

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Escuela de Posgrado

Unidad de Posgrado de Salud Pública



Una Institución Adventista

CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO
EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y ASISTENCIALES
DE LA CLÍNICA GOOD HOPE, LIMA, 2016

Tesis

Presentada para optar el grado académico de Magíster en Salud Pública,
con mención en Gestión de los Servicios de Salud

Por

Ronny Francisco Chilón Troncos

Lima, Perú

2016

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UPeU

SP Chillón Troncos, Ronny Francisco
3 Clima organizacional y el alineamiento estratégico en los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016. / Autor: Ronny Francisco Chillón Troncos; Asesor: Mg. Guido Angelo Huapaya Flores, 2016.
C553 122 páginas: tablas.
2016

Tesis (Maestría), Universidad Peruana Unión. Unidad de Posgrado de Salud Pública, Escuela de Posgrado, 2016.
Incluye referencias y resumen.
Campo del conocimiento: Salud Pública.

1. Alineamiento estratégico. 2. Clima organizacional. 3. Misión.
4. Estrategias. 5. Metas.

*Clima organizacional y el alineamiento estratégico en los trabajadores
administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016*

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Magíster en Salud Pública
con mención en Gestión de los Servicios de Salud

JURADO DE SUSTENTACIÓN



Dr. Edwin Octavio Cisneros González
Presidente



Dr. Miguel Guillermo Bermúdez Contreras
Secretario



Mg. Guido Angelo Huapaya Flores
Asesor



Mg. Edda Evnet Newball Noriega
Vocal



Mg. Ricardo Elías Jarama Soto
Vocal

Lima, 12 de diciembre de 2016

DGI – 13 ACUERDO DE ENTENDIMIENTO¹ ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ACUERDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Este acuerdo se establece entre el autor y la Universidad Peruana Unión y se registra el 12 de diciembre de 2016.

Conste por el presente documento el Acuerdo de Entendimiento entre **RONNY FRANCISCO CHILÓN TRONCOS**, identificado con DNI N° 40052325 nacionalidad: Peruana, domiciliado en Villa Migdal Shalom, a quien en adelante se le denominará EL AUTOR; y de la otra parte UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN, con R.U.C. N° 20138122256, con domicilio legal en Villa Unión-Riaña, altura del Km. 19 de la Carretera Central, distrito de Lurigancho-Chosica, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará LA UNIVERSIDAD, representada por su Rectora Dra. Teodosia Maximina Contreras Castro, identificada con D.N.I. N° 10168821, quien señala el mismo domicilio de su representada, facultada según nombramiento y poder otorgados en sesión ordinaria de la Asamblea Universitaria del 12 de noviembre del 2014.

Yo EL AUTOR, reconozco haber leído y comprendido los términos de licencia que acompañan a este documento y forman parte del mismo y estoy de acuerdo en aceptar las condiciones en ellos expuestos:

- **Parte 1.** Términos de la licencia otorgada a LA UNIVERSIDAD para la publicación de las obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional.
- **Parte 2.** Términos de licencia Creative Commons para publicación de obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD.

Además, en la condición de autor de la obra, es de mi competencia:

- Estar en contacto con la dirección del Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD en lo referente al contenido y asuntos informáticos.
- Proporcionar la información necesaria para crear y mantener las colecciones.
- Aceptar colaborar en lo referente a su situación, según lo requiera el CRAI de LA UNIVERSIDAD.



RONNY FRANCISCO CHILÓN TRONCOS
 e-mail: ronnychilon@upeu.edu.pe

 LA UNIVERSIDAD

¹ El presente documento tiene su apoyo legal en el Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el Derecho de Autor, actualmente vigente en el Perú, publicada el 24 de abril de 1996, y sus normas modificatorias. Los artículos señalados de la forma "Leer el artículo", sirven únicamente como guía para el lector. Se recomienda leer todo el Decreto Legislativo.

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE LA TESIS

Yo **GUIDO ANGELO HUAPAYA FLORES**, identificado con DNI N° 10761406, docente en la Unidad de Posgrado de Salud Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión;

DECLARO:

Que la tesis titulada: *"CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y ASISTENCIALES DE LA CLÍNICA GOOD HOPE, LIMA, 2016"*, constituye la memoria que presenta el Bachiller **RONNY FRANCISCO CHILÓN TRONCOS** para obtener el grado académico de Magister en Salud Pública con mención en Gestión de los Servicios de Salud, cuya tesis ha sido desarrollada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constancia de que las opiniones y declaraciones registradas en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometen a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Ñaña (Lima), a los doce días del mes de diciembre de 2016.



Mg. Guido Angelo Huapaya Flores
Asesor

DEDICATORIA

A mis padres, quienes me formaron
y me prodigaron su apoyo
constante e incondicional.

A mi esposa, Mariela,
mi gran amor, quien, a través
de su motivación me ayudó a lograr mi meta: la
sustentación de la tesis.

A mis hermanos: mis amigos
y confidentes, quienes me
apoyaron, inspiraron y
animaron para concluir
esta investigación.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida,
sabiduría y una gran familia.

A la UPeU, por acogerme y
darme la oportunidad de
crecimiento y desarrollo
profesional.

A mis compañeros, por su amistad, guía
y apoyo, constantes, y a todos los
docentes de la maestría, por su apoyo
incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
TABLA DE CONTENIDO	viii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
Descripción de la situación problemática.....	1
Antecedentes de la investigación.....	5
Formulación del problema.....	12
Objetivos de la investigación.....	12
Hipótesis de la investigación	13
Justificación	14
Delimitaciones	16
Limitaciones	16
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO.....	17
Fundamento teórico de las variables.....	17
Teorías que sustentan el Clima organizacional	21
Planeamiento Estratégico	31
CAPÍTULO III.....	50
METODOLOGÍA	50
Tipo y diseño de estudio.....	50
Diseño de investigación.....	50
Instrumento de recolección de datos.....	54
Procedimiento para la recolección de datos	60
Plan de tabulación y análisis de los datos.....	61
CAPÍTULO IV.....	62
RESULTADOS.....	62
Descripción de los resultados descriptivos.....	62
Hipótesis específica 1.....	75
Hipótesis específica 2.....	77
Hipótesis específica 3.....	78
Hipótesis específica 4.....	80
Discusión de resultados.....	83
CAPÍTULO V	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
Conclusiones.....	87
Recomendaciones	89
REFERENCIAS.....	91
APÉNDICE A:.....	96
CONSENTIMIENTO INFORMADO	96
APÉNDICE B:	97

CUESTIONARIOS DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA PERSONAL Y CLIMA.....	97
ORGANIZACIONAL.....	97
APÉNDICE C:	103
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	103

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	53
<i>Matriz de Operacionalización de Variables: Clima organizacional y Alineamiento Estratégico.....</i>	<i>53</i>
Tabla 2.....	56
<i>Nivel de confiabilidad del instrumento: Alineamiento estratégico.....</i>	<i>56</i>
Tabla 3.....	58
<i>Nivel de confiabilidad del instrumento: Clima organizacional</i>	<i>58</i>
Tabla 4.....	62
<i>Edad del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.....</i>	<i>62</i>
Tabla 5.....	63
<i>Género del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016. ..</i>	<i>63</i>
Tabla 6.....	63
<i>Religión del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016..</i>	<i>63</i>
Tabla 7.....	64
<i>Estado Civil del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.</i>	<i>64</i>
Tabla 8.....	64
<i>Condición Laboral del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope,</i>	<i>64</i>
<i>2016.</i>	<i>64</i>
Tabla 9.....	65
<i>Grado de Instrucción del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.</i>	<i>65</i>
Tabla 10.....	65
<i>Tipo de cargo del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope,..</i>	<i>65</i>
<i>2016.</i>	<i>65</i>
Tabla 11.....	66
<i>Número de Hijos del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope,</i>	<i>66</i>
<i>2016.</i>	<i>66</i>
Tabla 12.....	66
<i>Área de trabajo del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.</i>	<i>66</i>
Tabla 13.....	67
<i>Realización personal de los encuestados administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.</i>	<i>67</i>
Tabla 14.....	68
<i>Involucramiento laboral del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.....</i>	<i>68</i>
Tabla 15.....	68

<i>Supervisión del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 16.....</i>	<i>69</i>
<i>Comunicación del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 17.....</i>	<i>69</i>
<i>Condiciones laborales del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 18.....</i>	<i>70</i>
<i>Clima Organizacional del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 19.....</i>	<i>70</i>
<i>Conocimiento de la visión y misión por personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 20.....</i>	<i>71</i>
<i>Alineamiento del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016 con respecto a la estrategia.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 21.....</i>	<i>71</i>
<i>Alineamiento del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016 con respecto a las metas.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 22.....</i>	<i>72</i>
<i>Alineamiento del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016 con respecto a la Inspiración.</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 23.....</i>	<i>72</i>
<i>Alineamiento del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016 con respecto a la dedicación</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 24.....</i>	<i>73</i>
<i>Alineamiento estratégico del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 25.....</i>	<i>75</i>
<i>Coeficiente de correlación del alineamiento estratégico con el clima organizacional de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 26.....</i>	<i>76</i>
<i>Coeficiente de correlación del alineamiento estratégico con la realización laboral de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 27.....</i>	<i>78</i>
<i>Coeficiente de correlación del alineamiento estratégico con el Compromiso laboral de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 28.....</i>	<i>79</i>
<i>Coeficiente de correlación del alineamiento estratégico con la comunicación de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 29.....</i>	<i>81</i>
<i>Coeficiente de correlación del alineamiento estratégico con la supervisión de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 30.....</i>	<i>82</i>
<i>Coeficiente de correlación del alineamiento estratégico con las condiciones laborales de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope.....</i>	<i>82</i>

RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar la relación entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales, en la Clínica Good Hope, Lima, cuyos tipos son: descriptivo, transversal y correlacional, con enfoque no experimental, en una población de 1000 trabajadores y una muestra de 127, seleccionados y elegidos por conveniencia.

Para darle consistencia teórica, se abordaron teorías sobre el clima organizacional y plan estratégico. Existe una relación directa y significativa entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la clínica. Si la clínica Good Hope revela alineamiento estratégico en un nivel muy desalineado, el clima organizacional es deficiente en 42.3%. Si revela alineamiento estratégico óptimo, el clima organizacional es óptimo en 29.2%. El 42.3%. refleja que no perciben un buen clima organizacional, tampoco se sienten alineados; no interiorizaron ni evocan la misión y la visión, ni tienen las metas y objetivos institucionales claros.

Se concluye que el clima organizacional es afectado por el alineamiento estratégico del personal; si el potencial humano ha interiorizado la misión, la visión, las metas claras y objetivos bien establecidos, el clima organizacional es óptimo. En el análisis de las dimensiones, son más significativos los componentes de compromiso laboral y condiciones laborales que la realización laboral, comunicación, supervisión. El compromiso y condiciones laborales están íntimamente ligadas con la interiorización de la misión, visión, filosofía y metas de la institución.

Palabras claves: alineamiento estratégico, clima organizacional, misión, estrategias, metas.

ABSTRACT

The objective of the study was to determine the relationship between the organizational climate and the strategic alignment of administrative and care workers in the Buena Esperanza Clinic, Lima, whose descriptive, transverse and correlational child types, with a non-experimental approach, in a population of 1000 Workers and a sample of 127, selected and chosen for convenience.

To give theoretical consistency, theories were approached about the organizational climate and strategic plan. There is a direct and significant relationship between the organizational climate and the strategic alignment of administrative and care workers in the clinic. If the Good Hope Clinic reveals strategic alignment at a very misaligned level, the organizational climate is poor at 42.3%. If it reveals optimal strategic alignment, the organizational climate is optimal at 29.2%. 42.3%. Reflects that they do not perceive a good organizational climate, nor do they feel aligned. They did not internalize or evoke mission and vision, nor do they have clear institutional goals and objectives.

It is concluded that the organizational climate is affected by the strategic alignment of the personnel. If human potential has internalized mission, vision, clear goals and well-established goals, the organizational climate is optimal. In the analysis of the dimensions, the components of labor commitment and working conditions are more significant than the work performance, communication, supervision. The commitment and working conditions are intimately linked with the internalization of the mission, vision, philosophy and goals of the institution.

Keywords: strategic alignment, organizational climate, mission, strategies, goals.

INTRODUCCIÓN

Los tiempos modernos incentivan que las organizaciones públicas y privadas, en especial el sector salud, sean eficientes en sus procedimientos y en la producción de resultados que satisfaga al cliente interno y externo, haciéndose un imperativo el desarrollo de aptitudes, actitudes y capacidades en el potencial humano, las cuales a su vez repercutan en un buen clima laboral.

Uno de los enfoques actuales de la gestión de las organizaciones modernas que buscan ser competitivas, es el de la Gerencia Estratégica. No se puede hablar de gerencia moderna si no se incorpora el Pensamiento Estratégico: pilar de la Gestión, en el cual se desglosa principalmente en misión, visión y objetivos estratégicos (Cabrera R. A., 2007). El proceso de planeamiento estratégico en los establecimientos de salud del Perú, se constituye en un imperativo, por la normatividad, cuyo proceso de acreditación los ubica en mejor calidad de servicio, por lo cual el alineamiento estratégico se constituye en la columna vertebral de la gestión moderna.

Del mismo modo, el clima laboral adquiere mayor relevancia debido a la toma de conciencia de las altas direcciones que opinan que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio, al tener un personal quien trabaja motivado y valorado dentro de la institución un aspecto que contrasta muy bien con el alineamiento estratégico. Cabe resaltar el énfasis interno de este aspecto, sin mencionar como estos procesos repercuten e influyen en los beneficiarios directos del servicio que se brinda. Igualmente, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia; cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo: quién es, qué se merece y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la

institución (Álvarez, 2000). El alineamiento estratégico y el clima laboral constituyen dos variables que, en su conjunto, facilitan el logro de la calidad del servicio, la productividad de la empresa y, sobre todo, para una atención en pro de la salud eficiente.

Por lo cual, este trabajo de investigación está dividido en cinco capítulos. El capítulo uno contiene el planteamiento del problema de investigación. El capítulo dos, los fundamentos teóricos de la investigación. El capítulo tres contiene los métodos de la investigación. En el capítulo cuatro se presenta los resultados. Luego en el capítulo cinco, se registra las conclusiones y recomendaciones. Por último, las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción de la situación problemática

Actualmente, se agudiza un liderazgo vertical en los procesos de gestión de las instituciones públicas y privadas, generando un malestar en el trabajo, baja productividad y deficiente calidad en el servicio, reflejado mediante un comportamiento rebelde. No se conforman equipos de trabajo adecuada y óptimamente, constituyéndose en los indicadores de una adecuada gestión que beneficie a la organización (Aldana, G. E., 2013).

Asimismo, enfatiza este investigador que la toma de decisiones, muchas veces, se hace de forma unilateral y sin la participación del pleno, de los administrativos, de auxiliares, entre otros. Asimismo, no se comunica eficientemente las acciones administrativas y de gestión que realizan ante la instancia superior, por lo que el personal no se entera de lo que ocurre al interior del centro en materia de gestión. Un aspecto que refleja la débil cohesión del alineamiento estratégico en el personal y un resquebrajamiento del Clima Laboral

Rios R. F. (2011) declara que, durante los últimos años, ha existido la necesidad de que las instituciones sean eficientes, tengan clara su visión de desarrollo, además sean más exhaustivos al determinar sus metas intermedias, con el propósito de lograr lo planificado. Si las organizaciones hacen planificación, estarían determinándose objetivos a corto, mediano y largo plazo; y además estarían definiendo las formas y actividades necesarias para lograr estos objetivos; es decir, definir la estrategia.

Este investigador resalta que, si la estrategia cambia entonces, la organización de la institución cambiaría, pues la planificación dice qué queremos, la organización (función de organizar) dice cómo debemos trabajar para llegar a lo que queremos (implementación de la estrategia al interior de la organización). Es decir, una empresa mediana o grande realiza

una planeación estratégica, cada 4 o 5 años y una planeación operativa cada año. Entonces, es importante que en cada cambio estratégico se realice los ajustes pertinentes al interno de la empresa. Estos cambios generalmente se centran en ajustes de la estructura organizacional, puestos de trabajo y procesos. Todos estos aspectos basados en el alineamiento estratégico un aspecto tan debilitado y poco interiorizado por los componentes de las organizaciones actuales

En la realidad actual, 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 a causa de una mala implementación de su estrategia.

Jarama (2015) hace referencia que para lograr un alineamiento estratégico organizacional es importante que se parta de un entendimiento claro de la estrategia del negocio con el fin de promover la unidireccionalidad de los objetivos de las diversas áreas en función de los objetivos generales. Para tal efecto, las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto para que se puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor. Asimismo, es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan.

Norton y Kaplan (2002, citado en Jarama, 2015) refieren los resultados de su investigación publicados en la revista *Harvard Business Review* (HBR) a mediados de 1992, encuentran que más del 97% de las empresas americanas elaboran sus planes estratégicos, pero menos del 5% los ejecuta.

Norton y Kaplan proponen una metodología para resolver este problema fundamentado sobre cinco principios: movilizar cambios a través de un liderazgo ejecutivo,

traducir la estrategia en términos operativos, alinear la organización en la estrategia, motivar para que la estrategia sea el trabajo de todos y dirigir para que la estrategia sea un proceso continuo.

A pesar de los esfuerzos realizados, uno de los factores críticos de éxito es la alineación del personal a los objetivos corporativos en consecuencia a la estrategia. Para implementar la estrategia, las organizaciones han recurrido a sistemas de gestión como la calidad total, la reingeniería y el empowerment. Especialmente vinculado al capital humano, el sistema de gestión por competencias ha permitido a la empresa traducir su misión y metas a un conjunto de competencias jerarquizado por su importancia relativa respecto del logro de objetivos propuestos. En cada uno de los sistemas mencionados, la relación entre el comportamiento de las personas (como causa) y los objetivos institucionales (como efecto) aparece implícita o explícitamente como un hecho (Jarama, 2015).

Khadem (2002, citado en Jarama, 2015) refiere un conjunto de estrategias en donde una de ellas tiene que ver con las "capacidades alineadas", una forma de alinear las aptitudes individuales con la responsabilidad orientada a la estrategia y a la visión.

Es muy importante que las personas tengan las aptitudes correctas para tener éxito en sus áreas de responsabilidad. Si se hace a la gente responsable de algo, para lo cual no se tienen las competencias correctas, entonces se condena al fracaso, lo cual afectará su motivación y el resultado final. Se debe tener en cuenta que surgieron algunas fallas en la implementación del "empowerment", o en el concepto de equipos autoadministrados.

Se debe tener personas con las capacidades correctas en las posiciones correctas.

No es usual decir "vamos a alinear al personal"; pero, en los hechos, la expectativa es que el personal reaccione adecuadamente a un tema nuevo que se agrega a sus tareas habituales y recorre a toda la organización. El alineamiento es, entonces, la necesidad de generar conductas laborales acopladas en grandes grupos que integran diferentes sectores

de la empresa. Las referencias a la necesidad de un alto compromiso del personal son repetidas en todas las empresas aspecto que previene cualquier conflicto dentro de la organización.

Hay cuestiones que no tienen que ver con conocimientos técnicos ni con el acceso a información, sino con la actitud frente a los problemas, con la iniciativa para adelantarse a las crisis, con la disposición a inventar una puerta cuando no hay salidas disponibles, y todo ello depende del compromiso e identidad del capital humano (Jarama, 2015).

Jarama describe que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos para explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Por otro lado, el alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas, con la finalidad de que la organización cumpla sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. El proceso sistematizado

permitirá que la visión, misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente.

Antecedentes de la investigación

Jarama (2015) realizó una investigación titulada: *Clima organizacional y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2014*. El objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y el alineamiento estratégico mediante un estudio de tipo descriptivo, correlacional, y de corte transversal. La población de estudio estuvo conformada por 225 trabajadores, considerando el contratado a tiempo completo, incluso empleados y misioneros de la Universidad Peruana Unión-Facultades, sede Lima, en total consideró 143 trabajadores.

Como resultados encontró que existe una relación directa positiva entre estas dos variables en esta institución; es decir, a mayor clima organizacional desfavorable existente en esta población, menor es el alineamiento estratégico de parte del personal de trabajadores de la UPeU.

Un aspecto resaltante que reflejó también el análisis de las dimensiones del clima organizacional fue la relación directa positiva y muy significativa entre la realización laboral con una baja alineación estratégica. Dicho de otro modo, los trabajadores de la Universidad Peruana en estudio no se sienten satisfechos con su autorrealización laboral; es decir, no sienten oportunidades para ejercer la iniciativa individual en la institución; lo cual repercute en la baja estimulación al cumplir sus actividades en las que trabaja; así mismo no se siente como parte del éxito de su institución; percibiendo que las cosas no mejoran en su oficina, sintiéndose poco apoyado por los superiores cuando vienen los obstáculos; De la misma forma, sienten que sus jefes no promueven la capacitación que ellos necesitan; sumada la falta de cooperación entre compañeros; percibiendo ellos una

débil comunicación interna por falta de claridad en las normas y procedimientos de guías de trabajo; manifestando que los objetivos de trabajo no están claramente definidos; todos estos aspectos conllevan a esta muestra a tener una baja alineación estratégica.

Finamente concluyeron que existe una correlación directa positiva significativa entre ambas variables a partir de la opinión de sus trabajadores; es decir, a mayor clima organizacional desfavorable existente en esta población, menor alineamiento estratégico de parte del personal de trabajadores de la UPeU.

Martínez, Dueñas, Miyahira & Dulanto (2010) realizaron una investigación titulada: *El Cuadro de Mando Integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general*. Este estudio se centró en el proceso de aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI), como instrumento de gestión que alinea y comunica los objetivos estratégicos de la organización.

El objetivo general fue evaluar la utilidad del Cuadro de Mando Integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general. El estudio fue descriptivo, observacional y retrospectivo, realizado en el Hospital Nacional Cayetano Heredia (HNCH) desde enero 2008 a junio de 2009.

Sus resultados revelan la reducción de los rechazos por prestaciones valorizadas al Seguro Integral de Salud de 13,64% a 8,93%, disminución de las operaciones suspendidas de 13,04% a 9,83%, optimización de la utilización de camas de 79,23% a 91,15%, el desempeño de los planes operativos de las unidades orgánicas que alcanzaron nivel óptimo fue de 33,33% y las unidades orgánicas que expusieron las mejores presentaciones se incrementó de 8% a 40%. Concluyeron que la aplicación del CMI fue útil como instrumento de seguimiento y control de la ejecución del Plan Estratégico Institucional.

Marchant, L. (2003) realizó un estudio: *Influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región de Valparaíso, Chile, 2002*. El objetivo fue detectar factores organizacionales críticos respecto del comportamiento de

las personas en el trabajo. A través de un diseño transeccional descriptivo, se estudió la correlación entre dos grupos de variables, clima organizacional y deseabilidad de la conducta laboral. El primer factor era el Clima Organizacional y el segundo factor se definió como Conductas deseables de la persona en su trabajo y conductas no deseables de la persona en su trabajo. En ambos tipos de comportamiento se consideró la conducta motora y cognitiva del sujeto implicada en el trabajo individual, en el trabajo grupal y en resolución de problemas.

La muestra estuvo conformada por diez empresas pequeñas y medianas de la Región de Valparaíso, de diversos rubros y giros. El comportamiento de las personas en el trabajo fue observado sistemáticamente durante ocho semanas y, posteriormente, sometido a un análisis funcional de la conducta. El clima organizacional fue evaluado a través de un cuestionario previamente sometido a las correspondientes pruebas de confiabilidad y validez. Los datos así obtenidos los analizaron estadísticamente.

Como resultados observaron correlaciones altas y estadísticamente significativas en un 36% de los casos. Doce de las catorce dimensiones de clima estudiadas evidenciaron asociación positiva y fuerte con al menos una de las áreas de conducta. “Espacio/entorno físico” y reconocimiento” obtuvieron la mayor cantidad de correlaciones positivas y fuertes con el comportamiento en el trabajo y serían, por tanto, factores críticos a considerar para inducir mejoras en este último. De lo anterior infirieron que mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor.

El estudio concluyó que son tan importantes la satisfacción con el entorno físico y la infraestructura de la institución donde se trabaja, los empleados sientan que en la empresa se les reconoce oportunamente. Si las personas perciben que en la empresa hay

reconocimiento del trabajo bien realizado y se les recompensa, en vez de destacar solo cuando algo sale mal, si ellos piensan que la organización les incentiva, que proporciona beneficios adecuados al trabajo realizado y da oportunidad de ascenso a quienes se desempeñan mejor y valora las capacidades individuales de cada funcionario, ellos trabajan mejor. Específicamente, en las condiciones antes señaladas, los funcionarios cumplen mejor con las normas de seguridad, con su horario de trabajo, intercambian información y opiniones con sus compañeros y están abiertos a escuchar ideas diferentes a las propias, y además aportan ideas y acciones para solucionar los problemas que se presente.

Ríos R, (2011), en su investigación 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 ello diseñaron o rediseñaron los instrumentos macros esenciales para la gestión: estructura organizacional (organigrama) y el mapa de procesos. Para el diseño de una estructura organizacional, revisaron 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 con estas últimas con las trabajaron 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 comenzaron con 3 preguntas básicas: ¿qué hace la organización?, definieron sus productos, ¿para quién? Definieron sus clientes, ¿cómo lo hace? Definieron sus procesos y orientaron las actividades, usando la cadena de valor para esquematizarlo; luego generaron el mapa de procesos. Toda esta metodología la realizaron en base a talleres y reuniones con los directivos, en el cual tomaron decisiones de diseño relevantes para la definición de los instrumentos.

El resultado obtenido fue la modificación de la estructura organizacional actual, eliminaron áreas, mejoraron la especialización del conocimiento y la integración del trabajo. crearon el mapa de procesos, quedó en evidencia la gran cantidad de actividades que realiza la organización, generando la eliminación de algunas que no generaban valor, así con el cambio de foco del personal interno, que estaban orientados a la tarea, y no a los resultados.

Cortés, J. (2009) realizó un estudio: *Diagnóstico del clima organizacional del*

Hospital Dr. Luis F. Nachón. Xalapa. El objetivo general fue determinar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital. El estudio fue descriptivo, transversal y observacional, realizado en una muestra de 880 trabajadores activos, a quienes le aplicaron el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir Clima Organizacional.

En cuanto al CO por tipo de personal observaron que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del C.O., que implica a todas las variables y sus dimensiones. Además, en los diferentes turnos del hospital no se muestran diferencias significativas en cuanto a la percepción no satisfactoria que tienen del hospital. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño.

En general, concluyeron que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo.

Mino Pérez (2014) realizó su investigación titulada: *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos, Lambayeque*, con el objetivo de determinar la correlación del clima laboral con el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490. El estudio fue descriptivo y correlacional, la muestra estuvo conformada por 287 personas a quienes le

aplicaron el instrumento “Escala de Likert”, cuyos resultados midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto que corresponden al desempeño laboral y la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima laboral.

Entre los resultados, encontraron que el grado entre la variable clima y la variable desempeño es de 0.281, situándose en la escala entre el 0,2 a 0,3; es decir, si existe una correlación positiva baja que indico que la variable clima influye en un grado bajo a la variable desempeño, no significa un detonante para ocasionar problemas graves en la empresa, debido a que el tamaño de esta es pequeña, el personal no posee un alto nivel de preparación y porque tienen necesidad del puesto de trabajo y no pueden conseguir oportunidades laborales con facilidad es por ello que a pesar de los inconvenientes en el clima laboral, los trabajadores se esfuerzan al máximo para no perder su empresa.

Cabrera R. A. (2007) presenta su estudio: *Lineamientos de un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad del servicio brindado en el Hospital Militar Central de Lima*, dirigido al diseño de los lineamientos de un plan estratégico que permita formular la misión y visión del HMC, analizar el entorno e intorno organizacional y formular objetivos estratégicos orientados al mejoramiento continuo de la calidad del servicio. El estudio fue descriptivo; las técnicas empleadas fueron la observación, el análisis documental y el análisis FODA.

Se realizó un diagnóstico de la calidad del actual servicio analizando sus principales indicadores además del diseño de los lineamientos del Plan Estratégico, señalando sus indicadores principales: misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los resultados más resaltantes se hallan: los pacientes del ejército peruano y pacientes particulares no están satisfechos con el servicio debido a la mala atención recibida. No se capacita al personal para brindar un servicio de calidad. La capacitación constante existe

de manera esporádica a pesar que el personal en su conjunto está ávido por capacitarse para asegurarse su permanencia laboral. Igualmente, esta investigación concluye que la motivación que se da al personal no es óptima, este no se siente identificado con su centro de trabajo por varios factores, principalmente el bajo sueldo percibido. En consecuencia, no se trabaja en equipo, lo que conlleva a brindar un mal servicio.

Martínez V. (2005), en una investigación titulada: *Remuneración basada en los resultados como lineamiento estratégico para mejorar la productividad organizacional*, llegó a la conclusión 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. La remuneración por resultados representa una oportunidad relevante, porque presenta al individuo en la condición de una persona flexible, sumamente creativa y con imaginación para llegar a generar fórmulas de satisfacción mutua. La administración adecuada de estos programas remunerativos impactará de manera positiva sobre el clima organizacional, porque disminuye el ausentismo laboral y la rotación de personal. Finalmente, la adopción de este estilo remunerativo se transforma en una guía de acción para que las organizaciones definan sus políticas internas con relación a retribuir el desempeño y esfuerzo de sus trabajadores para la consecución de los objetivos empresariales.

Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016?

Problemas específicos

¿Cuál es el nivel del clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016?

¿Cuál es el nivel del alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016?

¿Cuál es la relación entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016?

¿Cuál es la relación entre el involucramiento laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016?

¿Cuál es la relación entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016?

¿Cuál es la relación entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016?

¿Cuál es la relación entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la relación entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Objetivos específicos

Identificar el nivel del clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Identificar el nivel del alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Determinar la relación entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Determinar la relación entre el involucramiento laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Determinar la relación entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Determinar la relación entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Determinar la relación entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Hipótesis de la investigación

Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Existe relación significativa entre el involucramiento laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Existe relación significativa entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Existe relación significativa entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Existe relación significativa entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima 2016.

Justificación

En la presente investigación se considera el clima organizacional: un factor que podría implicar de manera preponderante sobre el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope.

En términos de relevancia teórica, esta investigación es importante, se verificará la relación entre estas variables y corroborará la teoría existente; sin embargo, cabe resaltar que por la naturaleza de la población estudiada –es decir, de una clínica denominacional con una administración eclesial –se esperaría un alineamiento estratégico de su personal; sin embargo, esta investigación podrá corroborar esta premisa e incrementar su bagaje

teórico de manera exploratoria dentro de la iglesia adventista, hay escasos estudios sobre estas variables desde esta perspectiva.

Para efectos de la relevancia metodológica, correlacionar estas variables permitirá profundizar el análisis de los datos a nivel explicativo mediante regresión, para conocer el nivel causal del comportamiento de estas variables, porque se trata de aspectos esenciales para el mejoramiento de la calidad del servicio y el emprendimiento de la institución en estudio, además para mejorar la eficiencia de los trabajadores quienes componen esta entidad de salud eclesial.

La relevancia institucional de este estudio se enmarca en el aporte a la Iglesia Adventista del Séptimo Día, para que los administradores puedan mejorar sus políticas y estrategias, con el propósito de mejorar el clima organizacional de sus trabajadores, considerando el alineamiento estratégico un aspecto fundamental en el cuerpo organizacional de las instituciones de salud.

La relevancia social es vital, porque servirá de antecedente para otras clínicas al ser tomado en cuenta en la reconfiguración de sus políticas institucionales. Así como una experiencia, para que el ministerio de salud considere la importancia del clima organizacional y el alineamiento estratégica en la filosofía de cada organización. Los resultados del presente estudio servirán para que los directivos de los departamentos puedan considerar en su planificación estratégica estrategias, para cohesionar el alineamiento y mejorar el clima laboral.

Viabilidad del estudio

El presente trabajo fue viable, porque existió la voluntad política de la promotora: la Iglesia Adventista que administrativa dicha institución en estudio, para conocer el clima laboral y el alineamiento estratégico de la institución.

El consentimiento de los participantes facilitó la aplicación de dicho estudio; después de explicarles los objetivos del estudio. Las encuestas fueron aplicadas por profesionales de la salud, pertenecientes a esta comunidad con previa capacitación para el diligenciamiento del instrumento.

Asimismo, las condiciones administrativas fueron favorables, se poseyó los recursos económicos necesarios, además de la asesoría y las fuentes bibliográficas en el área que se está abordando.

Delimitaciones

El estudio se realizó en los diferentes departamentos administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope de Miraflores de Lima. Participaron trabajadores casados, solteros, hombres y mujeres.

Limitaciones

La posible situación que hubiera limitado el desarrollo de esta tesis hubiera sido la negación de los administrativos y directores de los departamentos. También la negación de los participantes por algún prejuicio. Además, la limitación del tiempo en vista de que los participantes están preocupados en la atención a los pacientes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Fundamento teórico de las variables

Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción.

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción (García, 2009).

Forehand y Gilmer (1964) plantean que el clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización y la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en

cuenta cinco variables estructurales: *el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas,*

Por su parte, Halpin y Crofts (1962) analizan el clima desde un enfoque subjetivo y lo conceptualiza como la “opinión” que el empleado se forma de la organización.

Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción (Segredo, 2013).

Existe otro enfoque que es el de síntesis, descrito por Litwin y Stringer (1968). Para ellos, el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. En otras palabras, según estos autores, el clima organizacional corresponde a las percepciones que los individuos comparten sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones de la organización tenían sobre su motivación. El propio Littwin posteriormente sofisticó y clarificó su noción sosteniendo que el clima era “el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado” (Tabaré, 2004).

Posteriormente, Hellriegel & Slocum (1974) definieron el clima: el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno.

Para Dessler (1976), la importancia del concepto de clima está en la función de que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Watters et al. (citado en Dessler, 1976) define el término: “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo

y apertura.” Watters y sus colaboradores identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado (García, 2009).

Según Sudarsky (1977), el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización (Segredo, 2013).

Álvarez (1995) define el clima organizacional: el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Gonçalves (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento (García, 2009).

Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

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

Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Este autor, define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. El clima organizacional de acuerdo con este autor ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa (García, 2009).

Brunet (2011) manifiesta que la medida múltiple de los atributos organizacional es considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente establecen el tiempo y que en cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización, esta definición se apoya sobre bases fácilmente criticables, en cuanto a que se limita al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y

el número de accidentes, dejando a un lado la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo causa directamente relacionada con su comportamiento.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico (Ramos, 2012).

Teorías que sustentan el Clima organizacional

Teorías clásicas de la administración

Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas. En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones (López, 2013):

1. **Técnicas:** producción de bienes o servicios de la empresa.

2. **Comerciales:** compra, venta e intercambio.
3. **Financieras:** búsqueda y gerencia de capitales.
4. **Seguridad:** protección de los bienes y de las personas
5. **Contables:** inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. **Administrativas:** integración de todas las funciones de la dirección

Aunque es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, porque, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

Teoría del comportamiento organizacional

La teoría del comportamiento humano trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas. El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma. Por ello, es importante tratar de entender, dentro de un hospital, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario (Cortez, 2009).

Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las personas evitaran trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen.

Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo el ánima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otro parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada (López, 2013).

Teoría “Z”

Por otro lado, William Ouchi propone una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados. Afirma además que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

La base de esta teoría son las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar

la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro (López, 2013).

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores (Cortez, 2009).

Teoría de la Motivación humana

En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento.

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades (Cortez, 2009).

Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow formula una hipótesis en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

- 1. Fisiológicas:** físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
- 2. Seguridad:** seguridad y protección del daño físico y emocional
- 3. Sociales:** afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Estima:** respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
- 5. Autorrealización:** crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide.

La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las

organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos (López, 2013).

Teoría del clima organizacional de Likert

Brunet (2004) sostiene que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. En la teoría de Sistemas, Likert plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Liderazgo

El análisis del liderazgo, en el estudio del clima organizacional, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de ésta. El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas¹². Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como lo son, la teoría de rasgos de personalidad la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores⁶; y la teoría de estilos de liderazgo (Cortez, 2009).

Es importante mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Tipos de clima organizacional de Likert

Se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Likert, en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones (Pelaes, 2010).

1. Clima de tipo autoritario:

- Sistema I Autoritarismo explotador: En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- Sistema II – Autoritarismo paternalista Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de

clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de tipo participativo:

Sistema consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema Participación en grupo La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica (Pelaes, 2010).

Dimensiones para el análisis del clima organizacional

El modelo de análisis de clima organizacional, propuesto por la OPS, define 4 grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen 4 variables cada una (Segredo, 2013). A continuación, se presentan los conceptos para cada una:

Liderazgo. Influencia de un individuo sobre el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

- *Dirección.* Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- *Estimulo de la excelencia.* Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.
- *Estimulo del trabajo en equipo.* Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.
- *Solución de conflictos.* Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.

Motivación. Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

- *Realización personal.* Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades

- *Reconocimiento de la aportación.* Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.
- *Responsabilidad.* Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
- *Adecuación de las condiciones de trabajo.* Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.

Reciprocidad. Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.

- *Aplicación del trabajo.* Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
- *Cuidado del patrimonio institucional.* Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional. □ *Retribución.* La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.
- *Equidad.* Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

Participación. Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.

- *Compromiso por la productividad.* Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos.
- *Involucramiento en el cambio.* Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización (Segredo, 2013).

Planeamiento Estratégico

Kotler define la planeación estratégica, como el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado; mientras Sallenave, la define como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo; sin embargo, no siempre llega a ser efectiva, detectándose problemas en el momento de su ejecución. Nueve de cada 10 planes bien formulados fracasan por una mala ejecución (Martínez R. et al. 2010).

Para Johnson y Escuelas (1989), la planificación estratégica es la “adecuación de las actividades de una organización a su entorno y a su capacidad de recursos”. Bajo este principio es posible la proyección de la acción social en circunstancias de alta complejidad, alta incertidumbre y poder compartido. También se considera la planificación estratégica “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de

anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (Serna, 2008).

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, sobre el quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones (Fernández, 2010).

En el siguiente cuadro se muestra la evolución histórica de la planificación estratégica desde la década de los 60' hasta la década de los 90':

Década de los 60' Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Década de los 70' Planeación para empresas en situación de ataque	Década de los 80' Planeación para recortes y racionalización	Década de los 90' Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormalización y privatización 3. Mercados mundiales
<i>Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década</i>			
Proyecciones LP Presupuestos 5 años Planes Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia está a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del cálculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
<i>Principales técnicas por década</i>			
Proyección tecnológica Planeación de fuerza laboral Presupuestación del programa Análisis de vacíos Matriz de producto mercado	Planeación de escenarios Apreciación del riesgo político Proyección social Evaluación de impacto ambiental Análisis de portafolio de negocios Curvas de experiencia	Creación de escenarios competitivos Filosofías y objetivos empresariales explícitos Portafolios de tecnologías y recursos Empleados propietarios de acciones Entrenamiento interno de	Formación de Liderazgo Benchmarking Holística gerencial Inteligencia emocional Mejoras continuas Cuadro de indicadores
	Análisis de sensibilidad y riesgo Presupuestación base cero	mercadeo y servicios Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas y externas	

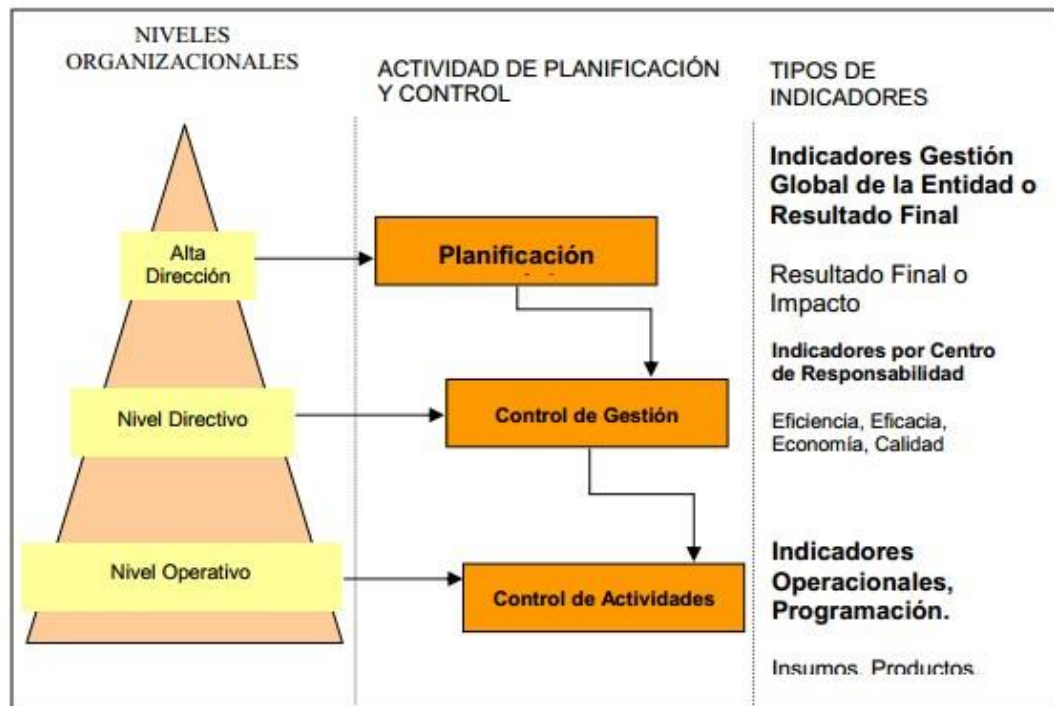
La planificación estratégica es un proceso continuo, requiere constante retroalimentación sobre cómo están funcionando las estrategias y los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste (Morrisey, 1993).

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo.

Cuando se habla de planificación estratégica se refiere a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto, la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica. La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención.

La planificación operativa refiere la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto, es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. La planificación operativa tiene relación con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario (Armijo, 2009).

En el gráfico siguiente podemos observar el tipo de indicadores, apropiados a cada uno de estos niveles de decisión.



Fuente: Adaptado de Robert Anthony (1998).

2.1 Etapas de la planificación estratégica

Villa et al (2014) mencionan cuatro etapas fundamentales: planeación, difusión, operacionalización de la estrategia y el control.

Sin embargo, en su investigación, Saldaña & Sandino (2013) nombran solo tres: planeación, implementación, seguimiento y evaluación.

La primera, la planeación, es esencial, identifica las necesidades de la organización, sus propósitos y objetivos para encaminar los recursos y las actividades hacia el logro de la visión a través de estrategias de largo, mediano y corto plazo.

La segunda etapa, la implementación, desarrolla las acciones previstas en la planeación.

La tercera etapa, seguimiento y evaluación, evalúa los resultados obtenidos y controla las posibles alteraciones. Los propósitos constitutivos de toda planificación estratégica se fundamentan en el análisis del entorno interno y externo, con perspectivas micro y macro estructurales.

Las organizaciones identifican sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, así como su ámbito competitivo, con lo cual establece estrategias encaminadas a resolver problemáticas que favorezcan el logro de los objetivos institucionales. En consecuencia, el proceso de planeación estratégica es constante e integrador de las diferentes áreas a través de la misión y la visión de la organización. En este sentido, toma vigencia la forma como se hace explícita y se socializa la estrategia a diferentes niveles para facilitar la gestión en todas sus áreas (Villa et al, 2014).

Ya cerca de cinco décadas, en organizaciones de diferente naturaleza y propósitos, se ha implementado la práctica de la planificación estratégica. Las recomendaciones sugeridas por los expertos: fuente de aprendizaje de una de las herramientas más usada de apoyo a la gestión.

Ya en un plano operativo, Machado, Farhangmehr y Taylor (2004), en su estudio, identificaron cuatro factores, con los respectivos indicadores, afectan el proceso de planificación estratégica.

Factor 1. Carencia de recursos: físicos, tecnológicos, financieros y humanos.

Factor 2. Ausencia de comunicación/información: carencia de compromiso de los administrativos de mayor antigüedad, baja motivación del personal en su implementación.

Factor 3. Conflictos y cambios rápidos: desarrollo de conflictos, tendencias al cambio excesivamente rápidas.

Factor 4. Carencia de tiempo y ambiente desfavorable: tiempo y ambiente poco favorables para la implementación del plan, procesos inconsistentes.

Un problema frecuente es el desconocimiento del plan de desarrollo estratégico, lo que conduce a la desacreditación del proceso. Según Moreu y Vilana (2008), los factores que explican esta situación son:

1. La planeación estratégica es, por lo general, “propiedad de la alta dirección”, y no es de funcionarios. Esto quiere decir que ha sido, generada y dirigida por el equipo de dirección.

2. Es frecuente encontrar una planeación estratégica que describe el “qué” es decir, sus objetivos, pero no el “cómo”, que demanda la identificación de acciones planificadas con fuentes de financiación para asegurar los resultados en coherencia con los objetivos estratégicos.

3. La identificación de responsables, el periodo de tiempo para la ejecución de acciones y el tiempo proyectado para alcanzar el objetivo, en muchos casos no son claros o se encuentran ausentes.

4. El documento formal de la planeación estratégica termina siendo un pliego de

“buenas intenciones y excelentes voluntades”, sin una estrecha relación con los recursos financieros y un firme compromiso con los resultados esperados. Proyectarse sin objetivos concretos, medibles y ejecutables con los recursos disponibles es favorecer su fracaso.

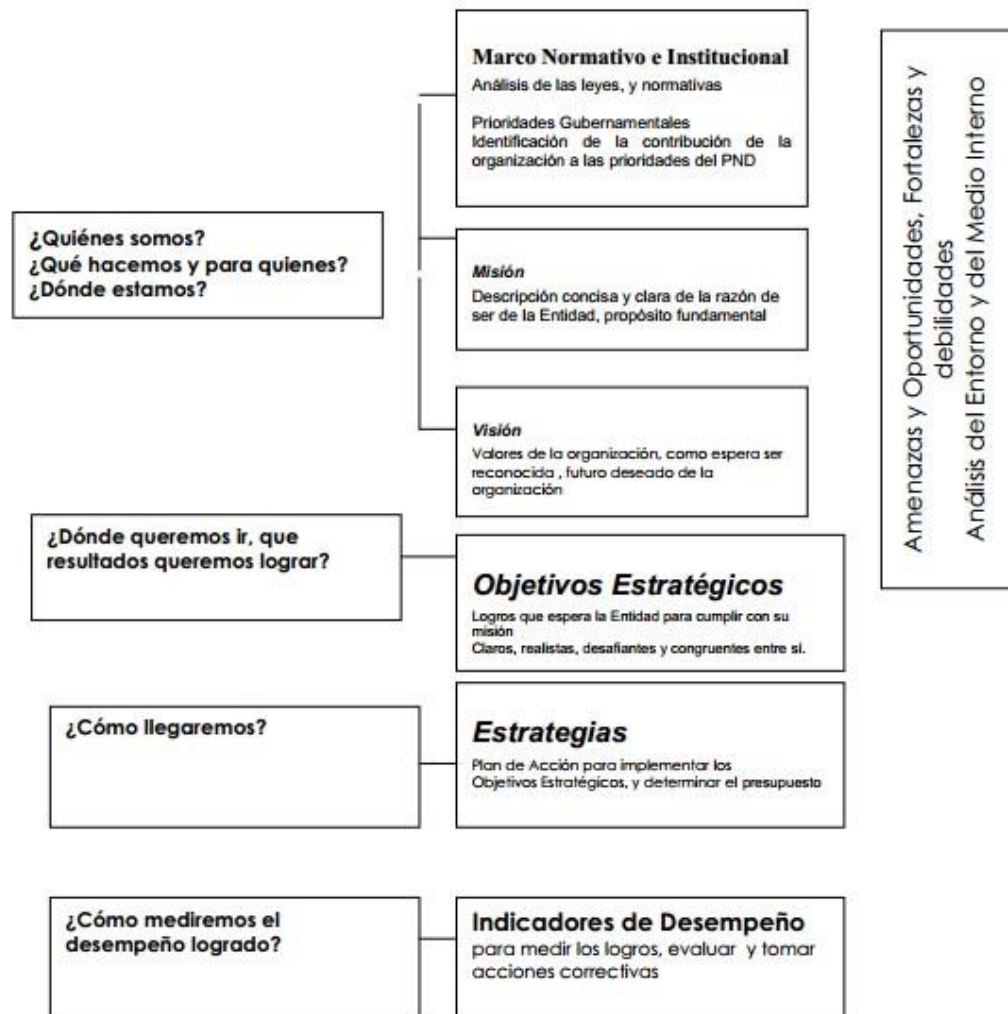
5. Con frecuencia, la planeación estratégica se concentra en la “institución u organización” y no en el “negocio”, esto significa que, tradicionalmente, el proceso se centra en la reestructuración y el mejoramiento de la calidad, el recurso humano, la identidad corporativa, la organización de áreas, las relaciones con el entorno, entre otras, todas encaminadas al modelo organizacional, más que en el soporte de la institución (mercado, pacientes, familiares, portafolio de servicios, etc.).

6. El periodo proyectado para la ejecución del plan estratégico se fija con claridad, pero hasta su cumplimiento no presenta seguimiento riguroso. Finalmente, otra crítica fundamental a la planificación estratégica que se plantea frecuentemente en las organizaciones, es la falta de liderazgo. Antes de trabajar en busca de mecanismos específicos de asignación de recursos, es necesario analizar el liderazgo institucional como herramienta para orientar un serio proceso de planificación, ejecución y seguimiento, (Moreu & Vilana, 2008).

2.2 Componentes del Proceso de Planificación Estratégica

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones, no existe en general un modelo a seguir y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados. La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados; por lo tanto, debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso

presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos poseer estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional: la definición de la misión, objetivos estratégicos, estrategias, definición de metas e indicadores (Armijo, 2009).



1. Misión: ¿Quiénes somos, ¿Qué hacemos, para quiénes?

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer

La misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización. El ejercicio de trabajar con la misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía. De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la experiencia indica que es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, asimismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la Misión, genera expectativas (Armijo, 2009).

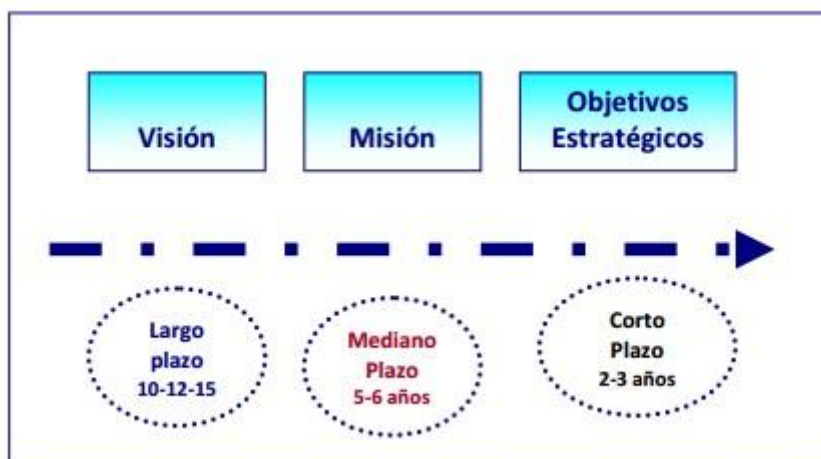
Visión: ¿Cómo queremos ser reconocidos?

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

La importancia de la declaración de Visión para la gestión institucional, compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización. Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad. Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública (Armijo, 2009).

3. *Objetivos Estratégicos*

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad, organización u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.



De las distintas definiciones de objetivos estratégicos empleadas en los manuales metodológicos de varios países, es posible distinguir las siguientes características:

- Se vinculan directamente con la misión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios (Armijo, 2009).

4. Estrategias y Planes de Acción

Las estrategias son las directrices, ayudan para elegir las acciones adecuadas, para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos. Las estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.

Los planes de acción se realizan una vez que tenemos claro cuáles serán las estrategias que permitirán “cerrar las brechas” entre lo que deseamos alcanzar y las dificultades que enfrena la organización actual y el entorno. Estos planes son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto. El desarrollo de los planes operativos en el ámbito de las instituciones está claramente determinado por metodologías y procesos que obedecen a reglamentaciones propias de las oficinas de planeación y/o presupuesto (Armijo, 2009).

La esencia de la gestión reside en la implementación de lo que se quiere conseguir”, Una estrategia “curso de acción”, es una decisión que tiene que ser tomada con máxima precaución y con el acuerdo del equipo directivo.

Los diferentes tipos de estrategias deben considerar aspectos; por ejemplo:

- Posición de la institución respecto de la competencia o de entidades similares (respecto de los costos, coberturas, satisfacción de los clientes, etc.)
- Análisis de los productos (bienes y servicios): costo, cobertura geográfica, tecnología utilizada, etc.
- Análisis de los usuarios: nivel de satisfacción, capacidad de cubrir la demanda potencial, etc.

2.3 El alineamiento estratégico en la Planificación estratégica

En el logro exitoso de la planificación estratégica, se resalta la importancia del papel que juega cada nivel de la institución. Todos de manera individual y conjunta deben asumir un sentido de corresponsabilidad en la medida de sus funciones, tanto en la formulación como en el seguimiento y la implementación del plan estratégico (Saldaña J, & Sandino V, 2013).

Para lograr esta realidad es necesario eslabonar las diferentes unidades de la organización, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia dicha estrategia, proceso que se denomina Alineamiento Estratégico. Término que se conceptualiza: “Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización” (Jarama, 2015).

El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en su gestión diaria, al cual, el control de gestión contribuye indiscutiblemente (Villa et al, 2014).

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

El concepto de alineamiento está construido bajo el criterio: para lograr la visión, estrategia y los resultados que la organización busca alcanzar, es necesario sincronizar efectivamente los esfuerzos de unidades de negocio, departamentos y procesos independientes. Este enfoque diferenciador y su posterior alineamiento organizacional, no deben ser vistos como una meta, sino un proceso continuo que requiere constante y rápido re-enfoque y re-alineamiento, lo que garantizará Excelencia Organizacional (Jarama, 2015).

En el alineamiento estratégico, la comunicación adquiere una especial connotación, debido al impacto que pueda generar, si el personal está informado y conoce la propuesta, logra comprender la necesidad del cambio. Esto facilita la vinculación comprometida de participantes en el desarrollo, el seguimiento y la evaluación del proceso, brindar acompañamiento y estímulo reduce la ansiedad y el temor, por esto la comunicación es la principal estrategia para generar una transformación positiva, real y auténtica que permita el fortalecimiento y el crecimiento, lo que redundará, en generar un ambiente fértil para el logro de los objetivos de la institución.

La participación de los actores claves en la formulación, el seguimiento y la evaluación de los planes estratégicos en cada nivel de la organización, promueve el sentido de pertenencia con la institución, delimita el sentido de corresponsabilidad y

desarrolla la motivación del funcionario para asumir su rol con responsabilidad y compromiso. De esta forma, la planeación estratégica rompe el esquema de poder y promueve un diseño estratégico de gestión interconectado con intereses, objetivos y metas compartidas (Armijo, 2009).

2.4 Factores humanos y psicológicos implicados en el alineamiento estratégico

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

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

Mullane J. (2002) plantea que usar adecuadamente una declaración de misión puede nutrir un sistema de valoración compartido, un enfoque a los objetivos comunes, guías de comportamiento y entrega emocional a la organización. De la misión, la estrategia y los objetivos de la organización, han de desprenderse las competencias y comportamientos necesarios para alcanzar esos objetivos. Este es el punto de partida de la gestión por competencias. Un adecuado levantamiento de competencias críticas permite a los miembros de la organización direccionar su comportamiento, por cuanto deberían saber qué requiere y en qué grado lo espera de ellos la organización.

Sin embargo, para alinearse no basta con tener este conocimiento.

Para acercarse a una comprensión medianamente sencilla de los fenómenos psicológicos involucrados en el proceso de alineamiento estratégico, proponemos agruparlos en las siguientes categorías (Marchant, 2005):

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

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

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

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

La determinación de cuáles son conductas favorables y cuáles no, está sujeta al análisis de la misión, valores y metas de cada organización en particular.

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

Así como la misión explicita el deseo de la organización de provocar un impacto o resultado, la operacionalización de la misión obliga a comprometerse con un alto nivel de los medios con los que se buscará materializar aquellos impactos. Un ejemplo obvio de este aspecto es el compromiso que una empresa puede adquirir con el uso de las más modernas tecnologías para desempeñar sus procesos; esto obliga a la empresa a destinar recursos a la vigilancia tecnológica, de manera de poder conocer oportunamente las novedades en tecnología que les pueden reportar ventajas. Para abordar este punto, las organizaciones tienen que observarse de manera autocrítica y determinar en qué aspectos de sus procesos se harán fuertes hasta el punto de lograr ventajas comparativas. Este análisis permitirá a la organización distinguir y comprometerse con determinados “focos críticos”, es decir, variables con mayor probabilidad de impactar en el logro de la misión y objetivos estratégicos, (Jarama, 2015)

Reseña, Misión, visión y Filosofía de la Clínica Good Hope. La Clínica Good Hope tiene una promotora: la Asociación Unión Peruana de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, forma parte de la Red Medica Mundial con aproximadamente 700 instituciones de salud.

Inicio actividades el 18 de marzo de 1947, en Miraflores, Lima, ofreciendo servicios de maternidad teniendo solo la especialidad de Ginecología Obstétrica, y nuestro primer director el Dr. Clayton R. Potts, médico cirujano con post grado en la Escuela de Medicina de la Universidad de Loma Linda, California, USA.

Gracias al apoyo económico de la Conferencia General, en 1948 adquirió la residencia que pertenecía a la Embajada de Alemania, en donde actualmente se brinda la atención ambulatoria.

Por motivos de normativa política nacional en 1972 la Clínica cambió de nombre a “Clínica Adventista de Miraflores”.

En julio de 1979 crearon el primer Seguro Familiar de Salud, denominado “Garantía de Salud”, convirtiéndose en pioneros a nivel nacional. Este programa se inició con el “Plan 1”, contando actualmente con nueve planes, destacando entre ellos

“Edad Dorada” y “Golden Card Premium”. A fines de 1979 iniciaron la construcción del actual edificio. El 12 febrero de 1996 se constituyó como una asociación civil sin fines de lucro, denominada “Asociación Pastoral de Servicios Médico-Asistenciales Good Hope de la Iglesia Adventista del Séptimo Día”, con la finalidad de brindar asistencia social, pastoral y médica que contribuyan al desarrollo del ser humano.

El 01 de enero de 1997 adoptaron la denominación abreviada “Clínica Good Hope”. El año 2004 adquirieron el local, pertenecía a la Compañía Vidal y Vidal, el cual habilitamos para el funcionamiento del Instituto Materno Infantil, la Unidad de Medicina Física y Rehabilitación y el Centro Internacional de Inmunizaciones.

Actualmente, en este edificio se encuentran los consultorios externos, además del Centro Odontológico y el Centro Cardiológico.

El 14 de mayo del 2013, se inauguró el nuevo “Edificio Good Hope”, el cual cuenta con 12 pisos y 04 sótanos de estacionamiento. En este edificio se encuentra la Sala de Emergencia, la Unidad de Cuidados Intensivos, las salas de hospitalización (algunas de las cuales tienen vista al mar), un restaurante vegetariano y un moderno auditorio.

Con esta nueva infraestructura, la clínica se encuentra entre las más competitivas del mercado privado en salud del país.

Gracias al esfuerzo del equipo médico y administrativo, en los últimos cinco años ha obtenido certificaciones y premios de entidades privadas y públicas reconociendo nuestra calidad en los servicios de salud.

En estos 68 años de vida institucional, ha practicado el lema “Sirviendo con Amor”, es notoria la mano de Dios en la conducción, y están seguros que esa misma mano los seguirá guiando para cumplir el objetivo de llevar el mensaje de salud integral a cada uno de nuestros pacientes.

Misión

Continuamos el ministerio sanador de Cristo, cuidando la salud física, mental y espiritual.

Visión

Ser una institución reconocida en el sector salud por nuestro liderazgo y excelencia en el servicio, brindando bienestar integral, que refleje a Cristo

Filosofía

Apoyar el estilo de vida saludable dado por Dios y promover a través de éste, la aceptación del mensaje del Evangelio que abarca la naturaleza física, mental, social y espiritual del hombre.

Marco conceptual

Organización. Entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y está vinculada al medio ambiente, están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas.

Liderazgo. Influencia que ejerce un individuo sobre el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas

Motivación. Comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

Cultura organizacional. Conjunto de hábitos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la forma tradicional en la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los trabajadores de la organización.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

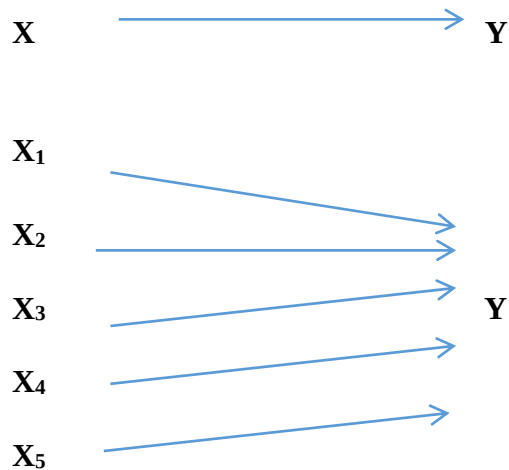
Tipo y diseño de estudio

El estudio es descriptivo, correlacional. Es de tipo descriptivo, porque describe la variable clima laboral y el alineamiento estratégico. Es correlacional, porque se verificará el grado de relación de las variables referidas.

Diseño de investigación

El presente trabajo tiene un diseño de investigación no experimental de corte transversal, porque se recabarán datos en un solo momento y por única vez.

Diseño de la Investigación:



Donde:

X: Clima laboral.

Y: Alineamiento estratégico

X_1 , X_2 , X_3 , X_4 y X_5 : (Factores: autorrealización laboral, compromiso laboral, comunicación laboral, supervisión laboral, condiciones laborales)

Población y muestra

La población de estudio está conformada por 1000 trabajadores considerando el contratado, empleados y misioneros de la Clínica Good Hope, Miraflores, Lima.

Tamaño de la muestra

Para seleccionar la muestra se utilizó el método no aleatorio y no probabilístico, por motivo circunstancial del servicio de los distintos departamentos; además porque cada departamento tiene diferente cantidad de trabajadores lo cual impediría cumplir con la cantidad que se requeriría con un diseño muestral probabilístico.

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

- Trabajadores mayores a 18 años.
- Diferentes departamentos de la clínica operativos, administrativos, asistenciales.
- Solteros, casados, viudos y/o divorciados.
- Contratados, Empleados y dedicación exclusiva (misioneros)
- Trabajadores de cualquier religión.
- Población dispuesta a participar voluntariamente previa firma del consentimiento informado.

Criterios de exclusión

1. Menores de 18 años
2. Personal de servicios “Por terceros”

3. Población que no está dispuesta a participar voluntariamente.

Consideraciones éticas

La encuesta fue aplicada a quienes voluntariamente aceptaron participar de acuerdo con la información suministrada por el encuestador. Los participantes firmaron el documento de consentimiento informado luego de su lectura y comprensión. Además, se tuvo en cuenta los requerimientos específicos de la clínica en el procedimiento previo a fin de no causar conflicto con el servicio de los trabajadores. Respeto a las creencias y a las costumbres de los participantes. Además, predisposición a responder a cualquier inquietud y pregunta que se suscite producto de la encuesta.

Diseño y operacionalización de variables

La investigación queda limitada al estudio de dos variables.

1. La variable predictora: Clima laboral
2. La variable criterio: Alineamiento estratégico.
3. Variable predictora: Clima laboral

El Clima Organizacional está compuesto por cinco dimensiones y son: autorealización, 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.

Variable criterio: alineación estratégica personal

Esta variable es enfocada en el trabajador y no en los otros elementos de alineación estratégico que son el presupuesto, unidades de apoyo, etc. Esta variable está compuesta por tres dimensiones y son: cognitivo, conativo y efectivo. Los indicadores serán contruidos según cada dimensión. El indicador

de esta variable está categorizado en cinco niveles que son: Muy Desalineado, Desalineado, Alineación Regular, Alineado, Muy Alineado.

Tabla 1.

Matriz de Operacionalización de Variables: Clima organizacional y Alineamiento Estratégico.

VARIABLES	DIMENSIONES	ÍTEMS	VALORACION		INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.	Muy de acuerdo	5	Cuestionario de Clima Organizacional Sonia Palma Carrillo
	Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.	De acuerdo	4	
	Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.	Indiferente	3	
	Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.	Desacuerdo	2	
	Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.	Muy en Desacuerdo	1	
ALINEAMIENTO ESTRATEGICO	Visión y Misión	Explicas y/o traduces la visión y misión de la Clínica Good Hope	No se ; un poco; Conozco más o menos; Puedo explicarlo; Explico y traduzco con claridad	Se 5 4 3 2 1	Cuestionario de alineación Estratégica de personal diseñado por el Mg Ricardo Jarama considerando las dimensiones cognitivas, conativas y efectivas, según lo propuesto por Kaplan y Norton.
	Estrategia	Explicas y/o traduces la estrategia de la Clínica Good Hope	Desconozco; Escuche o lo he visto algunas veces; Me acuerdo más o menos; Puedo explicarlo; Trabajo de acuerdo a la estrategia	1 2 3 4 5	
	Metas	Identificas con claridad las metas de la Clínica Good Hope	Desconozco; Escuche o lo he visto algunas veces; conozco las metas; identifico con claridad; trabajo de acuerdo a la meta	Si 1 2 3 4 5	

Inspiración	Las metas dela clínica Good Hope te inspiran pasión por alcanzarlo	Desconozco las metas; No estoy tan de acuerdo; Estoy de acuerdo; Me parecen interesantes; Me apasionan las metas	1 2 3 4 5
Dedicación	Que tiempo a la semana dedicas para realizar actividades que ayuden a alcanzar las metas de la Clínica Good Hope	Nada; 1/2 hr x semana; 2hrs x semana; 3 hrs x semana; 1 hr o más por día	1 2 3 4 5

Instrumento de recolección de datos

Elaboración del instrumento

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

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

De las dos opciones, en la presente investigación, se eligió ambas opciones con la ayuda y recomendación de los expertos.

Para medir el clima organizacional se utilizará el cuestionario de clima laboral estandarizado cuya ficha es la siguiente:

Nombre: Clima Laboral CL – SPL

Autora: Sonia Palma Carrillo

Variable de estudio: clima laboral

Número de ítems: 50

Forma de Aplicación: Individual / Colectivo

Duración: 15 a 30 min.

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

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

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

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

CATEGORÍA	FACTORES	PUNTAJE TOTAL
Muy Favorable	42 – 50 7	210 - 250
Favorable	34 – 41 7	170 - 209

Medio	26 – 33 7	130 - 169
Desfavorable	18 – 25 7	90 - 129
Muy desfavorable	10 – 17 7	50 - 89

Mientras que para medir la alineación personal se ha usado el instrumento de Alineación Estratégica Personal elaborado por el Mg Ricardo Jarama instrumento que fue validado en Lima, el cual será usada para la presente investigación; considerando las dimensiones cognitivas, conativas y efectivas, según lo propuesto por Kaplan y Norton. El cuestionario se buscará su confiabilidad mediante el estadístico Alfa de Cronbach en un grupo piloto para esta población de salud, previa asesoría de expertos.

Cada trabajador será abordado con el cuestionario de clima organizacional y el de alineamiento estratégico en un solo momento. Se mantendrá estricta confidencialidad de los documentos elaborados. Para el procesamiento de datos se utilizarán los softwares hojas de cálculo (MS-Excel) y SPSS en la versión actual.

Confiabilidad

Tabla 2.

Nivel de confiabilidad del instrumento: Alineamiento estratégico

Confiabilidad del instrumento		Alineamiento estratégico	
		N	%
Casos	Válidos	127	100.0
	Excluidos(a)	0	0
	Total	127	100.0
	Nº de elementos	10	100.0
Estadísticos de fiabilidad Alfa de Cronbach		,812	

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

El coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.812, lo cual permite decir que el instrumento empleado en la prueba piloto para medir el alineamiento estratégico, es alta. A la misma vez se determinó la validez estadística de cada ítem por el mismo procedimiento de Alfa de Cronbach aplicando el comando “si se elimina el elemento”.

Estadísticas de total de elemento				
Varianza				
	Media de escala si el elemento se elimina	de escala si el elemento se ha eliminado	Correlación total del elemento	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<u>suprimido</u> <u>suprimido</u> <u>corregida</u> <u>suprimido</u> p1 Describa con sus propias palabras la visión de la				
	16,30	22,370	,000	,822
Clínica Good Hope				
p2 Describa con sus propias palabras la misión de la Clínica Good Hope	16,30	22,370	,000	,822
p3 ¿Qué objetivos estratégicos de la Clínica Good Hope recuerda usted?	14,83	19,335	,319	,815
p4 ¿Qué mapas estratégicos de la Clínica Good Hope recuerda usted?	15,16	21,419	,160	,821
p5 ¿Elabora planes de acción para el logro de algún objetivo estratégico de la Clínica Good Hope? p6	14,05	16,887	,601	,782
¿Realiza alguna actividad en el día o a la semana para alcanzar algún objetivo estratégico de la Clínica Good Hope?	13,92	16,391	,652	,775
p7 ¿Participa en plantear objetivos estratégicos y/o indicadores o planes de acción?	14,10	16,029	,713	,766
p8 ¿Apoya al logro de los objetivos estratégicos de la Clínica Good Hope?	13,76	15,996	,713	,766
p9 ¿Dedica tiempo para entender la misión, visión, mapas estratégicos y objetivos estratégicos de la Clínica Good Hope?	14,16	16,642	,730	,766
p10 ¿Conversa con sus familiares, colegas o amigos acerca de la visión y misión o algún objetivo de la Clínica Good Hope?	14,13	17,540	,556	,788

En este cuadro de validez ítem por ítem en relación con el nivel de coeficiente alfa, se observa que ningún ítem genera una correlación negativa, lo que significa que todos están midiendo lo mismo que el instrumento. Sin embargo, se decidió no eliminar el ítem por considerarlo necesario para el instrumento.

Tabla 3.

Nivel de confiabilidad del instrumento: Clima organizacional

Confiabilidad del instrumento		Comunión personal y compromiso misionero	
		N	%
Casos	Válidos	127	100.0
	Excluidos(a)	0	0
	Total	127	100.0
	Nº de elementos	50	100.0
Estadísticos de fiabilidad Alfa de Cronbach		,964	

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

El coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.964 lo cual permite decir que el instrumento empleado en la prueba piloto para medir el Clima organizacional, es alta. A la misma vez se determinó la validez estadística de cada ítem por el mismo procedimiento de Alfa de Cronbach aplicando el comando “si se elimina el elemento”.

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha <u>suprimido</u>	Varianza de escala si el elemento se ha <u>suprimido</u>	Correlación total de elementos <u>corregida</u>	Alfa de Cronbach si el elemento se ha <u>suprimido</u>	
1. Existen oportunidades de progresar en la institución:	192,18	621,546	,391	,963	
2. Los objetivos de trabajo son desafiantes:	192,19	630,139	,195	,964	
3. Se tiene la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda:	191,96	627,038	,386	,963	
4. Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse:	192,02	622,452	,390	,963	

5.	Cumplir con las tareas diarias del trabajo, permite el desarrollo del personal.	192,01	618,214	,517	,963
6.	Cumplir con las actividades laborales es una tareas estimulante:	192,15	622,922	,371	,964
7.	La organización promueve el desarrollo del personal:	192,13	611,413	,591	,963
8.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral:	192,06	622,123	,366	,964
9.	En la institución se afrontan y superan los obstáculos:	192,01	617,675	,524	,963
10.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	192,11	619,305	,480	,963
11.	Se siente compromiso con el éxito de la organización.	191,99	620,294	,558	,963
12.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo:	192,15	618,684	,535	,963
13.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo:	192,03	622,428	,453	,963
14.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización:	192,05	622,458	,404	,963
15.	Los trabajadores están comprometidos con la organización:	192,07	624,797	,371	,963
16.	En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día:	192,16	611,404	,611	,963
17.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal:	192,07	623,765	,411	,963
18.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras:	192,16	618,118	,464	,963
19.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución:	192,07	621,511	,447	,963
20.	Es posible la interacción con personal de mayor jerarquía(tus jefes):	192,26	606,464	,636	,963
21.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos.	192,27	610,340	,636	,963
22.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea:	192,14	613,678	,668	,963
23.	Se valora los altos niveles de desempeño:	192,39	607,017	,679	,962
24.	Los supervisores y/o jefes expresan reconocimiento por los logros:	192,35	606,834	,670	,962
25.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas:	192,28	605,042	,674	,962
26.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita:	192,28	611,395	,591	,963
27.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen:	192,27	609,007	,646	,963
28.	Se reconocen los logros del trabajo:	192,42	604,356	,698	,962
29.	El jefe se interesa por el éxito de los empleados:	192,25	606,746	,699	,962
30.	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo:	192,34	608,988	,684	,962
31.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí:	192,23	609,082	,693	,962
32.	En mi oficina o área de trabajo, la información fluye adecuadamente:	192,38	601,221	,736	,962

33.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	192,17	607,001	,748	,962
34.	Existen suficientes canales de comunicación	192,35	604,911 ,732	,962	
35.	El grupo con el que trabajo, funciona como equipo bien integrado:	192,25	605,920	,650	,963
36.	La institución fomenta y promueve la comunicación interna:	192,24	604,531	,751	,962
37.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión:	192,11	610,766	,719	,962
38.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas:	192,24	609,642	,692	,962
39.	Se conocen los avances en otras áreas de la organización:	192,35	615,260	,474	,963
40.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo:	192,29	607,827	,697	,962
41.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo:	192,17	612,541	,583	,963
42.	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo:	192,27	610,452	,528	,963
43.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades:	192,35	608,135	,563	,963
44.	Existe buena administración de recursos:	192,44	596,264 ,766	,962	
45.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones:	193,06	603,529	,549	,963
46.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos:	192,27	607,944	,613	,963
47.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos:	192,22	609,776	,646	,963
48.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo:	192,21	609,915 ,670	,962	
49.	Existe un trato justo en la institución	192,29	604,383 ,725	,962	
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros:	193,02	604,118	,531	,963

En este cuadro de validez ítem por ítem en relación con el nivel de coeficiente alfa, se observa que ningún ítem genera una correlación negativa, lo que significa que todos están midiendo lo mismo que el instrumento. Sin embargo, se decidió no eliminar el ítem por considerarlo necesario para el instrumento.

Procedimiento para la recolección de datos

Para la recolección de la información se dieron los siguientes pasos:

Autorización. Se firmó el consentimiento informado por los participantes, después de explicarles los objetivos del estudio.

Tiempo. La recolección de la información se realizó durante los meses de julio octubre del 2016.

Recursos. Se contó con el apoyo de profesionales de la Salud de esta institución, con previa capacitación para el diligenciamiento del instrumento. Se gestionó recursos financieros para cubrir los gastos de papelería, incentivos, pasajes, viáticos, equipos e instrumentos.

Procedimiento. Se esperó el momento oportuno para aplicar el instrumento en momentos disponibles después del servicio, facilitado por los directivos del departamento y colegas.

Plan de tabulación y análisis de los datos

Los datos recolectados se procesaron mediante el paquete estadístico computacional Statistical Package of the Social Sciences (SPSS), versión 22. Las técnicas estadísticas utilizadas para analizar los datos correspondientes a los objetivos de la investigación son descriptivas e inferenciales. Se aplicó medidas de tendencia central y de variación. Para la verificación de la relación entre variables, se utilizó la prueba Chi Cuadrado (χ^2), y el coeficiente de correlación de Pearson (r) para la asociación. Así como para las pruebas correlacionales el estadístico Ro Spearman.

Los resultados obtenidos se interpretaron de acuerdo con los objetivos del estudio, los mismos que son expuestos mediante tablas y figuras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Descripción de los resultados descriptivos

En la tabla 4, se observa que el 44.9% de los trabajadores de la Clínica Good Hope tienen de 20 a 29 años. Mientras que el 2.4% de 50 a 59 años respectivamente.

Tabla 4

Edad del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
De 18 y 19 años	3	2.4
De 20 y 29 años	57	44.9
De 30 y 39 años	37	29.1
De 40 y 49 años	11	8.7
De 50 y 59 años	3	2.4
De 60 años a más	4	3.1
No responden	12	9.4
Total	127	100.0

En la tabla 5, se observa que el 73.2% de los trabajadores de la Clínica Good Hope son del sexo masculino. Mientras que el 26.8% del sexo femenino.

Tabla 5

Género del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	93	73.2
Femenino	34	26.8
Total	127	100.0

En la tabla 6, se observa que el 82.7% de los trabajadores de la Clínica Good Hope son adventistas de nacimiento. Mientras que el 5.5% no lo son.

Tabla 6

Religión del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Adventista	105	82.7
Católica	14	11.0
Evangélica	1	.8
Otro	7	5.5
Total	127	100.0

En la tabla 7, se observa que el 65.4% de los trabajadores de la Clínica Good Hope son solteros. Mientras que el 0.8% son divorciados y viudos respectivamente.

Tabla 7

Estado Civil del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	83	65.4
Casado	42	33.1
Divorciado	1	.8
Viudo	1	.8
Total	127	100.0

En la tabla 8, se observa que el 46.5% de los trabajadores de la Clínica Good Hope son contratados. Mientras que el 3.9% tienen una dedicación exclusiva.

Tabla 8

Condición Laboral del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Contratado	59	46.5
Empleado	55	43.3
Empleado a Dedicación exclusiva	5	3.9
Otro	8	6.3
Total	127	100.0

En la tabla 9, se observa que el 73.2% de los trabajadores de la Clínica Good Hope tienen educación técnica. Mientras que el 0.8% tiene posgrado.

Tabla 9

Grado de Instrucción del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	93	73.2
Bachiller	12	9.4
Licenciado	12	9.4
Post graduado	1	.8
Otro	9	7.1
Total	127	100.0

En la tabla 10, se observa que el 68.5% de los trabajadores de la Clínica Good Hope tienen un cargo técnico. Mientras que el 9.4% tienen un cargo administrativo.

Tabla 10

Tipo de cargo del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	87	68.5
Administrativo	12	9.4
Asistencial	14	11.0
Otro	14	11.0
Total	127	100.0

En la tabla 11, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope no tienen hijos en un 63.8%. Mientras que solo el 1.6% tienen cuatro hijos.

Tabla 11

Número de Hijos del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
0 hijos	81	63.8
1 Hijo	13	10.2
2 hijos	23	18.1
3 hijos	8	6.3
4 hijos	2	1.6
Total	127	100.0

En la tabla 12, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope tiene un área de trabajo en mantenimiento en un 24.4%. Mientras que el 0.8% pertenecen al área de trabajo de C. General, Clínico, Coche de venta, Cocina General, Control de calidad, Fríos, Infraestructura, Nutrición Stewar, Panadería – Nutrición, Producción, Stewar respectivamente.

Tabla 12

Área de trabajo del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Almacén	3	2.4
C. General	1	.8
Cafetería	9	7.1
Clínico	1	.8
Coche de venta	1	.8
Cocina	2	1.6
Cocina general	1	.8
Control de calidad	1	.8
Fríos	1	.8
Infraestructura	1	.8
Lavandería	8	6.3
Limpieza	19	15.0
Logística	18	14.2
Mantenimiento	31	24.4
Mice in place	2	1.6

Mise in place	2	1.6
Nutrición	11	8.7
Nutrición	3	2.4
Nutrición - Dietas	2	1.6
Nutrición Dieta	4	3.1
Nutrición-Stewar	1	.8
Otra área	2	1.6
Panadería-Nutrición	1	.8
Producción	1	.8
Stewar	1	.8
Total	127	100.0

En la tabla 13, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope manifiestan una realización personal crítica y regular en un 21.3% respectivamente. Mientras que solo el 18.1% manifiestan una realización personal óptima.

Tabla 13

Realización personal de los encuestados administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Critico	27	21.3
Deficiente	25	19.7
Regular	27	21.3
Bueno	25	19.7
Óptimo	23	18.1
Total	127	100.0

En la tabla 14, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope manifiestan un involucramiento laboral deficiente en un 36.2%, mientras que solo el 13.4% manifiestan un involucramiento personal bueno.

Tabla 14

Involucramiento laboral del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Critico	32	25.2
Deficiente	46	36.2
Regular	32	25.2
Bueno	17	13.4
Total	127	100.0

En la tabla 15, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope manifiestan que existe una supervisión regular en un 36.2%, mientras que solo el 10.2% manifiestan que existe una supervisión buena.

Tabla 15

Supervisión del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Critico	28	22.0
Deficiente	24	18.9
Regular	37	29.1
Bueno	13	10.2
Óptimo	25	19.7
Total	127	100.0

En la tabla 16, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope manifiestan que existe una comunicación deficiente en un 22.0%, mientras que solo el 18.1% manifiestan que existe una comunicación óptima.

Tabla 16

Comunicación del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Critico	27	21.3
Deficiente	28	22.0
Regular	23	18.1
Bueno	26	20.5
Óptimo	23	18.1
Total	127	100.0

En la tabla 17, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope tienen condiciones laborales deficientes en un 27.6%, mientras que solo el 14.2% tienen condiciones laborales buenas.

Tabla 17

Condiciones laborales del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Critico	30	23.6
Deficiente	35	27.6
Regular	24	18.9
Bueno	18	14.2
Óptimo	20	15.7
Total	127	100.0

En la tabla 18, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope manifiestan que existe un clima organizacional crítico, deficiente y regular en un 20.5% respectivamente, mientras que solo el 18.9% manifiesta que existe un clima organizacional óptimo.

Tabla 18

Clima Organizacional del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Critico	26	20.5
Deficiente	26	20.5
Regular	26	20.5
Bueno	25	19.7
Óptimo	24	18.9
Total	127	100.0

En la tabla 19, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope si conocen la visión y la misión institucional en un 44.9%, mientras que solo el 33.1% conoce algo de la visión y la misión.

Tabla 19

Conocimiento de la visión y misión por personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
No conocen	42	33,1
Conocen algo	28	22,0
Si conocen	57	44,9
Total	127	100,0

En la tabla 20, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope está muy desalineada en un 72.4% con respecto a la estrategia de la institución, mientras que solo el 2.4% está alineados de manera óptima con respecto a la estrategia de la institución.

Tabla 20

Alineamiento del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016 con respecto a la estrategia.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desalineado	92	72.4
Desalineado	2	1.6
Alineado regularmente	26	20.5
Alineado	4	3.1
Óptimo	3	2.4
Total	127	100.0

En la tabla 21, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope está desalineada en un 60.6% con respecto a las metas de la institución, mientras que solo el 5.5% está alineado.

Tabla 21

Alineamiento del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016 con respecto a las metas.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desalineado	15	11.8
Desalineado	77	60.6
Alineado regularmente	28	22.0
Alineado	7	5.5
Total	127	100.0

En la tabla 22, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope está desalineada en un 54.3% con relación a la inspiración en la institución, mientras que solo el 6.3% está alineado en relación a la inspiración.

Tabla 22

Alineamiento del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016 con respecto a la Inspiración.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desalineado	14	11.0
Desalineado	69	54.3
Alineado regularmente	36	28.3
Alineado	8	6.3
Total	127	100.0

En la tabla 23, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope está desalineada en un 66.9% con respecto a la dedicación a la institución, mientras que solo el 2.4% se considera alineado a esta.

Tabla 23

Alineamiento del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016 con respecto a la dedicación

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desalineado	15	11.8
Desalineado	85	66.9
Alineado regularmente	24	18.9
Alineado	3	2.4
Total	127	100.0

En la tabla 24, se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope está muy desalineada estratégicamente en un 26.8%, mientras que solo el 11.8% está muy alineado estratégicamente a la institución.

Tabla 24

Alineamiento estratégico del personal administrativo y asistencial de la Clínica Good Hope, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desalineado	34	26.8
Desalineado	22	17.3
Alineado regularmente	23	18.1
Alineado	33	26.0
Muy alineado	15	11.8
Total	127	100.0

Análisis inferencial

Hipótesis general

Ho: No existe relación directa y significativa entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016

Ha: Existe relación directa y significativa entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016

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 25, cuando la clínica Good Hope refleja el alineamiento estratégico en un nivel muy desalineado, el clima organizacional es deficiente en 42.3%. Cuando la clínica Good Hope refleja el alineamiento estratégico en un nivel óptimo, el clima organizacional es óptimo en 29.2%.

Por otro lado, el modelo estadístico *Rho Spearman* reporta un coeficiente de correlación de 0.402, con p valor = 0.000 donde $p < \alpha$ (0.05), lo cual indica que la correlación es moderada, directa y significativa. Asimismo, el *Coeficiente Chicuadrado* = 28.719. *Gl* = 16. *Sig.* = ,026. Lo que confirma la asociación entre las variables.

Luego, habiendo evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula, se toma la decisión de aceptar hipótesis de investigación. Se concluye que existe relación directa y significativa entre clima organizacional y el alineamiento

estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016.

Tabla 25

Coeficiente de correlación del alineamiento estratégico con el clima organizacional de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope

Clima organizacional	Alineamiento estratégico											
	Muy desalineado		Desalineado		Alineado		regularmente Alineado		Óptimo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Óptimo	5	20.8%	2	8.3%	5	20.8%	5	20.8%	7	29.2%	24	100.0%
Bueno	7	28.0%	5	20.0%	2	8.0%	7	28.0%	4	16.0%	25	100.0%
Regular	2	7.7%	4	15.4%	7	26.9%	12	46.2%	1	3.8%	26	100.0%
Deficiente	11	42.3%	7	26.9%	3	11.5%	4	15.4%	1	3.8%	26	100.0%
Critico	9	34.6%	4	15.4%	6	23.1%	5	19.2%	2	7.7%	26	100.0%
Total	34	26.8%	22	17.3%	23	18.1%	33	26.0%	15	11.8%	127	100.0%

Coeficiente Chi-cuadrado = 28.719. Gl = 16. Sig. = ,026

Coeficiente de correlación Rho Spearman = ,402** $p=,000$
 $< .05$ **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación directa y significativa entre la Realización laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016

Ha: Existe relación directa y significativa entre la Realización laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016

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, cuando la clínica Good Hope refleja el alineamiento estratégico en un nivel muy desalineado, la realización laboral es regular en 44.4%. Cuando la clínica Good Hope refleja el alineamiento estratégico en un nivel óptimo, el clima organizacional es óptimo en 21.7%.

Por otro lado, el modelo estadístico *Rho Spearman* reporta un coeficiente de correlación de 0.036, con $p \text{ valor} = 0.684$ donde $p > \alpha (0.05)$, lo cual indica que la correlación no es significativa. Asimismo, el *Coeficiente Chi-cuadrado* = 23.767. $Gl = 16$. $Sig. = ,095$. Lo que confirma que no hay asociación entre las variables.

Luego, no habiendo evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula, se concluye que no existe relación directa y significativa entre la Realización laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016.

Tabla 26

Coeficiente de correlación del alineamiento estratégico con la realización laboral de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope

	Alineamiento estratégico											
	Muy desalineado		Desalineado		Alineado		regularmente Alineado		Óptimo		Total	
<u>Realización laboral</u>	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Óptimo	5	21.7%	4	17.4%	5	21.7%	4	17.4%	5	21.7%	23	100.0%
Bueno	9	36.0%	3	12.0%	2	8.0%	6	24.0%	5	20.0%	25	100.0%
Regular	12	44.4%	5	18.5%	4	14.8%	4	14.8%	2	7.4%	27	100.0%
Deficiente	6	24.0%	5	20.0%	6	24.0%	6	24.0%	2	8.0%	25	100.0%
Critico	2	7.4%	5	18.5%	6	22.2%	13	48.1%	1	3.7%	27	100.0%
Total	34	26.8%	22	17.3%	23	18.1%	33	26.0%	15	11.8%	127	100.0%

Coeficiente Chi-cuadrado = 23.767. $Gl = 16$. $Sig. = ,095$

Coeficiente de correlación Rho Spearman = ,036** $p = ,684$
 $> .05$ **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación directa y significativa entre el compromiso laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016

Ha: Existe relación directa y significativa entre el compromiso laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016

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 27, cuando la clínica Good Hope refleja el compromiso laboral en un nivel muy desalineado, el clima organizacional es deficiente en 37%. Cuando la clínica Good Hope refleja el alineamiento estratégico en un nivel óptimo, el compromiso laboral es bueno en 29.4%.

Por otro lado, el modelo estadístico *Rho Spearman* reporta un coeficiente de correlación de 0.402, con p valor = 0.000 donde $p < \alpha$ (0.05) lo cual indica que la correlación es moderada, directa y significativa. Asimismo, el *Coefficiente Chicuadrado* = 28.719. $Gl = 16$. $Sig. = ,026$. Lo que confirma la asociación entre las variables.

Luego, habiendo evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula, se toma la decisión de aceptar hipótesis de investigación. Se concluye que existe relación directa y significativa entre el compromiso laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016.

Tabla 27

Coeficiente de correlación del alineamiento estratégico con el Compromiso laboral de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope

Alineamiento estratégico												
Compromiso laboral	Muy desalineado		Desalineado		Alineado regularmente		Alineado		Óptimo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Óptimo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Bueno	1	5.9%	1	5.9%	4	23.5%	6	35.3%	5	29.4%	17	100.0%
Regular	6	18.8%	6	18.8%	8	25.0%	12	37.5%	0	0.0%	32	100.0%
Deficiente	17	37.0%	12	26.1%	8	17.4%	8	17.4%	1	2.2%	46	100.0%
Critico	10	31.3%	3	9.4%	3	9.4%	7	21.9%	9	28.1%	32	100.0%
Total	34	26.8%	22	17.3%	23	18.1%	33	26.0%	15	11.8%	127	100.0%

Coeficiente Chi-cuadrado = 35.348. Gl = 12. Sig. = ,000

Coeficiente de correlación Rho Spearman = ,250** $p = ,005$
 $< .05$ **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación directa y significativa entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope.

Ha: Existe relación directa y significativa entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope.

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 28, cuando la clínica Good Hope refleja la comunicación en un nivel muy desalineado, la comunicación es regular en 43.5%. Cuando la clínica

Good Hope refleja el alineamiento estratégico en un nivel óptimo, el clima organizacional es óptimo en 21.7%.

Por otro lado, el modelo estadístico *Rho Spearman* reporta un coeficiente de correlación de -0.029, con p valor = 0.000 dónde $p > \alpha$ (0.05) lo cual indica que la correlación no es significativa. Asimismo, el *Coeficiente Chi-cuadrado* = 21.374. $Gl = 16$. $Sig. = ,165$. Lo que confirma que no hay asociación entre las variables.

Luego, no habiendo evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula, se concluye que no existe relación directa y significativa entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope.

Tabla 28

Coeficiente de correlación del alineamiento estratégico con la comunicación de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope

Alineamiento estratégico												
	Muy desalineado		Desalineado		Alineado regularmente		Alineado		Óptimo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<u>Comunicación</u> Óptimo Bueno Regular Deficiente Critico Total	5	21.7%	2	8.7%	6	26.1%	5	21.7%	5	21.7%	23	100.0%
	7	26.9%	6	23.1%	2	7.7%	6	23.1%	5	19.2%	26	100.0%
	10	43.5%	4	17.4%	4	17.4%	3	13.0%	2	8.7%	23	100.0%
	9	32.1%	6	21.4%	4	14.3%	7	25.0%	2	7.1%	28	100.0%
	3	11.1%	4	14.8%	7	25.9%	12	44.4%	1	3.7%	27	100.0%
Total	34	26.8%	22	17.3%	23	18.1%	33	26.0%	15	11.8%	127	100.0%

Coeficiente Chi-cuadrado = 21.374. $Gl = 16$. $Sig. = ,165$

Coeficiente de correlación *Rho Spearman* = -,029** $p = ,790$
 $> .05$ **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Hipótesis específica 4

Ho: No existe relación directa y significativa entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016

Ha: Existe relación directa y significativa entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016

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 29, cuando la clínica Good Hope refleja la supervisión en un nivel muy desalineado, la autorrealización laboral es deficiente en 41.7%. Cuando la clínica Good Hope refleja el alineamiento estratégico en un nivel óptimo, la supervisión es óptimo en 24%.

Por otro lado, el modelo estadístico *Rho Spearman* reporta un coeficiente de correlación de -0.065, con $p \text{ valor} = 0.464$ donde $p > \alpha (0.05)$ lo cual indica que la correlación no es significativa. Asimismo, el *Coeficiente Chi-cuadrado* = 22.944. $Gl = 16$. $Sig. = ,115$. Lo que confirma que no hay asociación entre las variables.

Luego, no habiendo evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula, se concluye que no existe relación directa y significativa entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016.

Tabla 29

Coeficiente de correlación del alineamiento estratégico con la supervisión de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope

	Alineamiento estratégico											
	Muy desalineado		Desalineado		Alineado regularmente		Alineado		Óptimo		Total	
Supervisión	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Óptimo						24.0%				24.0%		
24.0%	2	8.0%	6		5	20.0%	6		25	100.0%		
Bueno	5	38.5%	1	7.7%	2	15.4%	3	23.1%	2	15.4%	13	100.0%
Regular	8	21.6%	10	27.0%	7	18.9%	7	18.9%	5	13.5%	37	100.0%
Deficiente	10	41.7%	6	25.0%	3	12.5%	5	20.8%	0	0.0%	24	100.0%
Critico	5	17.9%	3	10.7%	5	17.9%	13	46.4%	2	7.1%	28	100.0%
Total	34	26.8%	22	17.3%	23	18.1%	33	26.0%	15	11.8%	127	100.0%

Coeficiente Chi-cuadrado = 22.944. Gl = 16. Sig. = ,115

Coeficiente de correlación Rho Spearman = ,065** $p=,464$
 $> .05$ **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Hipótesis específica 5

Ho: No existe relación directa y significativa entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016

Ha: Existe relación directa y significativa entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016

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 30, cuando la clínica Good Hope refleja las condiciones laborales en un nivel muy desalineado, el alineamiento estratégico es deficiente en 37.1%. Cuando la clínica Good Hope refleja el alineamiento estratégico en un nivel óptimo, las condiciones laborales son óptimas en 30%.

Por otro lado, el modelo estadístico *Rho Spearman* reporta un coeficiente de correlación de 0.184, con p valor = 0.039 donde $p < \alpha$ (0.05) lo cual indica que la correlación es moderada, directa y significativa. Asimismo, el *Coeficiente* Chicuadrado = 20.117. $Gl = 16$. $Sig. = ,021$. Lo que confirma la asociación entre las variables. Luego habiendo evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula, se toma la decisión de aceptar hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016.

Tabla 30

Coeficiente de correlación del alineamiento estratégico con las condiciones laborales de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope

Condiciones laborales	Alineamiento estratégico													
	Muy desalineado		Desalineado		Alineado regularmente				Alineado		Óptimo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Óptimo	4	20.0%	1	5.0%	4	20.0%	5	25.0%	6	30.0%	20	100.0%		
Bueno	5	27.8%	2	11.1%	4	22.2%	4	22.2%	3	16.7%	18	100.0%		
Regular	6	20.0%	5	16.7%	7	23.3%	11	36.7%	1	3.3%	30	100.0%		
Deficiente	13	37.1%	9	25.7%	3	8.6%	6	17.1%	4	11.4%	35	100.0%		
Critico	6	25.0%	5	20.8%	5	20.8%	7	29.2%	1	4.2%	24	100.0%		
Total	34	26.8%	22	17.3%	23	18.1%	33	26.0%	15	11.8%	127	100.0%		

Coeficiente Chi-cuadrado = 20.117. $Gl = 16$. $Sig. = ,021$

Coeficiente de correlación *Rho Spearman* = 184** $p = ,039 < .05$ **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Discusión de resultados

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016

Hallándose que existe una relación directa y significativa entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016. Es decir, cuando la clínica Good Hope refleja el alineamiento estratégico en un nivel muy desalineado, el clima organizacional es deficiente en 42.3%. Cuando la clínica Good Hope refleja el alineamiento estratégico en un nivel óptimo, el clima organizacional es óptimo en 29.2%. Dicho de otro modo, cuando los trabajadores de la Clínica Good Hope mantienen un clima organizacional óptimo, el alineamiento estratégico está implicando de algún modo en tan sólo un 29.2%. Quedando un porcentaje (42.3%) que refleja lo contrario; no perciben un buen clima organizacional y tampoco se sienten alineados; es decir, no interiorizaron ni pueden evocar la misión fácilmente, ni la visión, ni tienen las metas y objetivos institucionales claros.

Un aspecto, que es corroborado con otros estudios como el que realizó Jarama (2015) quien halló que existe una relación directa positiva entre estas dos variables; es decir, a mayor clima organizacional desfavorable existente en esta población, menor es el alineamiento estratégico de parte del personal de trabajadores de la Universidad Peruana Unión. Evidenciando la importancia del Plan Estratégico Institucional como un factor preponderante de gestión como es corroborado por Martínez, Dueñas, Miyahira & Dulanto. (2010), quienes concluyeron que la aplicación del Cuadro de Mando Integral fue útil como

instrumento de seguimiento y control de la ejecución del Plan Estratégico Institucional de un hospital general de Lima.

Asimismo, esta realidad se ve mejor reflejada en los resultados descriptivos, se puede observar que 61.5% del personal encuestados presente un clima organizacional por debajo de la media, resaltando un 20.5% que percibe el clima organizacional de manera crítica; contrasta este aspecto con el Alineamiento estratégico del personal que también se verifica que un 62.2% se presente desalineado debajo de la media, resaltando un 26.8% que se presenta muy desalineado.

Cuando se observa a profundidad las dimensiones del clima organizacional se puede observar que el 62.3% percibe su realización personal de regular hacia abajo un aspecto que está implicando en el clima organizacional del personal que no se mantiene alineado como se evidencia en la no correlación con el alineamiento estratégico. Es decir, cuando el personal de la clínica Good Hope tiene un nivel muy desalineado la realización laboral es regular en 44.4%. Cuando la clínica Good Hope refleja el alineamiento estratégico en un nivel alineado, el clima organizacional es crítico en 48.1%.

De la misma manera se describe que existe relación directa y significativa entre el compromiso laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope. Es decir, cuando el alineamiento estratégico tiene un nivel óptimo, el compromiso laboral es bueno en 29.4%. Así también cuando el compromiso laboral tiene un nivel muy desalineado, el clima organizacional es deficiente en 37%.

Por otro lado, se evidencia que no existe relación directa y significativa entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope. Es decir, la

comunicación en el personal tiene un nivel muy desalineado, la comunicación es regular en 43.5%. Cuando la clínica Good Hope refleja el alineamiento estratégico en un nivel óptimo, la comunicación es óptima en 21.7%.

De la misma forma, se puede observar que no existe relación directa y significativa entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope; es decir, supervisión tiene un nivel muy desalineado, porque el alineamiento estratégico está implicando de manera muy desalineada en un 41.7%. Y cuando el personal de la clínica Good Hope refleja un alineamiento estratégico en un nivel óptimo, la supervisión es óptimo en 24% y/o regular. Un aspecto que demuestra la inconsistencia de los datos que, aunque el personal este alineado o no alineado o regularmente alineado, puede o no implicar en la supervisión.

Finalmente, se verifica que existe relación directa y significativa entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope. Es decir, cuando las condiciones laborales tienen un nivel muy desalineado, el alineamiento estratégico es deficiente en 37.1%. Cuando la clínica Good Hope refleja el alineamiento estratégico en un nivel óptimo, las condiciones laborales son óptimo en 30%.

Se puede verificar a través del presente estudio que, aunque que el Clima Organizacional es implicado de algún modo por el Alineamiento estratégico del personal; es decir, cuando el Potencial Humano tenga interiorizado la misión, la visión, las metas claras y objetivos bien establecidos y trabajando esto repercute de una u otra manera en el Clima Organizacional.

Aunque cabe resaltar que también los datos evidencian en el análisis de las dimensiones que es más significativo en los componentes de compromiso laboral y condiciones laborales que en las de realización laboral, comunicación, supervisión, claro está que estas últimas son implicadas por otros factores de manera más directa. A diferencia del compromiso y condiciones laborales que si están más íntimamente ligadas con la interiorización de la misión, visión, filosofía y metas de la institución las cuales de una u otra forma implican a estas dimensiones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Primera conclusión. Existe relación directa y significativa entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016. Por lo cual, se observa un coeficiente de correlación de 0.402, con p valor = 0.000 dónde $p < \alpha$ (0.05), lo cual indica que la correlación es moderada, directa y significativa. Asimismo, el *Coeficiente* Chi-cuadrado = 28.719. $Gl = 16$. $Sig. = ,026$. Lo que confirma la asociación entre las variables.

Segunda conclusión. No existe relación directa y significativa entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016. Por lo cual, se observa un coeficiente de correlación de 0.036, con p valor = 0.684 dónde $p > \alpha$ (0.05), lo cual indica que la correlación no es significativa. Asimismo, el *Coeficiente* Chi-cuadrado = 23.767. $Gl = 16$. $Sig. = ,095$. Lo que confirma que no hay asociación entre las variables.

Tercera conclusión. Existe relación directa y significativa entre el compromiso laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016. Por lo cual, se observa un coeficiente de correlación de 0.402, con p valor = 0.000 dónde $p < \alpha$ (0.05), lo cual indica que la correlación es moderada, directa y significativa. Asimismo, el *Coeficiente* Chi-cuadrado = 28.719. $Gl = 16$. $Sig. = ,026$. Lo que confirma la asociación entre las variables.

Cuarta conclusión. No existe relación directa y significativa entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope. Por lo cual, se

observa un coeficiente de correlación de -0.029, con p valor = 0.000 donde $p > \alpha$ (0.05), lo cual indica que la correlación no es significativa. Asimismo, el *Coeficiente* Chi-cuadrado = 21.374. $Gl = 16$. *Sig.* = ,165. Lo que confirma que no hay asociación entre las variables.

Quinta conclusión. No existe relación directa y significativa entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016. Por lo cual, se observa un coeficiente de correlación de -0.065, con p valor = 0.464 donde $p > \alpha$ (0.05), lo cual indica que la correlación no es significativa. Asimismo, el *Coeficiente* Chi-cuadrado = 22.944. $Gl = 16$. *Sig.* = ,115. Lo que confirma que no hay asociación entre las variables.

Sexta conclusión. Existe relación directa y significativa entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016. Por lo cual, se observa un coeficiente de correlación de 0.184, con p valor = 0.039 donde $p < \alpha$ (0.05), lo cual indica que la correlación es moderada, directa y significativa. Asimismo, el *Coeficiente* Chi-cuadrado = 20.117. $Gl = 16$. *Sig.* = ,021. Lo que confirma la asociación entre las variables.

Recomendaciones

1. Se recomienda realizar otras investigaciones en las demás clínicas de salud de la IASD con una posible comparación entre ellas y con otras no religiosas, a fin de verificar el clima organizacional y el alineamiento estratégico de sus trabajadores y su repercusión en la calidad de servicio y productividad. Además, para corroborar las dimensiones que implican un alineamiento mejor en dichas poblaciones de salud, considerando la naturaleza delicada de ser una institución cristiana y no cristiana.
2. Tomando en cuenta los resultados de esta investigación respecto al bajo clima organizacional y a la baja alineación estratégica, se recomienda realizar un programa de apoyo organizacional con los administradores y tomadores de decisiones, para que esta pueda repercutir en una mejor percepción y sentir de los colaboradores en el clima organizacional.
3. Se sugiere al personal administrativo de esta comunidad de salud poder generar estrategias y políticas que pueden generar en sus diferentes espacios y niveles administrativos elementos psicosociales que repotencien el clima organizacional de los recursos humanos y afianzar el alineamiento estratégico.
4. De la misma manera, se sugiere a la promotora considerar dichos resultados, para generar un análisis detallado de las causas y repotenciar medidas de mejoramiento continuo y estrategias que articulen el clima con el alineamiento estratégico de esta institución de salud. Además de cohesionar la interiorización de la filosofía y el personal este más alineado estratégicamente.

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

REFERENCIAS

- Aldana, G. E. (2013). *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. “Francisco Bolognesi” y “Nuestra Señora de Fátima” de la Oroya – Junín*. Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Educación. Universidad Peruana Unión, Lima.
- Álvarez V. S. (2002) *La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. Universidad Mayor de San Marcos, Lima, 2002.
- Armijo Marianela. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL. 2009.
- Bennett, J. (2001). *Organización frente a la estrategia: resolver la paradoja de la alineación*. Harvard Deusto Business Review, N.º 101, 2001.
- Bernardez L. (2009). *Desempeño Humano: Manual de consultoría*. Chicago: AuthorHouse.
- Berretta N, Tavares, M, (2006). *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias*. Banco Interamericano de Desarrollo. PRODEV. Diálogo Regional de Política. 2006.
- 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 para optar el grado de Doctor en Farmacia y Bioquímica. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGrawHill.
- Cortés Jiménez, (2009). *Diagnóstico del clima organizacional del Hospital “Dr. Luis F. Nachón”*. Xalapa, México. Tesis que para obtener el grado de Maestra

en Salud Pública. Universidad Veracruzana

- Cuesta, A. & Valencia, M. (2010). La productividad del trabajo del trabajador del conocimiento. *Revista de Gestión de la Universidad de Sao Paulo*, 17(4), 421-436.
- Fernández A, (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación*. Vol 2, Núm 2. 2004.
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. Editorial Alfaomega. México D.F. México
- García M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61, Universidad del Valle Colombia.
- García M. & Zapata A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali
- Huaman, L & Ríos F. (2008). *Metodología para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*, PUPC, Lima.
- Jarama S, (2014). *Clima organizacional y alineamiento estratégico de los trabajadores de la universidad peruana unión*, lima, 2014. Tesis presentada para optar el grado académico de Magíster en Administración de Negocios con mención en Administración
- Kaplan R, & Norton D. (2004). *Mapas Estrategicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestion2000.

- Martínez R, Dueñas R, Miyahira J & Dulanto L, (2010). El Cuadro de Mando Integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general. *Rev Med Hered* 2010;21:153-159).
- Marchant, L. (2003). Influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región. Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile.
- Marchant L, (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, marzo 2006, Vol. III, No. 1 (58 - 69). Universidad de Viña del Mar – Chile.
- Mino Pérez, (2014). Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos, Lambayeque. Tesis para optar el título de licenciado en administración de empresas. Chiclayo, 20 de junio, 2014
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Morales L & Benavides L (2000). Psicología y desarrollo organizacional. Paradigmas, Revista psicológica de actualización profesional. Año 1, vol 1. Lima, Perú.
- Morrisey, G (1993). El pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.
- Nogueira, D; Medina, A & Nogueira, C. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera- aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista Administração (RAUSP)*, 44(3), 222-235.

- Ordo R; Guzman O, & Luiz J. (2007). Direccion empresarial asistida: Como alienar extrategicamente su organizacion. Madrid: Vision net.
- Pelaes L, (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas Lima-Perú 2010. Universidad Nacional Mayor de san Marcos.
- Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. Revista Universidad Eafit, N.º 111 .
- Ramos, J. (2009). Perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación de los cuadros y trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba. Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana: CUJAE.
- Saldaña J, & Sandino V. (2013). Planificación estratégica y alineamiento institucional: experiencias y lecciones aprendidas. División de Planificación y Evaluación Institucional (DIPEI), UNAN-León. Universidad de León.
- Segredo P, (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública. 2013; 39(2)385-393
- Villa, E (2006) Procedimiento para el Control de Gestión en Universidades. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara. Cuba
- Villa G, Pons M, & Bermúdez V, (2014). El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. Prospect. Vol. 12, No. 1, enero - junio de 2014, págs. 21-29

Vigo, J. (1999). Manuales de Organización, Funciones y Lineamientos Organizacionales. Material del Curso Anual de Especialización Organización, Métodos y Sistemas, PUCP, Lima.

APÉNDICE A:

CONSENTIMIENTO INFORMADO

TÍTULO DEL PROYECTO: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y ASISTENCIALES DE LA CLÍNICA GOOD HOPE, LIMA, 2016

Propósito y procedimiento

Esta investigación está a cargo de Roni Chilon Troncos docente de la Universidad Peruana Unión

El propósito de este proyecto es determinar la relación significativa del “Clima organizacional y el alineamiento estratégico en los trabajadores administrativos y asistenciales de la clínica Good Hope, lima, 2016

Beneficios

Este estudio permitirá conocer los datos y vigilar el clima familiar y el alineamiento estratégico de la Clínica Good Hope además de realizar un programa de fortalecimiento y mejoramiento continuo

Derechos del participante y confidencialidad

La participación del personal de la clínica en este estudio es completamente voluntaria. Tiene el derecho a aceptar o negarse a participar en el estudio, asimismo, puede terminar su participación en cualquier momento, sin que esto afecte su relación con el investigador o con la Universidad Peruana Unión. Los datos reportados por el participante serán manejados únicamente por el investigador Roni Chilón Troncos para efectos del estudio.

DECLARACION DE INFORME DE CONSENTIMIENTO

Yo _____
 _____ He leído el contenido de este documento de CONSENTIMIENTO INFORMADO dado por el/la investigador/(a), y quiero colaborar con este estudio. Por esta razón firmo el documento.

 Firma

Fecha: _____

APÉNDICE B:

CUESTIONARIOS DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA PERSONAL Y CLIMA

ORGANIZACIONAL

Mi saludo y agradecimiento por su participación en el presente estudio de investigación Gerencia en Salud. 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 Rony Chilón al correo ronnychilon7@gmail.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 clínica Good Hope. Las preguntas del 1 -4 son abiertas, las preguntas 5-10 tienen cuatro opciones a elegir, lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista. Conteste todas las proposiciones por favor con sinceridad. No hay respuestas ni buenas ni malas.

DATOS SOCIO DEMOGRÁFICOS

1. **Género:**
☐ 1 Masculino ☐ 2 Femenino
2. **Edad:**
☐
3. **Grado de Instrucción**
☐ 1 Técnico
☐ 2 Bachiller
☐ 3 Licenciado
☐ 4 Post graduado
☐ 5 *Magíster*
☐ 6 *Doctor*
4. **Condición Laboral (**
☐ 1 *Contratado* ☐ 2 *Empleado* ☐ 3 *Empleado a Dedicación exclusiva*
5. **Tipo de Cargo**
☐ 1 *Técnico* ☐ 2 *Administrativo* ☐ 3 *Asistencial* ☐ 4 *Médico*
6. **Estado civil**
☐ 1 *Soltero* ☐ 2 *Casado* ☐ 3 *Divorciado* ☐ 4 *Viudo*
7. **Religión**
☐ 1 *Adventista* ☐ 2 *Católica* ☐ 3 *Evangélica* ☐ 4 *Otros Mencione.....*

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

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

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 con 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 tarea estimulante:					
7	La organización promueve 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 lograrlos:					
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:					

APÉNDICE C:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Clima Organizacional y Alineamiento estratégico de los Trabajadores
Administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Metodología		
			Tipo y Diseño	Población y muestra	Técnicas e instrumentos
Problema general ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016? Problemas específicos ¿Cuál es la relación entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016? ¿Cuál es la relación entre el compromiso laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016? ¿Cuál es la relación entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016? Cuál es la relación entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores administrativos y	Objetivo general Determinar la relación entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016 Problemas específicos Determinar la relación entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016 Determinar la relación entre el compromiso laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016? Determinar la relación entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y	Hipótesis general Existe relación directa y significativa entre clima organizacional y el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016 Problemas específicos Existe relación directa y significativa entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016 Existe relación directa y significativa entre el compromiso laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016 Existe relación directa y	Tipo de investigación No experimental Diseño Correlacional De corte transversal	Población 1000 trabajadores Tipo de muestra No aleatoria No Probabilística Tamaño de muestra 300 trabajadores	Técnica Encuesta Encuesta de la Variable Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo Instrumento de Alineamiento Estratégico (Elaborada por el Mg Ricardo Jarama Soto)

asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016? ¿Cuál es la relación entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016?	asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016? Determinar la relación entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016 Determinar la relación entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016	significativa entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope. Existe relación directa y significativa entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016 Existe relación directa y significativa entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016			
---	---	--	--	--	--



Una Institución Advertida

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:

20/03/2014.

Validado por:

Dr. Luis Eduardo Górdova Carranza
DN. 18207134



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?

Ninguna

7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?

Ninguna.

8. Recomendaciones

En el Cuestionario de Alineamiento
considerar en el Tratamiento Estadístico
el análisis descriptivo de las preguntas ASÍERTAS

Fecha: 10/07/2014

Validado por:

Angelo Huapaya Flores



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?

Ninguna

7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?

Ninguna

8. Recomendaciones

Ninguna
en el cuestionario de Clima Organizacional.

Fecha: 10/07/2014

Validado por:

Rogelio Yaparaya Flores



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?

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 confusiones en el
marcado de las Categorías "Nunca" y "Siempre" correspondiente
al cuestionario de Alimento Estratégico Personal.

Fecha: 10/07/2014

Validado por:

[Firma]
Kim Cotacallpa S.



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?

Ninguna

7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?

Ninguna

8. Recomendaciones

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

Fecha:

10/07/2014

Validado por:

Prof. C. Tacallegre S.