

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

Organizational climate and strategic alignment in administrative and healthcare workers at the Clinica Good Hope in Lima, Peru

Ronny Francisco Chilón Troncos^a Guido Angelo Huapaya Flores^b

^aMagíster, docente en la UPG de Salud Pública, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú, ronnychilon@upeu.edu.pe

^bMagíster, docente en la UPG de Salud Pública, Universidad Peruana Unión, Escuela de Posgrado, Lima, Perú, angelo.huapaya@upeu.edu.pe

Recibido 2 de enero de 2016,
aceptado 29 de mayo de 2016

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. 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 bueno en 29.2%. El 42.3% refleja que no percibe un buen clima organizacional, tampoco se siente alineado; no interioriza ni evoca la misión y la visión, ni tiene 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 los 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 y 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

This study aims to determine the relationship between organizational climate and strategic alignment in administrative and healthcare workers at the Clinica Good Hope in Lima – Peru. It is a descriptive, transversal and correlational research, with a non-experimental approach. It has a population of 1000 people and a sample of 127 workers, selected for convenience.

If the Good Hope Clinic reveals strategic alignment at a very misaligned level, the organizational climate is deficient at 42.3%. If it reveals optimal strategic alignment, the organizational climate is good at 29.2%. The 42.3% reflects that they do not perceive a good organizational climate, nor do they feel aligned. They did not internalize or evoke the institutional mission and vision, nor do they have clear institutional goals.

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

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

1. 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 desarrollar 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 como pilar de la Gestión, en el cual se desglosa principalmente en Misión, Visión y Objetivos Estratégicos (Cabrera, 2007). El proceso de Planeamiento estratégico en los establecimientos de Salud del Perú se constituye en un imperativo; frente a una normatividad más exigente en el cual el 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 viene adquiriendo cada vez 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 una persal que 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, por ello es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece y que es capaz de realizar, hacia donde debe marchar la institución (Álvarez, 2002). Aspecto por el cual el alineamiento estratégico y el clima laboral dos variables que en su conjunto puede repercutir en la calidad del servicio, la productividad de la empresa y sobre todo en una atención en salud eficiente.

En la actualidad en los procesos de gestión de las instituciones públicas y privadas se agudiza un liderazgo vertical que viene generando un malestar de trabajo que se refleja en un comportamiento rebelde de baja productividad y deficiente calidad en el servicio.

No se conforman equipos de trabajo de manera adecuada y óptima, que es uno de los indicadores de una adecuada gestión que beneficie a la organización. (Aldana, 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 (2011) declara que en los últimos años ha existido la necesidad de que las instituciones sean eficientes y que tengan clara su visión de desarrollo, y que sean más exhaustivos al determinar sus metas intermedias que la harán llegar hacia donde ellas se lo han planteado. Cuando las organizaciones hacen planificación, están fijándose objetivos a corto, mediano y largo plazo, y además están definiendo las formas y actividades necesarias para llegar a estos objetivos, es decir, definen la estrategia.

Por otro lado, en la presente investigación se considera el clima organizacional como un factor que podría implicar de manera preponderante en el alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope.

Como relevancia teórica, esta investigación es importante porque 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, ya que hay escasos estudios de estas variables desde esta perspectiva.

La relevancia institucional, de este estudio se enmarca el aporte a la iglesia adventista del Séptimo Día, a fin que los administradores puedan mejorar sus políticas y estrategias a fin de mejorar el clima organizacional de sus trabajadores, considerando el alineamiento estratégico como aspecto fundamental el cuerpo organizacional de las instituciones de salud.

Finalmente, como relevancia social es vital que

sirva de antecedente para otras clínicas a 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 estratégico en la filosofía de cada organización. Así como los resultados del presente estudio sirvan para que los directivos de los departamentos puedan considerar en su planificación estratégica estrategias para cohesionar el alineamiento y mejorar el clima laboral.

Antecedentes de la investigación

Varios estudios sirvieron de antecedentes. 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.

Como resultados encontraron: 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 incrementaron de 8% a 40%. Finalmente concluyeron que la aplicación del CMI fue útil como instrumento de seguimiento y control de la ejecución del Plan Estratégico Institucional.

Cortés (2009) realizó un estudio: *Diagnóstico del clima organizacional del Hospital Dr. Luis F. Nachón. Xalapa, 2009*. El objetivo general fue determinar las dimensiones del clima organizacional en el hospital. El estudio fue descriptivo, transversal y observacional, en una muestra de 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información 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 por parte 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.

2. Referencias Teóricas

Marco teórico

Teoría del clima organizacional de Likert

Brunet (2004) señala 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 estos 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 esta. 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 este 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 esta.

El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas. Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como 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 seguidores; 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.

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 que ejerce un individuo en 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.

Estímulo 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.

Estímulo del trabajo en equipo. Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia dónde 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 realizan 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).

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 contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores (Armijo, 2009).

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 & Sandino, 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 como: "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 claves para lograr resultados beneficiosos para individuos, organización y sociedad.

De forma similar, el concepto de alineamiento está construido bajo el criterio que 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, es por esto que la comunicación es la principal estrategia para generar una transformación positiva, real y auténtica que permita el fortalecimiento y el crecimiento, lo que permite 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, promueven 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).

Factores humanos y psicológicos implicados en el alineamiento estratégico

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

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

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

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

3. Metodología

Tipo de estudio

El estudio es descriptivo, correlacional. Es descriptivo, porque describió la variable clima laboral y el alineamiento estratégico. Es correlacional, porque se verificó 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

recabó los datos en un solo momento y por única vez.

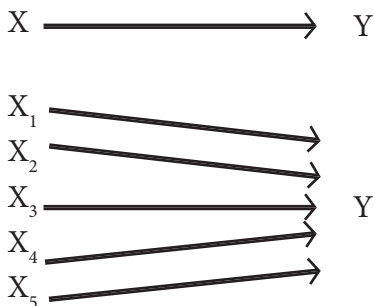
Diseño de la investigación:

Donde:

X: Clima laboral.

Y: Alineamiento estratégico

X1, X2, X3, X4 y X5: (Factores: autorrealización laboral, compromiso laboral, comunicación laboral,



supervisión laboral, condiciones laborales).

Población y muestra

Delimitación espacial y temporal

La investigación se realizó en la Clínica Good Hope del distrito de Miraflores provincia de Lima, departamento de Lima; ubicado a orillas del litoral peruano (Océano Pacífico). Dicha institución está ubicada en el marco de las empresas prestadores de Salud y de la Red Asistencial de Salud de la Iglesia Adventista del Séptimo de Día. La investigación fue realizada desde el 01 julio al 30 octubre del 2016.

Población y muestra

La población de estudio está conformada por 1000 trabajadores: contratados, empleados y misioneros de la Clínica Good Hope, Miraflores, Lima. Para seleccionar la muestra se utilizó el método no aleatorio y no probabilístico, por motivo circunstancial del servicio de los distintos departamentos; cada departamento tiene diferente cantidad de trabajadores, lo cual impediría completar la cantidad requerida en un diseño muestral probabilístico.

Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos, se consideraron criterios de inclusión: Trabajadores mayores de 18 años de los diferentes departamentos de la clínica operativos, asistenciales y administrativos; tanto en la modalidad de contratados, empleados y dedicación exclusiva (misioneros). También se consideraron solteros, casados, viudos y/o divorciados; además de trabajadores de cualquier religión. Asimismo, la población debe estar dispuesta a participar voluntariamente, previa firma del consentimiento informado. Cabe resaltar que se excluyó a menores de 18 años, personal de servicios “Por terceros”, población que no está dispuesta a participar voluntariamente.

Plan de tratamiento de datos

Para ejecutar el tratamiento de las encuestas, se ha realizado el siguiente proceso: primero, se solicitó la autorización firmándose el consentimiento informado por los participantes, después de explicarles los objetivos del estudio. El tiempo aproximado de la recolección de la información fue de 15 a 20 minutos, durante los meses de julio a octubre del 2016. Se tuvo el apoyo de profesionales de la Salud de esta institución, previa capacitación. Se gestionó recursos financieros para los gastos de papelería, incentivos, pasajes, viáticos, equipos e instrumentos. En cuanto al procedimiento: se esperó el momento oportuno para aplicar el instrumento en momentos disponibles después del servicio, facilitado por los directivos del departamento y colegas.

Instrumentos utilizados

Para medir el clima organizacional se utilizó el cuestionario de clima laboral estandarizado de Sonia Palma Carrillo, de 50 ítems que dura aproximadamente de 15 a 30 minutos su aplicación, se midió las dimensiones de realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, con una confiabilidad mediante Alfa de Crombach de 0,964.

Para medir la alineación personal, se ha usado el instrumento de Alineación Estratégica Personal elaborado por el Mg Ricardo Jarama, validado en Lima, el cual fue usado en la presente investigación; considerando las dimensiones cognitivas, conativas y efectivas, según lo propuesto por Kaplan y Norton. Con una confiabilidad mediante de Alfa de Crombach 0,812

4. Resultados

Tabla 01

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

4.1. Resultado 1

	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

4.2. Resultado 2

Tabla 2

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

4.3. Resultado 3

Se observa que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Good Hope está en muy desalineado estratégicamente en un 26.8%, mientras que solo el 11.8% está en muy alineado estratégicamente a la institución.

Tabla 3

Coefficiente 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%
Crítico	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%

Coefficiente Chi-cuadrado = 28.719. G1 = 16. Sig. = ,026

Coefficiente de correlación Rho Spearman = ,402** p=,000 < .05 **.

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

Cuando la Clínica Good Hope refleja que el alineamiento estratégico tiene un nivel muy desalineado, el clima organizacional es deficiente en 42.3%. Cuando la Clínica Good Hope refleja que

el alineamiento estratégico tiene 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 Chi-cuadrado = 28.719. $Gl = 16$. $Sig. = ,026$. Lo que confirma la asociación entre las variables.

4.4. Resultado 4

Tabla 4

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

Realización laboral	Alineamiento estratégico											
	Muy desalineado		Desalineado		Alineado regularmente		Alineado		Óptimo		Total	
	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%
Crítico	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).

Cuando la Clínica Good Hope refleja que el alineamiento estratégico tiene un nivel muy desalineado, la realización laboral es regular en 44.4%. Cuando la Clínica Good Hope refleja que el alineamiento estratégico tiene 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 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.

4.5. Resultado 5

Tabla 5

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

Compromiso laboral	Alineamiento estratégico											
	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%
Crítico	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).

Cuando la Clínica Good Hope refleja que el compromiso laboral tiene un nivel muy desalineado, el clima organizacional es deficiente en 37%. Cuando la Clínica Good Hope refleja que el alineamiento estratégico tiene un nivel óptimo, 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 Coeficiente Chi-cuadrado = 28.719. $Gl = 16$. Sig. = ,026. Lo que confirma la asociación entre las variables.

4.6. Resultado 6

Tabla 6

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

Comuni- cación	Alineamiento estratégico											
	Muy desalineado		Desalineado		Alineado regularmente		Alineado		Óptimo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Óptimo	5	21.7%	2	8.7%	6	26.1%	5	21.7%	5	21.7%	23	100.0%
Bueno	7	26.9%	6	23.1%	2	7.7%	6	23.1%	5	19.2%	26	100.0%
Regular	10	43.5%	4	17.4%	4	17.4%	3	13.0%	2	8.7%	23	100.0%
Deficiente	9	32.1%	6	21.4%	4	14.3%	7	25.0%	2	7.1%	28	100.0%
Crítico	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).

Cuando la Clínica Good Hope refleja que la comunicación tiene un nivel muy desalineado, la comunicación es regular en 43.5%. Cuando la Clínica Good Hope refleja que el alineamiento estratégico tiene 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 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.

4.7. Resultado 7

Tabla 7

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

Supervisión	Alineamiento estratégico											
	Muy desalineado		Desalineado		Alineado regularmente		Alineado		Óptimo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Óptimo	6	24.0%	2	8.0%	6	24.0%	5	20.0%	6	24.0%	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%
Crítico	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).

Cuando la Clínica Good Hope refleja que la supervisión tiene un nivel muy desalineado, la autorrealización laboral es deficiente en 41.7%. Cuando la Clínica Good Hope refleja que el alineamiento estratégico tiene un nivel óptimo, la supervisión es óptima en 24%.

Por otro lado, el modelo estadístico Rho Spearman reporta 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

Coefficiente Chi-cuadrado = 22.944. $Gl = 16$. Sig. = ,115. Lo que confirma que no hay asociación entre las variables.

4.8. Resultado 8

Tabla 8
Coefficiente de correlación del alineamiento estratégico con las condiciones laborales de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope

Condi- ciones laborales	Alineamiento estratégico											
	Muy desalineado		Desalineado		Alineado regularmente		Alineado		Óptimo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Óptimo	4	20.0%	1	5.0%	4	20.0%	5	25.0%	6	30%	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%
Crítico	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%

Coefficiente 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).

Cuando la Clínica Good Hope refleja que la condición laboral tiene un nivel muy desalineado, el alineamiento estratégico es deficiente en 37.1%. Cuando la Clínica Good Hope refleja que el alineamiento estratégico tiene 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 Chi-cuadrado = 20.117. $Gl = 16$. Sig. = ,021. Lo que confirma la asociación entre las variables.

5. Conclusiones

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. Cuando refleja que el alineamiento estratégico tiene un nivel muy desalineado, el clima organizacional es deficiente en 42.3%. Cuando refleja que el alineamiento estratégico tiene un nivel óptimo, el clima organizacional es

óptimo en 29.2%.

Cuando los trabajadores mantienen un clima organizacional óptimo, el alineamiento estratégico está implicando de algún modo en un 29.2%. Un porcentaje (42.3%) refleja lo contrario; no perciben un buen clima organizacional y tampoco se sienten alineados; no interiorizaron ni pueden evocar la misión fácilmente, ni la visión, ni tienen las metas y objetivos institucionales claros.

Sobre las dimensiones del clima organizacional se observa 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 que el alineamiento estratégico tiene 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. 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 ni significativa entre la comunicación laboral y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope. La comunicación en el personal tiene un nivel muy desalineado, la comunicación es regular en 43.5%. Y cuando la Clínica Good Hope refleja que el alineamiento estratégico tiene un nivel óptimo, la comunicación es óptima en 21.7%.

De la misma forma, se puede observar que no existe relación directa ni significativa entre la supervisión laboral y alineamiento estratégico personal de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope; es decir, la supervisión tiene un nivel muy desalineado, es 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 tiene 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 esté alineado o no alineado o regularmente alineado, puede o no implicar en la supervisión.

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. Cuando las condiciones laborales tienen un nivel muy desalineado, el alineamiento estratégico es deficiente en 37.1%. Y cuando la Clínica Good Hope refleja que el alineamiento estratégico tiene un nivel óptimo, las condiciones laborales son óptimas 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 los objetivos bien establecidos, se repercute de una u otra manera en el clima organizacional.

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 Magíster en Educación. Universidad Peruana Unión, Lima.
- Alvarez, 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*. 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*. 2 (2).
- 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*, 42:43-61.
- 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: Gestion 2000.
- 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*, 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 Universidad de Valparaíso, Chile.
- Marchant, L, (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, III (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, Perú.
- 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 (1), Lima, Perú.
- Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.
- 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). *Dirección empresarial asistida: Cómo alienar extrategicamente su organización*. 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*, 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, pp. 21-29
- Vigo, J. (1999). Manuales de organización, funciones y lineamientos organizacionales. *Material del Curso Anual de Especialización Organización, Métodos y Sistemas*, PUCP, Lima.