

Clima organizacional y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2014

Climate organizational and strategic alignment of the workers of the Peruvian University Union, Lima, 2014

Ricardo Elías Jarama Soto^{1*}

¹Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo

Recibido: 17 de mayo 2016

Aceptado: 19 de setiembre del 2016

Palabras clave:

Clima organizacional, alineamiento estratégico, objetivos

Keywords:

Climate organizacional, strategic alignment, aims

Resumen

Resumen

El desarrollo de las ciudades, la economía y la globalización han afectado negativamente la calidad organizacional, cuya consecuencia es la disminución en la valoración del factor humano, constituyéndose tal situación en un riesgo para el éxito y productividad de una institución. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo determinar, la relación entre el clima organizacional y el alineamiento estratégico en el personal de las facultades de la Universidad Peruana Unión, mediante un estudio de tipo descriptivo, correlacional. Participaron 140 colaboradores de las diversas facultades. Se utilizó el instrumento de CL-SPL de Palma para medir clima laboral y el instrumento propuesto por Kaplan y Norton para medir la variable de alineamiento estratégico. Los resultados mediante la aplicación de chi-cuadrado, se obtuvo un coeficiente de 0,594 con $p < 0,000$ para establecer la correlación entre las variables de estudio. Se llegó a la conclusión, que existe una correlación directa positiva significativa entre ambas variables a partir de la opinión de sus trabajadores; es decir, que a mayor clima organizacional desfavorable existente en esta población, menor alineamiento estratégico de parte del personal de trabajadores de la Universidad Peruana Unión. De igual modo, se ha determinado que cuando los clientes internos experimentan niveles bajos en cuanto a las dimensiones de clima organizacional (como realización, involucramiento, comunicación, supervisión y condiciones laborales), el alineamiento estratégico es deficiente.

Abstrac

The development of the cities, the economy and the globalization they have affected negatively the quality organizational, bringing as consequence a decrease in the valuation of the human factor; being constituted, such a situation in a risk this for the success and productivity of an institution. In this respect, the present investigation had as aim determine, the relation between the climate organizational and the strategic alignment in the personnel of the powers of the Universidad Peruana Union by means of a study of descriptive

1 Autor de correspondencia: Ricardo Elías Jarama Soto
Secretario Académico de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión
Correo electrónico: r_jarama@upeu.edu.pe

type, correlacional. There took part 140 collaborators of the diverse powers. CL-SPL's instrument of Palm there was in use for measuring labor climate and the instrument proposed by Kaplan and Norton for measuring variable strategic alignment. The results by means of the application of chi-square, a coefficient of 0,594 obtained with p value =, 000 for establecer the correlation between the variables of study. It came near to the conclusion, which exists a direct positive significant correlation between both variables from the opinion of his workers; it is to say that to major climate organizacional unfavorable existing in this population, minor strategic alignment on behalf of the workers' personnel of the Peruvian University Union. Of equal way, one has determined that when the internal clients experience level low as for the dimensions of climate organizacional as accomplishment, involucramiento, communication, supervision and working conditions, the strategic alignment is deficient.

Introducción

Norton y Kaplan (2002), en 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. En ese sentido, igualmente, Norton y Kaplan proponen una metodología para resolver este problema basada en cinco principios: movilizar cambios a través de un liderazgo ejecutivo, traducir la estrategia en términos operativos, alinear la organización en la estrategia, motivar para que la estrategia sea el trabajo de todos y dirigir para que la estrategia sea un proceso continuo. A pesar de los esfuerzos realizados, uno de los factores críticos de éxito es la alineación del personal a los objetivos corporativos y a la estrategia.

Para implementar una estrategia, las organizaciones han recurrido a sistemas de gestión como la calidad total, la reingeniería y el empowerment. Especialmente vinculado al capital humano, el sistema de gestión por competencias ha permitido a la empresa traducir su misión y metas a un conjunto de competencias jerarquizado por su importancia relativa respecto del logro de objetivos propuestos.

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

En cada uno de los sistemas mencionados, la relación entre el comportamiento de las personas (como causa) y los objetivos institucionales (como efecto) aparece implícita o explícitamente como un hecho. El principal aporte del capital humano son, sin duda, sus propias competencias, a través de las cuales contribuyen al logro de los objetivos institucionales, siendo comprendidas por los conocimientos, habilidades, comportamientos, aptitudes y características personales.

Khadem (2002) refiere un conjunto de estrategias: una de ellas tiene que ver con las "capacidades alineadas", una forma de alinear las aptitudes individuales con la responsabilidad orientada a la estrategia y a la visión. Es muy importante que las personas tengan las aptitudes correctas

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

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

El alineamiento es, entonces, la necesidad de generar conductas laborales acopladas en grandes grupos que integran diferentes sectores de la empresa. Las referencias a la necesidad de un alto compromiso del personal son repetidas en todas las empresas.

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

La Universidad Peruana Unión, por ende sus facultades, no es ajena a los problemas de la alineación estratégica personal.

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

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

En ese sentido el presente trabajo de investigación intenta encontrar, en la medida en que existe un adecuado alinamiento estratégico, mejores niveles de clima organizacional a partir de la percepción de los trabajadores de las diversas facultades de

la Universidad Peruana Unión. Se realizó un estudio a nivel de correlación, que implica un diseño no experimental, transversal.

Revisión de la literatura

Breve evolución del clima organizacional

El término clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960 (Taguri, 1968, citado por Mujica y Pérez, 2007). Ofrece varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Estas definiciones hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptibles para sus miembros, pero también relevantes para las personas externas a la organización. No obstante, el clima se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente cómo lo experimentan las personas que forman parte de ella.

Forehand (1964) ofrece otra definición más completa que trasciende a la idea de que el espectador del clima es un miembro de la organización. El clima organizacional, aseguran estos autores, es el conjunto de características que describen a una organización y que distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas de la organización. Ya en 1960 Gellerman llegó a la conclusión de que el clima era el carácter de una compañía.

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

Clima organizacional

Forehand (1964) define al clima organizacional como el conjunto de caracte-

rísticas que distinguen a una organización de la otra, perduran en el tiempo y que influyen en el comportamiento de las personas de la organización (Vázquez, 1992). Según Findlater y Margulies (1969) tales características se constituyen en las propiedades organizacionales percibidas que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales (Vega, Partido, y Rodrigo, 2010).

También, Campbell et al (1970), citado por Echeverri y Cruz, (2014) define como el conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de los resultados, que de acuerdo a Schneider y Hall (1972) son objeto de las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y de las personas (Rada, 2015).

James y Jones (1974) conceptualizan al clima organizacional como las representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación. Litwin y Stinger (1978) se refieren al clima organizacional como los procesos psicológicos que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales, constituyéndose en el contexto para las acciones de los individuos (Glick, 1985, citado por Pons, y Ramos, 2012).

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

Según Reichers, y Schneider (1990), el clima organizacional se refiere por tanto

a las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto a sus propiedades fundamentales, entendiendo estas políticas, procedimientos y prácticas. Para Furnham (2001) son describe los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

Bustos (2004) menciona que es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina 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 (Santiago, Adame, y Romero, 2007).

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

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

en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

La teoría del clima organizacional de Likert, o de los sistemas de organización, 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. 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, Brunet (2005). Esta teoría de los sistemas para Likert, considera que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, también por sus informaciones, sus percepciones; sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización: 1) los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional, 2) la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana, 3) los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción, 4) la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Alineamiento y estrategia

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

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

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

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

Según Obando, Ruiz, Guzmán y Esteva (2007), la filosofía central del alineamiento

estratégico es que "las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto", por esta razón es que cada uno de los diferentes empleados deben estar adecuadamente vinculados y alienados en el logro de metas comunes de la organización, para que realmente se involucren personalmente en la concreción de los resultados esperados por la organización. Por medio de un proceso de alienación total muchas organizaciones han logrado lo que andaban buscando, para lo cual se han ayudado en metodologías como el Balanced Scorecard.

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

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

Según Obando, Ruiz, Guzmán y Esteva (2007), la contribución a la estrategia por parte de un facilitador, no debe ser el diseño de la estrategia misma. Su función debe ser la de estimular la discusión sobre la estrategia, brindar al personal conceptos sobre cómo hacerla única, evitar las fallas de una planificación estratégica

puramente lineal y alinear esa estrategia con el cambio.

El producto de este proceso debe ser el propósito y la visión unificados en toda la organización: Facilitar el propósito unificado: 1) como facilitador debe aplicar una metodología comprobada y diseñada para hacer que produzcan sus mejores y más creativas ideas: preparar el ambiente cultural de la sesión inicial, consultar al grupo en cómo crear un propósito (misión) y una visión unificada; 2) establecer la visión: solicitar a cada grupo definir una visión de éxito para los cinco años siguientes; 3) indicadores de visión: una vez que se ha establecido una visión común, lo siguiente es hacerla mensurable, se debe establecer cómo van a determinar el líder y cómo se va a medir su éxito, mediante algunos criterios específicos observables, cuantificables, verificables; 3) divulgador del borrador: presentar en cada una de las áreas de trabajo el propósito y la visión desarrollada; 4) estrategia creativa: en una siguiente sesión se debe revisar y hacer ajustes al propósito y a la visión para posteriormente trabajar en las estrategias creativas para hacerla realidad. La estrategia creativa es un ordenamiento singular de actividades correctas y congruentes para responder las necesidades reales de segmentos específicos del mercado. Implica que se sabe qué hacer, que hacer de manera diferente de la competencia y que no hacer. Implica calidad en todas las actividades y alineación para asegurar una coordinación perfecta.

Materiales y métodos

El tipo de investigación es cuantitativo con un alcance correlacional. Cuantitativo porque mide las variables de estudio mediante procedimiento estadísticos de frecuencia e inferencial. Es correlacional

porque busca la relación entre las variables clima organizacional y alineamiento estratégico personal.

De acuerdo a Hernández Sampieri (2010), el presente estudio tiene como diseño no experimental y de corte transversal pues se intenta establecer la relación entre las variables de estudio sin intervenir con algunas de ellas y porque los datos fueron tomados en un solo momento.

Participantes

La población de estudio estuvo conformada por 225 trabajadores de las distintas facultades y de acuerdo a un cálculo de muestra por proporción se contó con 143 participantes. Se consideró como criterios de inclusión: contratado a tiempo completo, empleados y misioneros de la Universidad Peruana Unión facultades, sede Lima.

Tabla 1
Proporción de la muestra; trabajadores por facultades

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

Instrumentos

Para medir el clima organizacional se utilizó el cuestionario de Clima Laboral CL-SPL de Sonia Palma Carrillo (2000) que mide los factores Realización Personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.

Consta de 50 ítems con una escala de Likert: 1= muy desacuerdo, 2=desacuerdo, 3=indiferente, 4=de acuerdo, 5= muy de acuerdo. Mediante la prueba piloto se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach 0.972. Su aplicación fue individual y colectivo, se estimó una duración de 15 a 30 minutos.

Mientras que para medir la alineación personal se utilizó un instrumento de elaboración propia considerando las dimensiones cognitivas, conativas y efectivas, según lo propuesto por Kaplan y Norton (2004). El cuestionario fue validado me-

dante el estadístico Alfa de Cronbach obteniéndose el coeficiente de 0.948, previa revisión de expertos. Consta de 10 preguntas.

Resultados

Los resultados se establecen a partir un análisis descriptivo sobre el nivel del clima laboral y de la alineación estratégica. Además se realiza análisis inferencial para realizar las pruebas de hipótesis, respecto a la correlción de la variables en función de sus dimensiones o factores.

Análisis descriptivo

Tabla 2
Clima organizacional según la facultad al cual pertenece

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

En la Tabla 2, se observa que la mayoría de las facultades considera que existe un clima laboral desfavorable sobre el 50%, excepto la facultad de Teología quienes en su mayoría también lo consi-

deran desfavorable, pero en 42.9%. Y las facultades que consideran un clima organizacional favorable al 5.7% son los de Ciencias Empresariales e Ingeniería.

Tabla 3
Alineamiento estratégico según la facultad al cual pertenece

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

En la Tabla 3, se observa que la facultad de Ciencias Empresariales (28.6%), consideran alineado en 28.6%, y muy alineado en 28.6%. La facultad de Educación lo considera alineado en 50%. La facultad de Ingeniería en 40%. La facultad de Ciencias de la Salud en 36.7% y la facultad de Teología en 33.3%. Asimismo, esta facultad considera en mayor proporción que las demás como una estrategia institucional muy desalineada en 19%.

Prueba de hipótesis

Prueba de hipótesis 1

- Hipótesis nula (H_0): No existe relación entre clima organizacional y alineamiento estratégico personal de

los trabajadores de la Universidad Peruana Unión

- Hipótesis alterna (H_1): Existe relación entre clima organizacional y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

Regla de decisión

Si $p \geq 0.05$ Se acepta la hipótesis nula
Si $p \leq 0.05$ Se rechaza la hipótesis alterna

Tabla 4
Relación entre el clima organizacional y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión

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

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

Según la prueba de independencia se obtuvo mediante el chi cuadrado un coeficiente de 0,594 con un $p = ,000 < \alpha = ,05$, indicando una correlación significativa entre las variables que permite rechazar la hipótesis nula para concluir que existe relación entre clima organizacional y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, es decir, que a mejor clima organizacional, mejor será el alineamiento estratégico.

Hipótesis específica 2

Hipótesis nula (H0): No existe relación entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

Hipótesis alterna (H1): Existe relación entre la autorrealización laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

Regla de decisión

Si $p \geq 0.05$ Se acepta la hipótesis nula.
Si $p \leq 0.05$ Se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 5
 Autorrealización personal y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión

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

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

Coefficiente de contingencia = ,584

Según la prueba de independencia se obtuvo mediante el chi cuadrado un coeficiente de 0,584 con un $p = ,000 < \alpha = ,05$, indicando una correlación significativa entre las variables que permite rechazar la hipótesis nula para concluir que existe relación entre el factor autorrealización laboral y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión; es decir, que a mejor alineamiento estratégico, mejor será el autorrealización laboral.

Prueba de hipótesis 3

- Hipótesis nula (H_0): No existe relación entre el involucramiento laboral y alineamiento estratégico

personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

- Hipótesis alterna (H_1): Existe relación entre el involucramiento laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

Regla de decisión

Si $p \geq 0.05$ Se acepta la hipótesis nula.
 Si $p \leq 0.05$ Se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 6
Involucramiento laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión

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

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

Coefficiente de contingencia = ,554

Según la prueba de independencia se obtuvo mediante el chi cuadrado un coeficiente de 0,554 con un $p = ,000 < \alpha = ,05$, indicando una correlación significativa entre las variables que permite rechazar la hipótesis nula para concluir que existe relación entre el factor involucramiento laboral y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión; es decir, que a mejor alineamiento estratégico, mejor será el involucramiento laboral.

Prueba de hipótesis 4

- Hipótesis nula (H_0): No existe relación entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico personal

de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

- Hipótesis alterna (H_1): Existe relación entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

Regla de decisión

Si $p \geq 0.05$ Se acepta la hipótesis nula.
 Si $p \leq 0.05$ Se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 7
Comunicación laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión

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

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

Coefficiente de contingencia = ,558

Según la prueba de independencia se obtuvo mediante el chi cuadrado un coeficiente de 0,558 con un $p = ,000 < \alpha = ,05$, indicando una correlación significativa entre las variables que permite rechazar la hipótesis nula para concluir que existe relación entre el factor comunicación laboral y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión; es decir, que que a mejor alineamiento estratégico, mejor será la comunicación laboral.

Hipótesis específica 5

- Hipótesis nula (H_0): No existe relación entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal

de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

- Hipótesis alterna (H_1): Existe relación relación entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

Regla de decisión

Si $p \geq 0.05$ Se acepta la hipótesis nula.
Si $p \leq 0.05$ Se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 8
Supervisión laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión.

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

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

Coefficiente de contingencia = ,561

Según la prueba de independencia se obtuvo mediante el chi cuadrado un coeficiente de 0,561 con un $p = ,000 < \alpha = ,05$, indicando una correlación significativa entre las variables que permite rechazar la hipótesis nula para concluir que existe relación entre el factor supervisión laboral y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión; es decir, que a mejor alineamiento estratégico, mejor será la supervisión laboral.

Hipótesis específica 6

- Hipótesis nula (H_0): No existe relación entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico personal

de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, facultades.

- Hipótesis alterna (H_1): Existe relación entre las condiciones laborales y alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, facultades.

Regla de decisión

Si $p \geq 0.05$ Se acepta la hipótesis nula.
Si $p \leq 0.05$ Se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 9

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

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

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

Coeficiente de contingencia = ,625

Según la prueba de independencia se obtuvo mediante el chi cuadrado un coeficiente de 0,625 con un $p = ,000 < \alpha = ,05$, indicando una correlación significativa entre las variables que permite rechazar la hipótesis nula para concluir que existe relación entre el factor condición laboral y el alineamiento estratégico personal de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión; es decir, que a mejor alineamiento estratégico, mejor será la condición laboral.

Discusión

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

Según el análisis de las dimensiones del clima organizacional se puede verificar una relación directa positiva muy sig-

nificativa entre la realización laboral con una baja alineación estratégica. Dicho de otro modo, los trabajadores de la universidad en estudio no se sienten satisfechos con su autorrealización laboral: es decir, que no sienten oportunidades para ejercer la iniciativa individual, repercutiendo en la baja motivación en el cumplimiento de las actividades. Así mismo no se siente como parte del éxito de su institución. Perciben que las cosas no mejoran, sintiéndose poco apoyado por los superiores. De la misma forma, se percibe una débil comunicación interna por falta de claridad en las normas y procedimientos de guías de trabajo, y manifiestan los objetivos de trabajo no están claramente definidos. Todos estos aspectos demuestran una baja alineación estratégica.

Por otro lado, en cuanto al factor de involucramiento laboral, también hay una relación negativa; es decir, al sentirse y estar menos involucrados laboralmente, no están alineados estratégicamente con la institución. Al no estar involucrados sienten los objetivos como una carga, son indiferentes a los niveles de logro y se sienten poco identificados con los productos y

servicios que la organización brinda. Estos aspectos guardan una implicancia directa a la alineación estratégica por parte del personal de esta universidad.

De la misma forma, se resalta la relación directa negativa entre la percepción la comunicación laboral y alineación estratégica. Dicho de otro modo, los colaboradores de esta institución sienten que las actividades que realizan no les permiten desarrollarse y aprender, presentándose varios obstáculos y sintiéndose que su presencia no es un factor clave en las soluciones. Perciben falta de claridad e interiorización de la visión, misión y valores de la institución, aspectos reflejados en el escaso interés y reconocimientos por los logros por parte de sus superiores. Además, manifiestan que los canales de comunicación son deficientes, desconociendo las actividades y avances de otras áreas

Igualmente, los trabajadores de la muestra estudiada verifican una correlación negativa entre una escasa supervisión laboral y un deficiente alineamiento estratégico negativo. Es decir los colaboradores que manifiestan que no cuentan con la oportunidad de realizar el trabajo con tienen una escasa participación en la definición de objetivos y acciones para lograrlo; no permitiendo el uso de ideas creativas e innovadoras. Lo cual repercute en la poca valoración del desempeño, sin reconocimiento de logro; aspectos que merman la relación armoniosa en los grupos de trabajo, anulando la colaboración entre ellos; sin ningún mecanismo de seguimiento y control de sus actividades.

Finalmente, los trabajadores de esta institución sienten que al sentir que las condiciones laborales son desfavorables, refeljando una consistencia negativa en relación a la alineación estratégica. Es

decir, no perciben condiciones favorables para el cumplimiento de las tareas diarias de trabajo, sin poder tomar decisiones en tareas de su responsabilidad, por lo tanto no se comprometen con la institución. Asimismo, perciben el difícil acceso para la interacción con personal de mayor jerarquía; igualmente no se los prepara suficientemente para asumir el puesto o cargo, aspectos que refleja en un equipo de trabajo poco integrado. Se sienten poco reconocidos salarialmente a pesar de sus grados, logros, desempeño.

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

Un estudio realizado por Espinosa (2009), quien analizó el alineamiento estratégico con el Balanced Scorecard, se pudo inferir que el personal al sentirse satisfechos por el buen clima organizacional brindado por su institución pueden alinearse estratégicamente a los objetivos y metas de la misma.

De la misma forma, corroborando el peligro que puede constituir el no tener

alineados a nuestro personal por implicancias de no tener un buen clima laboral en nuestra institución, como muy bien lo verifica Marchant (2006), en su estudio "Factores organizacionales críticos para fortalecer el Alineamiento estratégico del personal, al identificar dos factores críticos con mayor probabilidad de impacto sobre el comportamiento laboral: "reconocimiento" y "espacio y entorno físico". Un segundo aporte del estudio, para la empresa regional, consiste en la jerarquización de los factores del clima organizacional con mayor potencial de influencia sobre el comportamiento de las personas en el trabajo: i) reconocimiento; espacio y entorno físico ii) remuneración iii) estilo de supervisión iv) instancias de convivencia y comunicación v) motivación a los funcionarios. Aspectos que en nuestra investigación se muestra muy débil y donde la consideración por parte de los sujetos investigados es deficiente. Factores que debería reconfigurarse en el clima laboral de esta institución.

Se considera la peculiaridad de los resultados al tener a un grupo representativo (un poco más de la mitad) de colaboradores que manifiestan conocer la visión y la misión; sin embargo, no se encuentran alienados. Es importante resaltar una "paradoja realidad"; mientras un buen grupo de trabajadores no están involucrados, que están alineados manifiestan realizar alguna actividad en el día y la semana para cumplir objetivos estipulados y manifiestan participar en esos planteamientos apoyando el logro de esos objetivos.

Finalmente, la realidad institucional supone la naturaleza de nuestra corporación con altos principios morales y espirituales como lo acredita el registro bíblico. Este enfoque es contemplado por Ríos (2011) en un estudio sobre la alineación

estratégica de una institución sin fines de lucro (ONG) que analizó tres elementos claves de toda organización: estrategia, estructura y procesos, enfatizando que estas últimas construyen una gestión saludable y una integración del trabajo. La alineación estratégica se constituye en un elemento vital a ser considerando por las instituciones de la obra adventista y sobre todo cuando nuestras metas y objetivos están influidos por principios basados en la persona; motivo por el cual se sugiere una ardua y minuciosa labor en atención a la persona para mejorar el clima organizacional en esta población estudiada.

Conclusiones

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

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

El involucramiento laboral guarda relación significativa y directa con el alineamiento estratégico personal de los traba-

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

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

La supervisión laboral guarda relación significativa y directa con el alineamiento

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

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

Referencias

- Bernárdez L, M. (2009). *Desempeño humano: manual de consultoría*. Chicago: AuthorHouse.
- Brunet, L. (2005). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico de comportamiento organizacional*. México: Ediciones Alfaomega
- Echeverri, D., y Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 30(131), 184-189.
- Espinosa, M. G. (2009). *Propuesta de plan estratégico para la industria Licorera Morán*. Alineamiento con Balanced Scorecard y análisis de procesos.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. Cronología de definiciones de clima*. México: Oxford University Press.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Editorial Universidad Iberoamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Edic.). México: Mc Graw Hill
- James, L. R., y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Litwin, G., y Stinger, H. (1978). *Clima organizacional*. Estados Unidos: Editorial Simon y Schuster.
- Norton, D., y Kaplan, R. (2002) *Cuadro de mando integral (Segunda edición)*. España: Ediciones Gestión 2000
- Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, 3(1), 58-69.
- Mujica, M., y Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad. *Revista de Educación Laurus*, 13(24).
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de investigación en psicología*, 12.
- Pons, F., y Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Rada, C. (2015). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 97-113.
- Reichers, A. E., y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture*, 1, 5-39.
- Khadem, R. (2002). *Alineación total. Cómo convertir la visión de la empresa en realidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Obando, J., Ruiz, R., Guzmán, J., y i Esteva, L. (2007). Dirección empresarial asistida, cómo alinear estratégicamente su organización. Madrid: Editorial Visión Libros.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., y Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Santiago, G. T., Adame, M. E. C., y Romero, I. P. (2007). Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. *Espacios Públicos*, 10(19), 45-61.
- Senge, P. (2000) (con Bryan Smith, Timothy Lucas, Janis Dutton, Art Kleiner y Nelda H. Cambron-McCabe) *Schools that Learn : a Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone who Cares About Education*. Doubleday. USA.
- Vázquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 45(4), 443-451.
- Vega, M., Partido, A., y Rodrigo, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama socioeconómico*, (40), 92-103.
- Von-Haller, H. B. (1977). *Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York.