operacionalización de variables: factores sociodemográficos, Alineamiento Estratégico y clima organizacional.*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
FACTORES SOCIODEMOGRAFICOS	DEMOGRAFICOS	1 Edad
		2 Sexo
		3 Estado Civil
		4 Grado de instrucción
		5 Grado de instrucción de su cónyuge
		6 Número de hijos
		7 Personas que viven en casa
		8 Trabajas y estudias
		9 Religión
	PERSONALES	10 Lugar de procedencia
		11 Profesión u oficio
		12 Zona de más años laborando
		13 Años trabajando en Instituciones Adventistas
		14 Nivel jerárquico que ocupas
	LABORALES	15 Situación laboral
		16 Área en que laboras
		17 Rol que desempeñas
		18. Cuanto tiempo labora en esta institución (UPeU)
		19 Laboras en otras instituciones
		20 Trabajos adicionales
	SALUD	21 Salud física actualmente
		22 Salud mental actualmente
		23 Frecuencia de tu vida sexual
		24 Relación con Dios

**MATRIZ OPERACIONAL DE VARIABLES: ALINEAMIENTO ESTRATEGICO**

DIMENSIONES	INDICADORES	SUBDIMENSIONES	Nº ITEM	ITEM
PROPOSITOS INSTITUCIONALES	COGNITIVA	VISIÓN	1	Conoces, sabes (siendo capaz de mencionar) la VISIÓN de la UPeU
			6	Describe con sus propias palabras la VISIÓN de la UPeU
			13	¿Realiza alguna actividad en el día o a la semana para alcanzar la VISIÓN de la UPeU?
	COGNITIVA	MISIÓN	2	Conoces, sabes (siendo capaz de mencionar) la MISIÓN de la UPeU
			7	Describe con sus propias palabras la MISIÓN de la UPeU
	CONATIVA		14	¿Realiza alguna actividad en el día o a la semana para alcanzar la MISIÓN de la UPeU?
	COGNITIVA	VALORES	5	Conoces, sabes los VALORES que regulan la política institucional de la UPeU
			9	¿Qué VALORES de la UPeU recuerda usted mencione?
	CONATIVA		12	¿Elabora o participa acciones para el cumplimiento de los VALORES de la UPeU?
	15		¿Realiza alguna actividad en el día o a la semana para cumplir con los VALORES de la UPeU?	
AFFECTIVA	17		¿Dedicas tiempo para entender la misión, visión y valores de la UPeU?	
EJES ESTRATEGICOS	COGNITIVA		8	¿Qué EJES ESTRATÉGICOS de la UPeU recuerda usted mencione?
			3	Conoces, sabes los EJES ESTRATÉGICOS de la UPeU
	CONATIVA		11	¿Elabora o participa en planes de acción para el logro de algún EJE ESTRATEGICO de la UPeU?
			16	¿Realiza alguna actividad en el día o a la semana para cumplir con los ejes estratégicos de la UPeU?
	AFFECTIVA		18	Conversas de forma favorable con sus familiares, colegas o amigos acerca de los EJES ESTRATEGICOS de la UPeU?
POLITICAS INSTITUCIONALES	COGNITIVA		4	Conoces, sabes las POLITICAS INSTITUCIONAL que regulan la UPeU
			10	¿Qué POLITICAS INSTITUCIONAL recuerda usted mencione? (aunque sea la idea central)
	CONATIVA		19	¿Consideras que el sector en que trabajas o estudias, hay coordinación de las actividades que se realiza con la filosofía y políticas de la INSTITUCIÓN PROMOTORA (Iglesia Adventista)
			20	¿Consideras que el sector en que trabajas o estudias, hay coordinación de las actividades que se realiza con la filosofía y

<b>AFFECTIVA</b>			<b>políticas</b> de la UPeU?
		21	El sector que usted trabaja o estudias, desarrollo sus actividades en un marco de planificación, labores estructuradas y coordinadas, cronogramadas y agendadas
		22	Conversas de forma favorable con tus familiares, colegas o amigos acerca de las POLITICAS INSTITUCIONALES de la UPeU?

VARIABLES	DIMENSIONES	ÍTEMS	VALORACION		INSTRUMENTO
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	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	