



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Dirección por valores y construcción de cultura  
organizacional en el instituto Araoz Pinto, San Miguel  
2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

**Br. Luis Enrique Vallejos Lordán**

**ASESOR:**

**Dr. Hugo Prado López**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Administración del talento humano**

**Perú – 2017**

**Dr. Luis Alberto Nuñez Lira**

**Presidente**

**Dr. Héctor Raúl Santa María Relaiza**

**Secretario**

**Dr. Hugo Ricardo Prado López**

**Vocal**

### **Dedicatoria**

Dedicado a Dios y su mundo, en la esperanza de poder motivar y guiar a toda persona de buena voluntad, que desee iniciar un cambio importante en su organización en base a los Valores; recordando que el mayor impacto que podremos hacer, está referido en ayudar a mejorar la calidad de vida, de todas aquellas personas que nos rodean.

## **Agradecimiento**

Por encima de todo y de todos a Dios, en agradecimiento y reconocimiento que su mano, siempre me ha librado de todo obstáculo y allanado mi camino.

Luego a mi familia, por su inmenso apoyo, soporte y motivación, en especial a mi esposa, que siempre me sostuvo emocionalmente y ayudo de una manera que difícilmente se puede retribuir; a mi hermana mayor, quien compartió en todo momento su camino recorrido y fue un tremendo e infatigable apoyo, su ayuda me hizo revalorar la importancia de la familia en los tiempos actuales.

Tan igual que a mis padres e hija, a quien el esfuerzo de trabajo se compensa, por la felicidad de saber que mi avance profesional y en la vida, les pueda ayudar a sentirse más orgullosos y felices.

A mis profesores, colegas de carrera, compañeros de aula y amigos que con su colaboración, apoyo y ejemplo, sirvieron para dar un poco más de esfuerzo y completar la tarea encomendada.

A todos ellos...Muchas Gracias.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Luis Enrique Vallejos Lordán egresado de la Escuela de Postgrado, Maestría de Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, sede Lima; declaro que el trabajo de investigación titulado: Dirección por Valores y Construcción de Cultura Organizacional en el instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016, presentada, en 114 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 25 de febrero del 2017

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

Presento ante ustedes la tesis titulada dirección por valores y construcción de cultura organizacional en el instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016; para conseguir el grado académico de magister en gestión pública.

La presente tesis tiene como finalidad determinar la correlación entre la dirección por valores y la cultura organizacional de los docentes nombrados del Instituto Superior Tecnológico Público María Rosario Araoz Pinto en el año 2016. El documento está compuesto o estructurado en el conocimiento científico, compuesto por siete secciones: (a) primera sección introducción, (b) segunda sección se desarrolla el marco metodológico, (c) tercera sección se desarrolla los resultados de la investigación, (d) cuarta sección se presenta la discusión de estudio, (e) quinta y sexta sección se presenta las conclusiones y sugerencias y (f) séptima y última sección se presenta las referencias bibliográficas y demás anexos que se considere necesario.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

**El autor**

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>Caratula</b>	
<b>Páginas preliminares</b>	
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
<b>Resumen</b>	xii
<b>Abstract</b>	xiii
<b>I. Introducción</b>	14
1.1 Problema	55
1.2 Hipótesis	57
1.3 Objetivos	58

**II. Marco metodológico**

2.1 Variables	60
2.2 Operacionalización de variables	60
2.3 Metodología	63
2.4 Tipos de estudio	63
2.5 Diseño	64
2.6 Población, muestra y muestreo	65
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
2.8 Métodos de análisis de datos	69
2.9 Aspectos éticos	70
III Resultados	72
IV Discusión	85
V Conclusiones	89
VI Sugerencias	91
VII Referencias	93
VIII Anexos	97

<b>Índice de tablas</b>		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Diferencias entre Dpl, DpO y DpV	40
Tabla 2	Cultura organizacional: Definiciones conceptuales relevantes	48
Tabla 3	Operacionalización de la variable Dirección por valores	61
Tabla 4	Operacionalización de la variable Cultura Organizacional	62
Tabla 5	Distribución de la población de estudio	65
Tabla 6	Juicio de expertos	67
Tabla 7	Prueba de confiabilidad de dirección por valores	68
Tabla 8	Prueba de confiabilidad de construcción de cultura organizacional	69
Tabla 9	Distribución de frecuencias de la variable de dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto	72
Tabla 10	Distribución de frecuencias de la variable de Valores éticos y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto	74
Tabla 11	Distribución de frecuencias de la variable de Valores de control y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto	76
Tabla 12	Distribución de frecuencias de la variable de Valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto	78
Tabla 13	Grado de correlación y nivel de significación entre dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016	80

Tabla 14	Grado de correlación y nivel de significación entre los valores éticos y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016	81
Tabla 15	Grado de correlación y nivel de significación entre los valores de control y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016	82
Tabla 16	Grado de correlación y nivel de significación entre los valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016	83

## Lista de figuras

		Pag.
Figura 1	Niveles entre dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto	73
Figura 2	Niveles entre Valores éticos y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto	75
Figura 3	Niveles entre Valores de control y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto	77
Figura 4	Niveles entre Valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto	79

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito determinar la relación que existe entre la dirección por valores y la construcción de la cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016.

La investigación es de tipo No experimental con diseño descriptivo correlacional, con una población de 64 trabajadores docentes nombrados, de los cuales se tomó una muestra censal de 64 docentes nombrados, componiendo una muestra no probabilística. Los instrumentos aplicados fueron dos cuestionarios, debidamente validados por juicio de experto.

Los resultados demuestran que existe una relación significativa entre la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional en el instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016, según el coeficiente rho de Spearman de 0,888 lo cual indica una relación positiva muy alta, frente al grado  $p < 0,05$  grado de significación estadística.

**Palabras clave:** Dirección por Valores, Cultura Organizacional, Valores, Nueva Gestión Pública,

## Abstract

The main purpose of this research is to determine the relationship between managing by values and the construction of organizational culture in the Institute Araoz Pinto, San Miguel 2016.

The research is a non-experimental, with descriptive correlational design, with a population of 64 named teachers, of which a sample of 64 named teacher was taken, composing a non-probabilistic sample. The instruments applied were two questionnaires, duly validated by expert judgment.

The results show that there is a significant relationship between management by values and the construction of organizational culture in the Araoz Pinto institute, San Miguel 2016, according to the Spearman rho coefficient of 0.888 which indicates a very high positive relation, compared to the degree  $p < 0.05$  degree of statistical significance.

**Keywords:** Managing by Values, Organizational Culture, Values, New Public Management

## **I. Introducción**

## 1.1 Antecedentes

La nueva ley de modernización del estado busca en esencia la transformación de la gestión pública del estado, de tal manera que logre un impacto real y positivo en el servicio que presta al ciudadano. La construcción de sus ejes y pilares fueron diseñados, con esta finalidad. Sin embargo la construcción de cultura organizacional en las instituciones públicas, es uno de los aspectos olvidados de la modernización del estado.

Schröder (2000) plantea en su libro *“Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno”* que el personal es el factor clave para un proceso de modernización exitoso. La modernización de la administración pública sólo será exitosa si el potencial de los recursos humanos es aprovechado totalmente, o, en caso que existan deficiencias, tendrá que ser mejorado.

De acuerdo a la tesis doctoral *“La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura”*, De Lama (2016) menciona que la cultura organizativa explica cómo se practican las normas, los valores y los patrones de comportamiento en la institución educativa, así como los procesos de gestión pedagógica estratégica.

El instituto Araoz Pinto de San Miguel, es una institución con más de cuarenta años de existencia, en la que en los últimos años ha evidenciado dificultades en la gestión; la sucesión de fuerzas oponentes en el consejo directivo ha disminuido su capacidad de crecimiento y enrarecido la organización. La existencia de conflictos, ausencia de motivación, baja productividad; se revelan como indicadores de gestión, en donde poco o nada se realizó para el diseño, planificación y ejecución de un conjunto de acciones para preservar un conjunto de valores, símbolos o comportamientos que conviertan al instituto Araoz Pinto en una organización con una cultura organizacional adecuada para la identificación del docente y capaz de liderar el cambio.

La institución educativa en el Perú de manera general y particularmente en la institución analizada, presenta limitaciones de carácter estructural que inciden o

moldean aspectos de su cultura. La existencia de misión, visión y valores, emitidos sin una elaboración compartida, y difícilmente puestos en ejecución. Por otro lado, la ausencia de control de resultados, la verticalidad, no permite un desarrollo de la cultura organizacional en la institución. La ausencia de lineamientos que permitan trabajar con y a través de los valores, en todos los niveles no permite un óptimo desarrollo institucional. El marcado predominio del componente ideológico, la ausencia de pragmatismo, como enfoque para la solución de problemas, hace que cualquier intercambio de opiniones e ideas, se tornen enrarecidas. Esta ausencia de impacto en las vidas de las personas, tal como se busca en la gestión moderna y tal como lo establece la nueva ley de modernización del estado, ha estado ausente.

El presente estudio tiene como fuente de información los siguientes antecedentes para el desenvolvimiento del trabajo de investigación.

### **1.1.1 Antecedentes internacionales**

A nivel internacional se toma como referencia lo mencionado por Aguilar (2013) en su investigación realizada *“El diagnóstico de la Cultura Organizacional o las Culturas de la Cultura”*. Presentada por la Universidad Autónoma de Coahuila, México, que tuvo como objetivo general sustentar el requerimiento de reformular conceptos del tema, que brinde elementos adicionales para la construcción de métodos de diagnóstico e intervención, para comprender la cultura de una organización desde su inicio. Esta investigación se valió de una metodología mixta, utilizándose diferentes técnicas de recopilación de datos, todo desde un enfoque clínico. La indagación sobre cultura en las organizaciones se ha avanzado principalmente en los países donde la industria está bien desarrollada. Los estudios experimentales efectuados en México son insuficientes, y se han seguido continuando muy de cerca los diseños conceptuales y metodológicos estadounidenses.

Determinando la existencia de grupos subyacentes en cada organización, con sus propios intereses e impacto sobre la construcción de la cultura de la institución; el trabajo fue realizado en una entidad pública, en donde pudieron

determinar como la ausencia de construcción de modelos mentales que sustentan dichas culturas, conlleva a los distintos problemas que no permiten un desarrollo adecuado de la entidad. El reciente estudio obtuvo resultados parciales cuyo objetivo genérico era: confeccionar una proposición teórico-metodológica para el análisis de la cultura organizacional en entidades públicas, y para el esbozo de estrategias interventoras con orientación participativa.

Concluye el trabajo de investigación con el reconocimiento de grupos que comparten intereses y valores propios, que obliga alentar aptitudes para diseñar una visión compartida, diseñar estrategias y una misión capaz de juntar a todos en función a una identidad y aspiración propia de la organización. Los elementos que establecen la cultura de un conjunto de personas, se edifican de manera paralela al avance del grupo que los crea. La certidumbre de que concurren o co-existen diferentes paradigmas bajo el manto superficial de una “cultura organizacional”, nos compele a establecer como punto de partida del diseño de estrategias, la edificación de una visión en la que han intervenido la gran mayoría; una imagen de futuro aferrada en metas, valores, objetivos; y una misión que motive –por su legitimidad y aprobación- de acoplar a las personas alrededor de una identidad y una ambición única. La edificación de esa visión consensuada presume que los directores acepten que, asignar una visión de manera obligada, por buena que ésta sea, resulta desacertado.

Según Ruiz, y Naranjo (2012), en su artículo de investigación realizada “*La Investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas*”, documento originado de una investigación documental sobre los estudios de la cultura organizacional realizados en Colombia, que corresponde a la primera fase del proyecto: Estado del arte de la cultura en empresas colombianas, Universidad Nacional de Colombia, muestra en su trabajo, como el tema es todavía embrionario, existen clara muestras de la importancia de la cultura para las empresas colombianas, con la finalidad de conseguir mejores niveles de desempeño y competitividad.

El estudio expone el progresivo interés por la exploración de la cultura de las organizaciones, no obstante en Colombia no se ha profundizado adecuadamente el tema, se resalta la poca investigación y poco material de estudio empírico que permitan tomar conocimiento de las distintas dinámicas culturales que se dan a cabo, al interior de las organizaciones y como la estrategia, estructura y manejo del conocimiento, se están viendo afectadas por estas dinámicas. Los autores describen que la cultura de las organizaciones sirve de guía a los empleados y da prototipos sobre cómo el personal, debe desenvolverse al interior de cada institución. Se tiene convencimiento de que en diversas organizaciones la cultura es tan enérgica, que se puede observar cómo la conducta de las personas, cambia en el instante en que atraviesa las puertas de la compañía; cambiando la forma como se desenvuelven, tomando en consideración el medio en el que se encuentre o el predominio que reciba del contexto.

El trabajo de investigación realizado se centró en estudiar publicaciones en revistas indexadas, los resultados observan como las empresas colombianas se orientan a lo interno y son generalmente poco flexibles. Las conclusiones obtenidas en este trabajo de investigación, indica que las empresas colombianas se caracterizan más por tener un cultura fuerte, orientada hacia lo interno, que a lo externo. Proporciona evidencia de poca flexibilidad en los modelos, los cuales están orientados más al control. La investigación hace hincapié en la poca investigación sobre cultura en las organizaciones, concluye en la importancia que tiene la gestión de cultura organizacional para la consecución de mejores desempeños y desarrollo de capacidades de innovación.

Los autores puntualizan que no es posible contrastar e intercambiar ideas de los temas investigados, debido primordialmente a la dispersión de tópicos y distintos horizontes de complicación, adicionado a la poca exploración realizada sobre cultura organizacional en empresas e instituciones colombianas. Sin embargo, el presente trabajo de investigación y los internacionales marcan la relevancia de manejar la cultura de una organización para conseguir optimizar los resultados de las organizaciones, se registra el rol de la cultura para brindar soporte en la mejora

de habilidades de innovación, tema muy solicitado en la actualidad en organizaciones colombianas. Los autores concluyen que ahondar la exploración de la cultura organizacional, así como alinearla con las estrategias empresariales, con la gestión del talento humano, con el manejo del conocimiento, entre otros tópicos, con la finalidad de tener impacto en la empresa, tiene que ser materia de investigación futura.

Ruiz, Ruiz y Martínez (2012). *“Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible”*. Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa, publicación científica del Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Castilla-La Mancha, España; ponen de manifiesto que pese a los muy variados estudios efectuados en España, sobre la necesidad de incorporar comportamiento ético al interior de una empresa, ningún estudio menciona el valor que se genera como consecuencia de la ética organizacional.

Los investigadores plantean vincular a través de un modelo que integre la cultura organizacional ética, con la creación de valor para los empleados. La progresiva concentración sobre el contenido, tanto en las universidades como en ámbitos empresariales, por las consecuencias que tiene en la colectividad –y lógicamente sobre la rentabilidad de la empresa- logra impactar en la conducta en una manera u otra. De esta manera, como base, la relevancia procedente de provocar conductas éticas en la empresa proviene del valor que ello crea, desde un aspecto exterior a la organización. Resaltan a su vez el error existente incluso en ámbitos académicos de teorías poco morales de gestión empresarial, con orientación exclusiva hacia el mercado, creando una cultura de egoísmo y avaricia en el entorno empresarial, con graves consecuencias en el campo material, social y económico – empresarial.

Concluyen que el comportamiento ético en la cultura organizacional de las empresas, tiene valor en sí mismo, conduciendo a la excelencia humana. Los autores trataron de explicar el auténtico rol que tiene una cultura empresarial ética sobre la persona específicamente, sobre su desempeño laboral con la organización. Luego de analizar detalladamente los libros sobre el tema, los autores apoyan la

apreciación que una cultura de la organización ética impacta de manera significativa sobre el comportamiento y actitud profesional del trabajador.

Según López-Santos (2016) de la Universidad Autónoma de México, en su investigación realizada *"Innovación y creación de valor público en gobiernos locales mexicanos"*, tuvo como objetivo explorar a profundidad todas las acciones de creación de valor público en las municipalidades de México. La metodología utilizada se realizó en dos fases, dedicándose a analizar a profundidad el banco de información del Gobierno y Gestión Local, con la finalidad de sistematizar las experiencias más exitosas de las administraciones municipales. Esta investigación exploró a profundidad cada uno de los pasos realizados para innovar, y el rol que jugó estas innovaciones en la generación de valor público. Un punto muy importante fue analizar como las municipalidades apreciaban y consideraban las opiniones, los requerimientos y aquello que realmente quieren los ciudadanos.

De acuerdo al autor, en México las municipalidades afrontan el desafío de hallar nuevas formas de desarrollo competentes que avalen y amalgamen aptitud económica, bienestar social y sustentabilidad en sus localidades. Todo esto aunado al desafío de encarar limitaciones primarias dentro de toda entidad pública, como la distintas legislaciones que las norman, los presupuestos insuficientes y la poca preparación profesional de funcionarios. En esta perspectiva, los gobiernos locales mexicanos se ven forzados; por una parte, tienen la demanda de promover métodos de progreso e incremento económico, y por otro lado, disminuir el gasto público y normalizar el uso de patrimonios.

De acuerdo al trabajo de investigación, el valor público reside en que los pobladores tomen conciencia, que los servicios brindados por las municipalidades son de calidad y expresan realmente sus requerimientos o predilecciones. Fundamentalmente, la gestión pública crean valor en la forma como proporcionan los servicios: por medio del diálogo, el asentimiento grupal, la colaboración, la creación compartida y la cooperación social. Se trata de respuestas cimentadas agrupadamente para solucionar importantes problemas de la comunidad, lo que hace de la innovación de decisión relacional, fundamental.

El autor divide en dos etapas bien marcadas, el trabajo de investigación. En la etapa número uno, se identificó procesos de innovación concebidos por los gobiernos locales. En la siguiente etapa, revisaron el papel de las innovaciones en la formación de valor público, sobre la base de que las cuatro formas de innovación son forzosa: Servicios, Estructural, Relacional, Normativa. El autor destacó que la innovación relacional cobra especial relevancia, porque es una clara herramienta de medición, sobre como las municipalidades consideran ponencias y requerimientos de la población, adicionalmente porque certifica todo lo realizado por las diferentes instituciones públicas. Esto conlleva a resaltar lo importante de lograr y utilizar nuevas maneras de lograr la aportación de la ciudadanía, la transparencia y rendición de gastos, políticas públicas, entre otros puntos.

Es por ello que el autor establece que para que las municipalidades proporcionen valor público, deben de acoger nuevas maneras de gestionar, desde el punto de vista de co-creación, moverse de llevar a cabo tareas y proyectos de manera rutinaria a organizar técnicas sistemáticas de surgimiento de nuevas soluciones con la comunidad como parte integrante de los trabajos y no como mero espectador. El esfuerzo radica en lograr involucramiento mucho más cerca de los pobladores, compañías y terceros. Aprovechando la creatividad y potencial de muchos de ellos. Con la finalidad de crear valor público, el autor impacta en dos columnas de la gestión pública de los gobiernos locales: las políticas públicas y la institucionalidad.

El resultado de este trabajo de investigación arrojó que los gobiernos locales en México alientan para innovar en los servicios, pero sin tomar en cuenta la generación de valor público. Para ello recomendó proporcionar servicios tomando en cuenta lo que esperan, quieren y lo que les satisface a los miembros de cada comunidad. Es preponderante conocer los requerimientos reales y sondear el nivel de complacencia por parte de la población, sobre lo que las municipalidades están ofertando. Esto permitiría mejores y mayores niveles de productividad, utilizar mejor los presupuestos, mejorar la transparencia e incrementar la credibilidad.

Arroyo (2016) en su trabajo de investigación realizado "*Tendencias y tipo de razonamiento ético en los gerentes públicos y privados de Costa Rica*" tuvo como objetivo tomar conocimiento de la propensión éticas existentes en aquellos que ocupan puestos de gerentes, todo aquel decisor con personas bajo su supervisión, en los sectores público y privado de Costa Rica. La metodología de su trabajo de investigación, contemplo una muestra de 73 personas con cargos gerenciales, 38 gerentes del sector privado y 34 del sector público de Costa Rica, el instrumento usado fue un cuestionario sobre circunstancias éticas; fijando el coeficiente de confiabilidad mediante el procedimiento de alfa de Cronbach. La autora expone como en los tiempos actuales los gobiernos han revelado su interés en la ética en la gestión pública a través de numerosos elementos; estas recapitulaciones no tienen fuerza de ley, pero han logrado consolidarse como obligaciones para realizar componentes para alentar la ética en los empleados públicos.

El presente trabajo de investigación exhibe que la gestión pública de calidad involucra el cumplimiento de valores éticos que la guían, como por ejemplo la disposición al servicio público, la integridad, la probidad, la buena fe, la mutua confianza, la solidaridad y la corresponsabilidad social, la transparencia, la consagración al trabajo, el respeto a las personas, la precisión en la administración de la hacienda pública y la preferencia del Interés público sobre el privado. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), 2008.

La autora hace mención al Código Iberoamericano de Buen Gobierno, el cual dentro de sus objetivos esta promover la concepción de buen gobierno en todos los países de la región, el cual incluye ética pública como una columna para edificar un buen gobierno. Declarando explícitamente el propósito de lograr la ética universal como producto del consentimiento de principios y valores básicos de coexistencia global. Los avances que Costa Rica ha logrado hasta el momento incluye la determinación de entes que velan por la ética pública, como la Comisión Nacional de Rescate de Valores y Sistema Nacional de Ética y Valores, cuyo propósito es sembrar, instituir y fortificar en ética y valores a las organizaciones del sector público, a las instituciones privadas y a la colectividad costarricense. La

responsabilidad de gestionar cada paso recae en la Comisión de Ética Institucional de Costa Rica, continuando las pautas de la Comisión Nacional de Rescate de Valores con el apoyo del Sistema Nacional de Ética y Valores el cual proporciona el soporte técnico requerido para el cumplimiento de funciones.

Los avances en esta materia incluyen la otorgación del Premio Nacional de Valores, para reconocer a las personas que se destacaron por su labor proactiva y orientación al servicio, tanto a nivel profesional, como miembro de la sociedad e incluso a nivel particular. Todo esto con la finalidad de fortificar la práctica ética sostenida en base a los valores, a favor de la ciudadanía o sociedad de Costa Rica. La autora muestra como en este país se constituyó en el 2002 la Procuraduría de la Ética Pública mediante Ley 8242, con la finalidad de advertir, descubrir y suprimir la corrupción, aumentar la ética y la transparencia en la gestión pública y evidenciar e imputar ante los tribunales de justicia a los oficiales públicos e incluso a personas del sector privado por hechos de corrupción.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación muestran la brecha existente para alentar y normar la ética en el sector privado, el mayor peso está vinculado al sector público. De igual forma la construcción de capacidades en este tema refleja muy baja importancia. Ambos sectores investigados muestran un claro rechazo a temas donde se ve involucrado el soborno y coerción, sin embargo se torna más dudoso con decepción o robo. Adicionalmente mostro dispersión en la aplicación de valores con temas como soborno y coerción. Por último la investigación concluye en que tanto los valores, como la formación ética son columnas para el correcto avance de la comunidad, en ambos sectores. Recomendando volver a tomar la formación en valores en todo el trayecto de la vida de las personas.

Cordero (2012) en su trabajo de investigación "*Propuesta metodológica para auditar valores organizacionales para un turismo sostenible*" presentado por la Universidad de Pinar del Río, Cuba, tuvo como objetivo principal delinear una metodología para llevar a cabo auditoría a los valores asociados a la cultura de las organizaciones con la finalidad de tener turismo que permanezca en el tiempo, que

permita evaluar la gestión y su desarrollo de una manera holística. La metodología utilizada contempla el análisis de documentos, encuestas; el método sistémico estructural y el histórico-lógico.

La autora del trabajo de investigación expone que los valores de una organización se muestran en todas las etapas del transcurso de gestión, especialmente en la toma de decisiones, en consecuencia el diseño y elaboración de la misión, visión, objetivos, metas y estrategias de una empresa se manifiestan en éstos. De ahí que en vez de pretender modificar conductas, se requiere desarrollar valores, los cuales fijan el comportamiento a asumir. Las actitudes igualmente son una derivación de los valores y reglas que la anteceden, siendo una tendencia evaluadora, de ahí que es muy relevante hallar la dimensión correcta de los valores en el quehacer empresarial diario, prescribirlos y trabajarlos, sobre estos valores se afirman y se constituyen el sistema de pautas, actitudes con las que las personas se manifiestan en su trabajo.

Este trabajo de investigación determino como conclusiones finales que no es suficiente proponer una lista de valores, es importante medir su evolución, de tal manera que se logre el desarrollo de los valores de la cultura organizacional. Determino también que la Dirección por Valores intenta implantar la dimensión persona dentro de la mentalidad directiva. Tomando en cuenta que los integrantes de una organización solo logran desarrollar a cabalidad sus capacidades cuando perciben y creen realmente en lo que están haciendo.

Gabel-Shemueli y Capell (2013) en su trabajo de investigación titulado *“Public sector values: between the real and the ideal”* tuvo como objetivo identificar y analizar los valores centrales en el sector público peruano, especialmente debido a los cambios recientes dentro del concepto de modernización de la gestión pública. La metodología utilizada comprendió una muestra de 338 empleados del sector público de posiciones de trabajo intermedio-alto. Determinaron esta población especialmente por la responsabilidad que tiene ese estrato en el diseño, implementación y monitoreo de las políticas públicas peruanas.

Los investigadores se enfocaron en distinguir los valores del llamado sector público tradicional, en contraste con el sector privado. Las fuentes de información estuvieron bien definidas, basándose en la información obtenida de las encuestas de valores realizadas a los empleados y por otro lado a la información recogida de las declaraciones formales de valores de las organizaciones del sector público. Los autores del presente trabajo de investigación exponen que tanto los ejecutivos e investigadores conocen el importante rol de los valores en las organizaciones públicas. Por un lado, la razón de ser de las organizaciones es servir a la sociedad, por lo que los valores son el “alma” y parte integrante de su misión. Adicionalmente, los valores establecen guías de comportamiento y acción que permite a las organizaciones continuar con su misión efectivamente. Con la presentación de las reformas en la nueva gestión pública cuatro décadas atrás, la conceptualización, significado y clasificación de valores, se ha convertido en más relevante. De hecho, las preguntas sobre valores es ahora el centro del debate sobre administración pública.

Los investigadores ponen de manifiesto que los estudios empíricos sobre los valores en las organizaciones públicas en Latinoamérica en general, y en las organizaciones públicas en el Perú en particular, son escasos; especialmente dentro del contexto de las reformas en la nueva gestión pública; por lo que su estudio ofrece información y un más amplio panorama de la identificación, clasificación y priorización de los valores en las organizaciones públicas peruanas. Específicamente, la investigación se concentró en identificar y analizar como los funcionarios de nivel intermedio-alto perciben los más importantes o prevaecientes valores en el sector público.

Los resultados encontrados indican un gran vacío entre los valores a nivel teórico y el práctico, es decir, entre lo que se dice y lo que se hace. Por un lado se observó que las declaraciones de valores de las instituciones públicas peruanas manifiestamente reflejan al tradicional sector público, en los hechos, los funcionarios públicos de este sector, parecen seguir una mixtura de valores provenientes, tanto del sector público, como del privado. Las conclusiones a que llega la investigación

fortifica lo encontrado en los tres ejes del perfil de la cultura en que se basaba el estudio, aplicado para el sector público, el valor predominante es el económico-pragmático, lo cual apunta que los valores éticos y emocionales, están posicionados muy por debajo de la jerarquía de valores en estas organizaciones. La investigación desarrollada ha provisto una primera evidencia de dos importantes fenómenos en el sector público peruano: una amplia adopción de los valores del sector privado y un vacío entre los valores que son establecidos en los manuales de ética (lo ideal) y los valores que son seguidos en la práctica (lo real). La combinación de estos dos fenómenos propone un riesgo potencial para el funcionamiento ético de la administración pública.

### **1.1.2 Antecedente nacional**

A nivel nacional se consideró lo mencionado por Canales (2013) en su investigación realizada *“Investigación de la cultura organizacional y la gestión educativa en la Universidad Peruana de Integración Global SAC” - UPIG*, presentada por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle; tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la gestión educativa en la Universidad Peruana de Integración Global S.A.C., la población está referida a 500 docentes 1500 universitarios en cinco facultades; la muestra está referida por 400 alumnos universitarios, 100 docentes de la UPIG. El tipo de investigación fue básica, descriptiva – correlacional, de corte transversal.

El estudio se basa en los resultados obtenidos y mostrados en las conclusiones, en donde la cultura organizacional se relaciona significativamente con el manejo educativo en la mencionada universidad. Esta tesis investigó la relación existente entre cultura organizacional y gestión educativa, determinando como eje fundamental el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en ámbitos universitarios. Estudio los cambios dentro de la organización como columna de mejora continua, así como determino la relevancia de la gestión del talento humano y su relación con la tecnología, tomando a esta última, como fuente de origen de cambio de cultura en las instituciones. Finalmente concluyó validando

cada uno de sus hipótesis planteadas, determinando que la cultura organizacional se relaciona de manera marcada con la gestión educativa en la Universidad Peruana de Integración Global, y que como consecuencia la mejor calidad académica y la satisfacción se derivan de esta relación.

Segovia, (2014) en su tesis elaborada *“La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en la instituciones educativas públicas de Canto Rey – San Juan de Lurigancho”*, presentada por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle; tuvo como objetivo general determinar el grado de relación existente entre la cultura organizacional y la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey en San Juan de Lurigancho año 2014. La tesis estuvo constituida por una población de 176 docentes y la muestra estuvo conformada por 81 docentes de tres instituciones educativas de Canto Rey. La investigación fue del tipo descriptivo – correlacional con diseño de estudio de campo.

Los resultados obtenidos permiten concluir la existencia de una relación muy significativa entre la cultura organizacional y la gestión institucional de todas las instituciones educativas estudiadas. Este trabajo contrasta las distintas culturas pre-existentes en los diferentes centros educativos, resume la problemática existente, lo que motivo la razón de investigar y plantear nuevas formas de solucionar viejos problemas. La conclusión del trabajo de investigación, determino la existencia de la relación planteada en su hipótesis, recomendando el fortalecimiento de la cultura organizacional y encontrar nuevas estrategias, así como construir capacidades de liderazgo pedagógico con la finalidad de mejorar la calidad de logros y satisfacción de los estudiantes.

Según Revilla (2013), en su investigación realizada *“Los valores organizacionales. El caso de un Instituto Pedagógico Público de Lima”*, presentada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo general analizar los valores organizacionales expresados de forma explícita e implícita en un Instituto Pedagógico Público de Lima. Su población fue de 89 docentes y 67 administrativos.

El tipo de trabajo fue de investigación cualitativa, descriptiva de tipo de estudio de caso único.

El estudio se basa en conocer a profundidad la documentación institucional y la percepción de todos los que laboran en el Instituto Público, con la finalidad de determinar los valores explícitos e implícitos, de esta manera el investigador concluye que los valores están relacionados entre sí y que los valores que forman parte del Plan Estratégico Institucional (PEI) tienen correspondencia con la percepción de los que forman parte de la organización.

Periche (2010) en su tesis titulada *“Los activos inmateriales en el instituto superior privado pedagógico catequético”* presentada por la Pontificia Universidad Católica del Perú tuvo como objetivo revelar y detallar los llamados por el autor activos inmateriales de la institución materia de estudio, estos se encuentran conformados por los valores y trabajo en equipo, por su contribución a añadir valor y diferenciar a las organizaciones. La investigación realizada es de carácter exploratorio descriptivo y de tipo cuantitativo, la metodología utilizada ha sido la encuesta, siendo el instrumento considerado cuestionarios en la escala de Likert, la muestra está considerada al cien por ciento del personal que labora en la institución, sea directivo y docentes.

El autor sostiene que la administración que tiene como base los valores requiere de una labor constante y paciente, dado que la desconfianza es el elemento significativo para que se ponga en acción lo emitido en papeles de trabajo, sostiene que todo proceso para optimizar la administración desde los valores y trabajo en equipo, es posible cuando se reconocen los activos con que cuenta cada organización y si cada uno del personal que forma parte realizan capaces de proporcionar valor añadido.

Las conclusiones a que llega el trabajo de investigación exponen que los docentes encuestados consideran que existe una ausencia de reconocimiento e identificación de los valores y el trabajo de equipo como bienes inmateriales, así como su relevancia dentro de la organización. Los docentes encuestados realizan

una labor grupal, más un real trabajo en equipo, debido a la falta de confianza e identificación con la entidad. Por esa razón el manejo del conocimiento queda desplazado. Las recomendaciones finales del autor expone la necesidad de priorizar por encima de todo al ser humano, por lo que recomienda empezar diagnosticando la exploración de activos inmateriales con que cuenta la organización, para consolidar lo rescatable o corregir la misión y visión. Se hace necesario recuperar y darle importancia a los valores que permiten que cada individuo sea más humano, revisando cada organización sus relaciones al interior de sí mismo, va a poder transformar y construir activos intangibles que aporten más a la institución.

De Lama (2016) en su tesis doctoral *"La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura"* presentada por la Universidad Nacional de Trujillo tuvo como objetivo mostrar la incidencia y relación de la cultura organizacional en el desempeño de la gestión de los trabajadores del gobierno regional de Piura. La tesis fue trabajada teniendo como población cada uno de los empleados del gobierno regional de Piura, un total de mil diecinueve; aplicándose cuestionarios sobre cultura organizacional, entrevistas a profundidad, análisis documentario y análisis de la gestión de los empleados de la institución estudiada. La metodología del trabajo de investigación utilizó el método deductivo.

El estudio determina que más de las dos terceras partes de los empleados tienen una manera tradicional de accionar y pensar, ya se han acostumbrado a ello, principalmente por la cantidad de años laborando en la institución. Determina que uno de los elementos no priorizado en la gestión pública es el reconocimiento o escala de puestos en base a competencias del personal, se tiene la creencia de que el sueldo es motivación suficiente para la labor. Al igual que la poca planificación y la asignación de capacitación sin seguir un adecuada plan de crecimiento individual. El autor determina que la dirección de empleados en el sector público siempre se ha caracterizado por ser complejo y por una ausencia de planificación y gestión

coherente, por múltiples factores, los diferentes sistemas laborales, normas rígidas, sueldos dispares, selección de personal poco profesional.

El autor dentro de sus conclusiones expone que la cultura es la guía integral para el comportamiento del ser humano, influyente del pensar, accionar, hablar y de los artefactos, dependiendo del ser humano el conocer y compartir lo aprendido a lo miembros de la organización. Concluye que las condiciones laborales, oportunidades de crecimiento profesional, administración de reconocimiento, al igual que una adecuada comunicación tiene influencia en la cultura de la organización y en la conducta de los empleados, lo que mal gestionado conlleva a una rutina del desenvolvimiento y baja productividad. Finaliza su investigación realizando propuestas de mejora de la cultura organizacional, que incluyen el diagnóstico de los componentes de la cultura prevaleciente, la reafirmación de valores y otros elementos de valor de la cultura actual y la corrección de lo que no es compatible; cambio de enfoque a todo nivel mediante un modelo positivo de comportamiento orientado al servicio, promoviendo valores y principios.

## **1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **1.2.1. Dirección por valores**

Blanchard y O'Connor (1997) utiliza de una manera sencilla, no académica y por primera vez, la idea de orientar la gerencia alineando los objetivos de la organización, con sus valores centrales. Basando la toma de decisiones sobre su misión, no solo pensando en las utilidades. Los autores reconocen que convertir en competitiva una empresa, requiere drásticos cambios. Las empresas que realmente gestionan bajo sus valores, tienen un solo jefe: sus valores centrales.

El libro destaca cuatro pilares centrales para el desarrollo de la gerencia por valores: El primer pilar o columna son los clientes. La calidad del servicio de atención distinguen a las empresas unas de otras. El objetivo es que los clientes no solo se queden satisfechos, sino que se jacten del servicio recibido. Es en ese sentido que los clientes se convierten en parte del equipo de marketing y ventas. La segunda columna o pilar son los empleados. La calidad de vida que se proporcione determina un

ambiente motivador. Todo el equipo de trabajo observa que trabajar hacia los objetivos de la organización es también de su mejor interés. El personal que se siente parte valiosa de una organización se compromete con los objetivos de la empresa, por el contrario aquellos que se sienten prescindibles, responden de manera improductiva.

La tercera columna o pilar son los propietarios o socios de la empresa. Los autores consideran que las empresas que pertenecen al registro de los Fortune 500 lo son debido a su integridad en la generación de utilidades y por la asignación de recursos de los propietarios y gerentes. El último pilar o columna son los stakeholders, o toda aquella persona que tiene una relación con la empresa, como los proveedores, distribuidores, acreedores, afiliados, e incluso competidores respetados.

Sobre estos pilares yace la base de la gerencia por valores. Permite desarrollar un proceso para asegurar que los valores de la organización perduren y estén vigentes. Tomar decisiones difíciles es parte de la gerencia por valores, el éxito genuino no viene de proclamar los valores, sino de consistentemente ponerlos en acción diariamente. Este proceso requiere tiempo y constancia. De acuerdo a los autores, el proceso de MbV requiere de dos a tres años para ponerlo en acción y conseguir resultados. Se requiere de tiempo para conseguir un cambio duradero en el comportamiento de las personas.

Para ello los autores plantean que el proceso para poner en marcha MbV consiste en tres fases: La primera clarificar, la segunda comunicar y la tercera alinear. Partiendo de aclarar la misión, visión y valores de la organización; para luego comunicarlos y comenzar con alinear las diarias actividades tomando en cuenta la misión y valores de la empresa. Gerenciar por valores está relacionado con identificar vacíos entre lo que se dice y lo que realmente se realiza.

García, Dolan y Navarro (1999) exponen el modelo de Dirección por Valores – DpV, el cual es una variación del libro escrito por Blanchard y O'Connor (1999) descrito anteriormente, de manera más académica, lógica, pero sencilla. La continua conversación de toda la organización es relevante para diseñar de manera coherente la visión, misión y valores de una empresa. Los autores afirman que la duración y

evolución del actual sistema de capitales camina hacia su humanización; por comprender y emplear el valor de respeto a las personas y su entorno. Es que en ese sentido, la visión, definida como el sueño de la empresa, la misión y los valores son los filtros importantes para lograr la competitividad de la empresa. Dentro de los aspectos importantes para edificar la cultura empresarial ambicionada lograr dialogar constantemente es una ocasión única para descifrar y cambiar en acciones concretas los valores instrumentales.

Con la finalidad de accionar de manera ideal y coherente un cambio al interior de una empresa se requieren de dos situaciones: que la empresa pretenda logros de largo plazo y que la empresa este manejada por un líder. Al tratarse de elementos poco comunes, lo convierten en ventajas competitivas. Los autores acentúan que tanto la misión, como la visión y valores son de trascendental relevancia, sin embargo esto solo es posible si se comparte en todos los niveles posibles, desde su creación, diseño y elaboración, de esta manera se convertirá en el “alma” de la organización. Al compartirse inspiran y equilibran las tareas empresariales, se logra mayor identificación, alientan el esfuerzo desplegado por los trabajadores.

Los ensayistas encuentran que muchas de las empresas realizan su planificación estratégica sin animar, ni entusiasmar a todos, tan solo al pequeño grupo que lo elaboro, especialmente por ser demasiado técnicas o por carecer de “alma”. Es por razón que reflexionan sobre la ocasión de utilizar la DpV para legitimar y edificar una institución sana y que permanezca en el tiempo. Se puede mencionar que se trata de un conjunto de fases. Los autores distinguen tres tipos de valores que proporcionan guía y razón en el tiempo: valores éticos, valores de control y valores de desarrollo. Los cuales tienen que equilibrarse correctamente. Consideran que la competitividad del ser humano en cuanto su independencia y creatividad se limita cuando se enrarece utilizando un desequilibrado balance de valores, muchas organizaciones asfixia al personal cuando por ejemplo, concentra su accionar con valores éticos solamente.

La única forma de conseguir que el equipo de trabajo se sienta identificado con su centro de labores, es a través de un buen trato, digno; es de esa manera que pueden volcar toda su capacidad, tanto emocional, como intelectual. Finalmente esto

se traduce en satisfacción del cliente. La esencia de la dirección por valores es el ser humano, porque cuando los trabajadores tienen una misión y visión en la que creen, cuando perciben que son considerados como seres humanos y no como recursos, su creatividad florece. De ahí que el ingreso de personal a la empresa, sea únicamente si los valores de ellos, calzan con los de la empresa. Esto convierte en clave esta parte. En DpV el proceso por el que se pasa, es tan relevante como el resultado final en sí. El gran provecho de este método yace en guiar el tomar decisiones de objetivos en cada nivel.

Yarce (2000) frente al reto de los constantes cambios y evolución del mercado, los valores logran aportar respuesta, a través de su real integración en cada uno de los integrantes de la organización; de tal manera que la mentalidad y cultura cambien. Es desde estos valores que se forma la identificación y compromiso, obteniéndose una verdadera cultura organizacional. El autor distingue claramente que se debe de partir de una conceptualización clara, diferenciando principios, de valores y virtudes. A pesar de que es dificultoso establecer una división extrema.

Los valores etimológicamente provienen del latín “valere” término relacionado con idoneidad, beneficio, fortaleza. Es el ideal general. Tiene una percepción subjetiva al ser inherente al ser humano, sin embargo si es posible su medición y establecimiento de indicadores. No es algo aparente, ficticio o establecido por las costumbres, algo que no subsiste en mera meditación o en un ideal teórico. Los valores más preciados son aquellos que se enlazan con la conducta de las personas, que tienen alcances morales, es decir, valores éticos.

El autor, establece la existencia de valores y antivalores, como elementos antagónicos de una realidad, que constituyen el perfil y modo de vida de individuos y colectividades. Subraya la relevancia de los valores éticos, especialmente en el momento de diseñar y generar los valores en las organizaciones, dado que define ética o moral lo que norma la conducta humana. Define que los valores, creencias y principios de una empresa, tienen un rol preponderante en la cultura organizacional. Lo realmente resaltante es que estos valores formen parte de la vida de una corporación, construyéndose de tal manera que se manifiesten diariamente en todas

las actividades empresariales, en las relaciones con el cliente, en la calidad de lo que se ofrece, en el entorno laboral, de esa manera lograr una alta productividad.

Los valores no son inamovibles, al ser subjetivos se extienden y es forjado por los individuos hacia su ambiente de trabajo. Si estos valores son incorporados a los integrantes de la empresa, es decir, vivirlos, la expansión hacia el entorno es posible. Sin embargo, el autor establece una condición en su propuesta, los valores como ventaja competitiva, tienen que brindar resultados, que se traduzcan en mejora de la productividad, de la rentabilidad, en las relaciones interpersonales, en la orientación empresarial, en la eficiencia y eficacia de los equipos de trabajo. Es por ello que la alta gerencia tiene que asumir e incorporar "vivir" los valores, de tal manera que se pueda palpar claramente. El autor explica lo imprescindible que es para una empresa, convertir en hábitos operativos enraizados en el personal, para obtener una clara diferenciación o posición única competitiva.

Con esa finalidad se tienen que diseñar estrategias para construir una cultura empresarial basada en valores. Es por ello que acuña el término Gerencia por Valores (GpV) el cual se concentra en gestionar adecuadamente el sistema formal de una empresa (reglas, normas, indicadores) y el sistema no formal o espontáneo (que comprende el sistema humano, base del técnico o formal, más arduo de medir, pero igualmente significativo. Sin mejora continua y apropiada gestión de lo humano no puede haber buenos logros de lo técnico.

Bolívar (2003), Dirección por valores, tuvo como objetivo llevar a la reflexión sobre liderazgo y sobre obtener resultados exitosos y sorprendentes al interior de una organización. El trabajo de investigación, demuestra que la garantía de continuidad de la dirección por valores, llega por la puesta en práctica de manera coherente y alineada de los valores escogidos, a través de la exposición del caso de la Asociación de Gran Centre Granollers de Cataluña, España.

Los resultados obtenidos demuestran que a través de la dirección por valores, la asociación alcanzó los objetivos trazados, en sus tres ejes: ciudad, cultura y comercio, recibiendo incluso premios y reconocimiento a su labor "Premio de la

Generalitat de Catalunya" a la mejor iniciativa comercial en 1998; así como el premio del ministerio de economía y hacienda: "Premio nacional de comercio interior al pequeño comercio - Madrid 1999. En el caso estudiado, los factores centrales de éxito radican en que la Gran Centre Granollers realizó una dirección impecable basada en valores. Concluyendo que las bases del éxito de una organización se encuentran en las personas, en sus líderes.

### **Definición dirección por valores**

Valor deriva del latín *valére* cuyo significado es mantenerse en forma, capacidad para algo, ser útil, ser fuerte. En esencia los denominados valores son orientadores de la forma de comportarse de manera individual o grupal. Los principios en los que se basa son ontológicos (del ser) y lógicos (conocimiento) Yarce (2000, p.21)

La axiología es la disciplina filosófica encargada de estudiar los valores, *axios* viene del griego y tiene doble acepción, por un lado significa aquello que es apreciado y digno de honra, y por otro lado significa eje, lo que sirve al centro para girar. Por lo que los valores, es lo que se obtiene cuando se incorporan las creencias en nuestro accionar. Los valores son aprendizajes estratégicos, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines. García, et al (1999, p.80)

La dirección por valores es una propuesta novedosa centrada en el ser humano, un método que de manera integrada es beneficioso para dirigir organizaciones. García (2012, p.4)

La dirección por valores es una oportunidad para superar el marco utilitario habitual y comprometer moralmente en libertad, para dar sentido al esfuerzo y para generar bienestar ético y emocional. García, et al (1999, p.81)

*Managing by Values* es un sistema que muestra que el incremento de la satisfacción del trabajador, tiene como consecuencia el incremento de las ganancias. Cuando se maneja por miedo en vez de consenso, los problemas son inevitables. Esto requiere un cambio dramático con la finalidad de mantener a la empresa competitiva, en donde existe un solo jefe, los valores. Blanchard y O'Connor (1997, p.32)

La base de la DpV es el diálogo, el trabajo compartido, la visión de largo plazo y un liderazgo comprometido en su accionar.

### **Características de la Dirección por Valores**

Blanchard y O'Connor (1997, p.37) reflexionan sobre los valores en una organización y proponen un proceso de tres fases, la primera fase clarificar está relacionado con clarificar la misión y valores de la organización, decidir sobre los valores claves que guiarán las estrategias de la empresa por orden de importancia. El trabajo en esta parte se desarrolla verificando si la misión existente refleja los valores que lo identifican. De lo contrario es necesario una redefinición para calzarlos. Posteriormente la relevancia del trabajo se basa en compartir lo elaborado con el equipo de la alta dirección, dejando libertad para que puedan discutir sin la presencia del propietario o dueño de la empresa. Las probabilidades de que se obtengan ideas diferentes son altas, por lo que no se debe desestimar estas opiniones. El proceso está centrado en lo que es mejor para la empresa. Este mismo proceso tiene que ser llevado a cabo con los empleados, permitiendo la retro-alimentación incluso de posibles detractores. Una vez completada esta parte, los autores recomienda recoger la opinión de clientes, proveedores clave, líderes del sector e incluso la comunidad. Un amplio apoyo es un elemento muy relevante.

La segunda fase, comunicar está relacionado con sostener reuniones con cada parte interviniente en el proceso, capturando la atención al graficar como MbV puede transformar la organización, los equipos de trabajo y las vida personal de cada integrante. La relevancia de esta fase radica en comunicar el mensaje y los valores de tal manera que funcione para la empresa y los empleados. La tercera fase está relacionado con alinear, considerado por los autores del libro, como el corazón y alma de GpV. La utilización de un plan de reducción de vacíos que alineen las prácticas gerenciales con los valores. Por consiguiente se deberá utilizar métodos probados para medir tanto los procesos, como a los empleados si se encuentran no alineados con los valores de la empresa.

Son tres los enfoques comúnmente utilizados: el primero son entrevistas con los clientes y focus-groups; el segundo es evaluaciones gerenciales y herramientas de retro alimentación; el tercero es encuestas a empleados sobre las prácticas realizadas en la empresa. Las entrevistas con los clientes permite identificar vacíos en los servicios, el segundo y tercer enfoque permite evaluar valores gerenciales, estilos de trabajo y patrones de adaptabilidad. La retro alimentación anónima de pares y empleados permite aprender a las personas ampliamente sobre si mismas y sus asociados. Gerenciar por valores no es cualquier otro programa, es una manera de vivir. Si los empleados perciben que sus supervisores y gerentes están trabajando bajo un estilo vertical y de control, dudarán en compartir sus ideas durante la encuesta, es por ello que se deberá implementar entrenamientos específicos de capacitación y desarrollo de liderazgo efectivo, de trabajo en equipo para gerentes y supervisores.

Finalmente, aplicar rápidamente las ideas de los empleados crea confianza y facilita el proceso. Sin lograr una efectiva alineación, gerenciar por valores solo queda en teoría. Cuando se logra sobre pasar las primeras resistencias hacia el cambio, coordinar los sistemas de la empresa es comparativamente más sencillo. Lo importante recalcan los autores es que el trabajo es realizado por todas las personas. El cambio no se puede forzar. El proceso de gerenciar por valores debe de ser introducido en la organización para la continua mejora de la organización.

García, et al (1999, p.81) proponen el repaso sobre los valores en la organización y presentan un proceso de cuatro fases bien marcadas. La primera fase plantea una apertura total acerca de los valores empresariales, aquello que persigue, los éticos, los de control y desarrollo. En esta fase el dialogo entre el líder, el propietario y los directivos. La segunda fase se concentra en separar los valores que persiguen un fin y los operativos, nuevamente la conversación –esta vez- a todo nivel es clave. Estas dos primeras etapas tienen el objetivo de emitir la Declaración Estratégica Compartida (DEC), que contiene la misión, visión y valores de la organización. La tercera fase es poner en práctica todo el contenido de la declaración estratégica, metas; equipos de trabajo; comunicación, selección y formación de los valores deseados. La cuarta y última fase consiste en la revisión, monitoreo y evaluación de lo

actuado en la fase tercera. La trascendencia de la DEC, sobre todo si se comparte su elaboración, es una forma de cultura empresarial y la cultura de una organización no se asignan simplemente, se edifican a través del dialogo y aprendizaje.

Yarce (2000) pone de manifiesto que para construir adecuadamente la cultura de una organización, el autor establece diez pasos a seguir. Los tres primeros pasos están relacionados con tomar conciencia y lograr vivir los valores; llevarlos a cabo de manera particular, relacionándose con el resto y a aprender constantemente. Está orientado al progreso de valores en la empresa, por eso conviene dedicarse positivamente a la tarea de construir valores para que sea una cultura de valores y valores para un cambio de cultura. El cuarto paso desarrolla la alineación y compartir de los valores, de esta manera se involucra en el proceso de aprendizaje. Es aquí según el autor que la visión está íntimamente relacionada con los valores, con la misión y sus objetivos.

Visión y Valores simultáneamente crean un lazo común que llena las organizaciones, proporciona congruencia en acciones disímiles y agrupa energías para la toma de conocimiento.

El quinto paso establece que en la construcción de valores tienen que estar involucrados todos. Es aquí que el papel de los líderes que edifican valores es importante, al igual que establecer indicadores de gestión. El sexto paso está relacionado con la cultura de cambio y la transformación la cultura organizacional con los valores. El séptimo, octavo y noveno pasos se relacionan y contemplan el crecimiento del capital del conocimiento a través de valores; el aumento de la eficiencia y eficacia y el robustecimiento de la motivación y el bienestar. El décimo y último paso está orientado a establecer la estructura de la empresa como un sistema guiado por valores. La gerencia por valores no se proyecta como una teoría de los valores aplicada a la empresa, busca concebir que los valores sean algo operativo y traducido a resultados en términos de efectividad.

### **Diferencias esenciales entre la dirección por instrucciones (Dpl), la dirección por objetivos (DpO) y la dirección por valores (DpV)**

Dolan, García y Navarro (1999) hacen mención que:

El modelo de dirección por valores es una herramienta conceptual bajo el enfoque del desarrollo organizacional, al que se agrega una mayor extensión de dirección estratégica y de ética en los negocios, equilibrando una mayor integración entre valores de desarrollo y valores de control . (p.83)

En ese sentido no desplaza a los valores de control, ni éticos, sino crea un balance entre los tres.

Sanchez (2008) afirma que: “Los investigadores iniciales del tema organizacional, se concentraban mayormente por aspectos técnicos y dejando a un lado al ser humano” (p.3).

La característica de esa forma de dirigir era netamente vertical, basada en instrucciones precisas que tenían que ser seguidas al pie de la letra. El mismo autor expone que recién a comienzos del siglo pasado se consolidaba un interés en este tema.

Alvarez (2009) menciona que a fines de la primera guerra mundial la característica del manejo de una empresa era pobre nivel profesional, con liderazgo tradicionalista, visión de corto plazo, diseñada bajo un aspecto vertical. La dirección por instrucciones se enfocaba en el desarrollo del trabajo rutinario y urgente (p.1).

Druker (1957) pone en circulación el término administración por objetivos, su concentración esencial se basa en el uso de recursos financieros y humanos en lo prioritario, sobre lo que impacta en la rentabilidad, así como recompensar y promover en función al rendimiento profesional de los empleados (p.105).

Alvarez (2009) expone que en la década de los sesenta la dirección por objetivos se concentra en los trabajos de complejidad moderada y los empleados que laboran tienen un nivel profesional moderado (p.5).

García (2011) hace referencia que:

...de una fría dirección por instrucciones se pasó a una aséptica dirección por objetivos. Ahora la dirección por valores se manifiesta como herramientas de calidad. No se pretende reemplazar la dirección por objetivos, sino de proponer retos y guiar los pasos necesarios para que sea el propio empleado quien asuma nuevas competencias, que conlleve a ser lo que debe ser (p.20).

Tabla 1

*Diferencias entre Dpl, DpO y DpV*

<b>Conceptos</b>	<b>Dpl</b>	<b>DpO</b>	<b>DpV</b>
<b>Situación de acción dominante</b>	Rutinario o urgencias	Complejidad ponderada. Producción comparativamente estándar	Necesidad de creatividad ascendente para solucionar problemas complejos
<b>Nivel promedio de profesionalización de empleados</b>	Bajo nivel (se dirige a operarios)	Profesionalización promedio (se dirige a empleados)	Profesionalización alta (se dirige profesionales)
<b>Tipo de Liderazgo</b>	Tradicional, vertical	Concentrado en administrar recursos	Empoderamiento, proporciona confianza, libertad, alienta responsabilidad

<b>Conceptos</b>	<b>Dpl</b>	<b>DpO</b>	<b>DpV</b>
<b>Estructura de la organización</b>	Rígida, vertical, tipo pirámide con variados niveles.	Tipo piramidal con pocos niveles, trabajo aislado	Redes de trabajo, círculos de calidad, preparados para enfrentar el cambio.
<b>Autonomía y responsabilidad</b>	Baja	Media	Alta
<b>Estabilidad del entorno</b>	Estable	Moderadamente cambiante	Muy cambiante
<b>Función de control de los jefes</b>	Controlista, vertical, orientado a dar ordenes	Control-estímulo del rendimiento profesional	Orientado al autocontrol de los individuos.
<b>Propósito de la organización</b>	Costos bajos	Optimizar resultados	Mejora constante de procesos
<b>Alcance de la Visión</b>	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo

Fuente: Salvador García (2011) Liderazgo y Valores – DpV, p:21

Elaboración: Propia

Dpl: Dirección por Instrucciones

DpO: Dirección por Objetivos

DpV: Dirección por Valores

Son marcadas las diferencias entre los tres conceptos de dirección, sin embargo el atributo principal en la dirección por valores, lo constituye poner al ser humano como parte importante para la gestión, a diferencia de una aséptica dirección por objetivos, donde los recursos son importantes, y en donde persiste la antigua estructura

organizacional piramidal, en contraste con la dirección por valores, en donde el empoderamiento es clave. Es claramente notado que la dirección por valores está diseñado para enfrentar entornos cambiantes, de poca estabilidad, tal y como se desarrollan las organizaciones en el mundo actual. Sin embargo, el efecto control no se elimina, es un elemento en común de estas tres definiciones, la diferencia se encuentra marcada, en que para la dirección por valores, este control es ejercido por las propias personas, guiadas por los valores, es un auto-control predominante.

### **Importancia de la dirección por valores**

Uno de los elementos claves de la dirección por valores, es su versatilidad dado que cuando recién empieza una empresa, es atributo principal que permite constituir las bases de crecimiento y dirección. Y cuando la empresa decae en su curva de crecimiento es atributo reconstituyente para retomar la gestión de la organización. Pone al ser humano al centro, esto es importante porque permite explicitar los valores que se comparten en la organización, esto permite la cohesión, genera entusiasmo y acción dirigida con alta efectividad, por lo que es fuente generadora de ventaja competitiva. Incrementa la motivación, alienta el compromiso, y torna más creativas a las personas, esto a la larga redundará en un mejor servicio al cliente.

De acuerdo a García (2011) con la finalidad de edificar el alma de una organización se requiere de liderazgo y gestión, y la dirección por valores es una valiosa herramienta que permite esto. Es una forma de comprender como dirigir una organización, basándose en un balance adecuado entre los valores éticos, de desarrollo y de control (p.6).

### **Dimensiones de dirección por valores**

#### **Dimensión 1: Valores éticos**

Dolan, García y Navarro (1999) Los valores éticos, como la solidaridad, sinceridad, honestidad, el respeto tanto al semejante, como al entorno que nos rodea constituyen un subgrupo de valores, el más relevante como elemento de supervivencia del ser humano. (p.80)

Yarce (2000) Valores éticos o morales se refieren a la normación de la conducta, con el propósito de conseguir la vida correcta a los bienes y fines del ser humano. Realidades que estructuran la personalidad y la forma de vivir individuales y colectivas. Moral proviene del latín mores, costumbre y ética proviene del griego ethos, traducido como acción. De ahí la relevancia definirlos, partiendo de los que significan fortaleza para revelar la misión o la fuerza para conseguir la visión. (p.24)

García (2011) hace mención a valores éticos como la integración normal en los valores económicos y de desarrollo la honestidad, generosidad, respeto, sin parametrarlos en códigos, ni ubicarlos como una categoría ajena a la esencia del negocio productivo, considerándolo el núcleo sobre el cuál orbitan las conductas de control y emocionales. (p.7)

### **Dimensión 2: Valores de control**

Dolan, García y Navarro (1999) Son valores prosaicos, de utilidad para supervivencia y productividad, en especial de manera cuantitativa. Son considerados verticales, controlan el sistema y a las personas como recursos, son racionales. Planificación, Orden, análisis, compromiso, eficiencia, responsabilidad son algunos de los valores de control que son catalizadores de la acción. (p.81)

García (2011) Los valores de control son fundamentales para una correcta ejecución de ideas innovadoras, para conservar el status quo, para administrar la riqueza originada por los valores de desarrollo. (p.21)

Alvarez (2009) considera que la rentabilidad, la eficiencia y la efectividad son valores económicos, estos conceptos calzan con la definición proporcionada por Dolan, García y Navarro (1999) y corresponden a los valores de control. (p.4)

### **Dimensión 3: Valores de desarrollo**

Dolan, García y Navarro (1999) Los valores enfocados a generar son también llamados poéticos, dado que la palabra poesía proviene del griego poiesis, cuyo significado es brotar, generar; son esenciales para dar significado a la vida y para generar nuevas posibilidades vitales. En esencia, la generación de empresas, beneficios, rentabilidad, depende más de los valores de desarrollo que de control. Son más horizontales, y sirve

como catalizador de acción. Compuesto por confianza, entusiasmo, sinceridad, alegría, entre varios otros. (p.81)

Alvarez (2009) considera que satisfacción, confianza, trabajo en equipo, coraje y adaptabilidad son valores agrupados dentro del concepto operativo. (p.4)

García (2011) Los valores poiéticos están encauzados a crear o desarrollar y a expresar más que controlar y medir. También denominados emocionales, como la imaginación, calidez son creativos, generadores. Lamentablemente mal considerados y menospreciados desde un enfoque eficientista. (p.20)

Blanchard y O'Connor (1999) exponen que a menudo administrar por valores conlleva a tomar decisión sobre temas álgidos, eligiendo lo correcto en lugar de enfocarse solo en los beneficios a corto plazo, las cuales probablemente no sean éticas. (p.31)

### **1.2.2. Cultura organizacional**

Las definiciones sobre cultura organizacional son diversas y fueron introducidas mucho antes de los años ochenta por Pettigrew que discurre que la cultura de una organización se revela por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son elaborados y divulgados por algunos miembros del equipo directivo para impactar sobre la conducta de los empleados de la empresa. Sin embargo, los antecedentes de este tipo de investigaciones se originan a los inicios de las ciencias sociales. De Lama (2016) menciona que la cultura ha venido siendo estudiada por la antropología antes incluso del siglo XIX, pasando por tres etapas relevantes en el tiempo: lingüística, sociopolítica y científica. (p.7)

Posteriormente es a mediados de los ochenta que ingresa a una amplia difusión y debate, que aún continúa y sobre el cual diversos autores, no se han puesto de acuerdo. Por ello, llegar a comprender el aporte de otras disciplinas de las ciencias sociales, es relevante porque mucho de su discusión que aún continúa es un reflejo de las diferencias en sus tradiciones históricas.

De acuerdo a Griffin y Moorhead (2010) la antropología en esencia estudia las culturas humanas, de ahí que las contribuciones antropológicas son las que más se

encuentran fuertemente relacionadas con la investigación sobre cultura y sus fenómenos culturales, dado que son los antropólogos los que escudriñan por un entendimiento en que la forma en que valores y creencias que forman la cultura una sociedad, terminan afectando su ordenación y actividad. Otro componente importante es la sociología dado que estudia a las personas en sistemas sociales como organización y sociedades, es por el estudio de los rituales que podemos comprender los valores y creencias primordiales de un conjunto de personas. Los mismos autores exponen que un tercer componente que ha contribuido ha sido la psicología social, con su énfasis en la creación y manipulación de los símbolos. (p.470)

Schein (1988) uno de los investigadores que más relevancia y estudio ha tenido sobre el tema cultura, menciona que existen diversas acepciones para poder definir cultura de una organización, el autor lo denominó como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un conjunto de personas que al ir asimilando el enfrentar la adaptación externa e integración interna, generaron influencia suficiente para ser consideradas y enseñadas a los nuevos miembros de la organización. Si bien cada uno de estos elementos logra expresar el significado de cultura organizacional, sin embargo, todos ellos no son todavía el núcleo de la cultura. La definición debería ser conservada para lo más hondo de las presunciones básicas y creencias que es compartido por los integrantes de una organización. El autor determina que los niveles son tres bien marcados: valores, presunciones básicas y artefactos y creaciones. (p.26)

Posteriormente, De Lama (2016) bosqueja la presencia de tres subculturas en las organizaciones, a las que llamo “operadores”, “ingenieros” y “ejecutivos”, cuya clasificación correspondió con la capacidad de las organizaciones hacia el aprendizaje, reveló que estas subculturas se gobiernan por supuestos culturales diferentes, que han sido aprendidos de los contextos en que se desenvuelven sus integrantes.

Guízar (2013) considera que el fin de toda compañía debe ser su cultura empresarial, con esto es posible alcanzar cualquiera de los niveles de un grupo de componentes, que dan soporte al cambio que se quiere promover entre trabajadores. El implementar actividades eficientes para enfrentar el cambio, es más sencillo cuando

se ha conseguido una cultura organizacional. Las instituciones han cambiado a través del tiempo, hace una década esta se definían como un intermediario razonado para las coordinaciones y control de un conjunto de individuos, para ello se aplicaba la jerarquización en la empresa, estas eran verticales, autoritarias. No obstante, las empresas ostentan una idiosincrasia, una “personalidad”. La conceptualización que elabora el autor, vincula la cultura de una organización con los valores, creencias, suposiciones y reglas que es admitido y compartido por cada uno de sus integrantes.

La cultura organizacional es el intangible, ya que no se puede palpar, pero se percibe su presencia, como el viento rodea y tiene un impacto en todo cuanto pasa en una empresa. El paralelismo “huella digital” es utilizado como símbolo de aquello que diferencia a la organización. Los puntos primordiales de la taxonomía de la cultura está conformado por el concepto original brindado por los fundadores; las interacciones de los primeros empleados contratados y es esparcido por los ritos, simbología, forma de expresarse y las anécdotas. Todo esto permite el funcionamiento la cultura, propicia la intervención para enfrentar los cambios, así como alivia la creación de equipos de trabajo, la identidad hacia la empresa y la afinidad con los principios empresariales. (p.283)

Griffin y Moorhead (2010) exploran a profundidad el tema de la cultura y comportamiento organizacional, realizando un corto recorrido histórico del inicio del término cultura organizacional, así como pone de manifiesto que incluso entre la comunidad de investigadores y ensayistas sobre el tema, aun no existe un consenso en su definición. Empero, las consecuencias de estas investigaciones marcan que el impacto en el trabajo es mezclado, todo depende de la forma en que se realizaron los estudios y las variables de medición. Manifiestan a la cultura como “la manera en que se realizan las cosas”. Hace referencia a un “grupo de valores que se comparten, predominan y están ligados; divulgándose de manera emblemática a través de leyendas, mitos, historia y anécdotas”. Lo importante que resalta el autor es que a pesar de la variedad existente en cómo se define la cultura, existen particularidades usuales, lo cual lo convierte en una primera particularidad común. Todas las

definiciones, hacen mención al grupo de valores que los integrantes de la empresa tienen. Esto señala la conducta como admisible o no, como erróneo o no.

Una segunda particularidad considera que a pesar de la existencia de declaraciones escritas, los valores de la cultura organizacional son presunciones básicas efectuadas por el personal que labora en una empresa. El autor afirma que diversos investigadores del tema, señalan que la cultura organizacional influye vigorosamente sobre cada uno de los miembros de una compañía, tornándose en una pieza sobreentendida de los valores y credos de los trabajadores. No pocas empresas han logrado modular aquellos valores considerados claves en sus culturas, escribiéndolos e integrándolos en procesos de construcción de capacidades de manera formal. Cuando la cultura logra convertirse en parte de cada uno de los que labora en una organización, ignorando incluso todo material redactado, significa que esos valores forman parte de ellos mismos. Es ahí que la cultura tiene un impacto profundo en todo lo que realizan. De acuerdo al mismo autor, la tercera particularidad se relaciona con por todo aquel instrumento por medio del cual se transmiten los valores en la cultura organizacional. (p.470)

### **Definición cultura organizacional**

Con la finalidad de extender la definición de Cultura Organizacional, se citó a Guizar (2013) muestra que la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, símbolos, ritos, lenguajes compartidas y aceptadas por todos los integrantes de una organización. (p.284)

Peters y Waterman (1984) “un grupo dominante y coherente de valores compartidos transmitidos en formas tan simbólicas como historias, mitos, leyendas, lemas, anécdotas y cuentos de hadas”. (p.115)

El siguiente cuadro muestra las diversas definiciones sobre cultura organizacional:

**Tabla 2***Cultura organizacional: Definiciones conceptuales relevantes*

<b>Autor</b>	<b>Definición conceptual</b>
<b>Louffat</b> (2011)	Cultura organizacional se encarga de administrar los principios o valores a largo plazo que dan personalidad y sustentabilidad a la institución y que rigen el comportamiento organizacional de todas las personas que pertenecen a ella.
<b>Schein</b> (1988)	El termino cultura de la empresa debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa. Siendo los niveles de cultura y su interacción los artefactos y creaciones; los valores; presunciones básicas.
<b>Guízar</b> (2013)	Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.
<b>Griffin y Moorhead</b> (2010)	No se tiene una definición en general aceptada. Los autores se sienten atraídos por el desarrollo de sus propias definiciones, que van desde muy amplias hasta altamente específicas. Griffin y Moohead asumen la definición de cultura como la forma en que hacemos las cosas.
<b>Gutierrez</b> (2013)	Conjunto de valores, creencias, hábitos, normas y principios interiorizados por un grupo de personas, por el cual es reconocida una empresa.

Autor	Definición conceptual
<b>Peter y Waterman</b> (1984)	Los valores son de mucho beneficio y de gran utilidad. Sin utilidad y molestos solo los ven los malos directivos.
<b>Daft</b> (2011)	La cultura es el acumulado de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización.

Fuentes: Louffat 2011:245, Shein 1988:9, Guizar 2013:283, Griffin y Moorhead 2010:467, Gutierrez 2013:7, Peters y Waterman 1984:115, Daft 2011:373

Elaboración: propia.

Ante la aparente diversidad de definiciones realizadas por los autores, surgen algunos atributos comunes, casi todos hablan de valores que las personas tienen en una empresa, estos valores compartidos definen una conducta, el cual puede ser aceptada o no. Otra característica en común es el soporte que brinda la cultura en una empresa para entender u orientar la manera correcta de comportarse. Un elemento adicional es la creencia compartidas por las personas en cómo se desarrollan las cosas en una organización. Esto es importante destacar porque estas definiciones se convierten en aspectos implícitos más que formales en una empresa, de ahí que algunos autores investigados, mencionen el gran impacto que tiene la cultura debido a esto.

### **Características de la Cultura Organizacional**

Louffat (2010) alude que la cultura de una organización es la que está a cargo de manejar los compendios o valores de largo plazo, que proporcionan la personalidad y permanencia en una empresa, rigiendo la conducta en la organización de cada uno de sus miembros. A diferencia del clima o ambiente de labor, la cultura empresarial se caracteriza por ser más sólida por el paso de cada período y no es tan fácil de cambiar como el clima. (p.240)

De acuerdo a Louffat (2010) la cultura organizacional tiene como características la permanencia relativa en el tiempo, es un constructor colectivo que comparten las personas sobre los atributos de la organización para la cual trabajan, es resultado de la conciencia grupal que guía el comportamiento de la gente, es una realidad de la cual forman parte y es legitimado con sus comportamientos. (p.241)

De acuerdo a Guizar (2013) el recorrido para la creación de una cultura organizacional está contenido en cuatro pasos, comenzando con el diseño de los valores estratégicos y culturales, posteriormente la creación de una visión para la organización, para luego llevar a cabo las estrategias de implementación. Finalmente reforzar las conductas culturales de los trabajadores. (p.488)

Para Schein (1988) la característica de la cultura organizacional más habituales son los comportamientos observados de manera constante, como el lenguaje y los ritos; las normas desarrolladas en grupos de labor; los valores dominantes; la filosofía que orienta las políticas empresariales; el ambiente o clima. (p.23)

### **Importancia de la cultura organizacional**

La cultura de una organización puede promover efectivamente o inhibir cooperación, intercambio de conocimiento, experiencias e ideas. Culturas abiertas, promueven la participación de todo el equipo de trabajo en los procesos creativos, lo cual es beneficioso para la iniciativa de los empleados, a diferencia de una cultura basada solamente en fuertes controles que limitan la creatividad e innovación. Es gracias a la participación que un empleado tiene mayor responsabilidad, pero además mayor motivación, pero esto tiene que venir acompañado de un ambiente que fomente el sentido de seguridad y ausencia de temores a la crítica o que las ideas sean usurpadas.

Griffin y Moorhead (2010) exponen sobre estudios realizados en el tema, que demuestran que una institución con una sólida cultura, estratégicamente adecuadas y con políticas que le permitan adaptarse al cambio, muestran desempeño más alto, en contraposición de aquellas empresas que no lo tienen. (p.467)

Krieger (2001) Menciona que una organización, empresa o institución con una cultura organizacional bien construida es beneficioso porque orienta la acción, cada uno de los que trabajan en una organización, independientemente de su nivel jerárquico, va a conocer como desenvolverse. Brinda soporte en la cohesión de los elementos tangibles, como los símbolos materiales, con la parte intangible, forma de pensar, innovación, emociones. Mejores decisiones son tomadas al estar la empresa guiada por valores, esto a su vez proporciona mayor claridad en el diario quehacer. Una cultura organizacional fuerte y compartida, permite conseguir los objetivos estratégicos con mayor facilidad. A la par que suma la identificación del equipo hacia su trabajo. Si bien el tema cultura en las empresas estuvo en auge en los ochenta, para luego disminuir en auge, es a partir de los comienzos de este nuevo siglo en que comienza a tomar auge nuevamente su formación, en especial por los rápidamente cambiantes entornos en donde se desenvuelven todas las empresas. Estas han tomado conciencia que una fuente de ventaja competitiva yace en su personal, en el talento humano; y este solo puede verse motivado, cuando percibe que se le da la importancia adecuada y donde pueda desarrollarse profesional y personalmente. (p.352)

### **Finalidad de la cultura organizacional**

La cultura en una empresa tiene diversas finalidades entre las que se puede destacar que delimita la conducta de las personas, al ser los valores compartidos un elemento clave, este sirve de guía y orientación al comportamiento. Al construirse una cultura fuertemente aceptada, proporciona identificación entre sus integrantes. Esto adicionalmente permite facilitar el compromiso de cada individuo en el propósito común –la organización- más que individual. Busca cohesionar y conservar unida la organización, en especial cuando las normas, políticas, objetivos han sido diseñados de manera conjunta.

### **Dimensiones de cultura organizacional**

#### **Dimensión 1: Valores**

La axiología es la disciplina filosófica encargada de estudiar los valores, axios viene del griego y tiene doble acepción, por un lado significa aquello que es apreciado

y digno de honra, y por otro lado significa eje, lo que sirve al centro para girar. Por lo que los valores, es lo que se obtiene cuando se incorporan las creencias en nuestro accionar. Los valores son aprendizajes estratégicos, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines. (Dolan, García y Navarro, 1999, p.80)

Uno de los indicadores de la existencia de cultura dentro de las organizaciones son los valores. Esta referido al ordenamiento imperante en las organizaciones, justicia, reciprocidad, confianza, ética. Puede convertirse en perverso cuando se desvía los principios. Estos se manifiestan en todo tipo de relación social, con los clientes, al interior de la empresa. (Krieger. 2001, p.333)

Los valores organizacionales a largo plazo, son el espejo de sus valores, de los valores de sus socios. El fundamento de humanizar las empresas, parten de sus valores y en definitiva no es algo utópico, el argumento de fondo es que toda organización trabajan mucho mejor y son más productiva, si sus integrantes logran un desarrollo como individuos, como seres humanos, compartiendo información, comprometidos con los valores. (García. 2005, p.11)

Según (Schein. 1988, p.19) la filosofía que guía los procedimientos de una organización relacionados con sus trabajadores y/ consumidores. Equivalen a las reglas de juego para desarrollarse y tener éxito en una organización.

## **Dimensión 2: Ritos**

Son secuencias que se repiten, acciones que muestran y refuerzan los valores centrales de toda institución, así como sus objetivos estratégicos. Muestran aquellas acciones imprescindibles de las que no lo son. Un claro ejemplo de rituales en una organización son las bienvenidas a los nuevos empleados; celebración de cumpleaños; entre múltiples actividades. (Guizar. 2013, p.286)

Acciones que tienen una formalidad, muchos de ellos constituyen estereotipos entre los trabajadores de una empresa. Está conformado por ejemplo con la forma como se debe de conducir una reunión, la conducta establecida por los trabajadores,

bienvenida a invitados, uniformes o no, entre otros. Son expresiones secuenciales que se repiten y revitalizan los valores. Documento de Cátedra TPM (2007)

Conductas que se observan con cierta regularidad que se relacionan con las personas que laboran. (Shein) 1988

### **Dimensión 3: Símbolos**

Esta reflejado en sus estructurales y simbología material. Colores corporativos, formas inconfundibles de sus oficinas, el tipo de mobiliario. (Guizar. 2013, p.286)

Caracterizado por su materialidad, sus elementos son característicos, reflejan la prioridad de los miembros de una organización. Por ejemplo: la forma como se distribuyen las oficinas, muebles de cierto estilo, tipo de vestimenta, que puede ser formal o casual. Documento de Cátedra TPM (2007)

De acuerdo a Schein (1988) define como artefactos el entorno físico, los medios o instrumentos materiales que permitan el reconocimiento de la empresa, la identificación de la misma, tanto por sus trabajadores, como por el público en general. (p.30)

### **Definiciones de términos básicos**

**Cultura Organizacional:** conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Guizar (2013)

**Declaración estratégica:** Conjunto de misión, visión, valores, objetivos, estrategias construidos principalmente de manera compartida y a través del dialogo, los cuales constituyen la esencia de las líneas de acción de la empresa. Dolan, García y Navarro (1999)

**Dirección por Valores:** Herramienta conceptual al que se incorpora una mayor dimensión de dirección estratégica y de ética en los negocios, así como se equilibra con una mayor integración entre valores de control y valores de desarrollo. Dolan, García y Navarro (1999)

**Equipo de trabajo:** Griffin & Moorhead (2010) Es un número pequeño de personas con habilidades complementarias comprometidas con un objetivo en común, actuando bajo un enfoque mutuamente responsable. (p.253)

**Nueva gestión pública:** es el sistema innovador de control de la administración pública a nivel global, implementado por la mayoría de países desarrollados. Enfocada en la efectividad, eficiencia y calidad de cumplimiento. Scroeder (2000)

**Misión:** Conjunto de razones de ser o compromisos fundacionales de la empresa. Lo que la empresa realmente sabe hacer bien y aporta a sus clientes, empleados, sociedad en general y propietarios. Dolan, García y Navarro (1999)

**Motivación laboral:** Conjunto de fuerzas que guía a las personas a comportarse en forma particular. (Griffin & Moorhead. 2010, p.83)

**Valores éticos:** Valores éticos o morales se refieren a la normación de la conducta, con el propósito de conseguir la vida correcta a los bienes y fines del ser humano. Realidades que estructuran la personalidad y la forma de vivir individuales y colectivas. (Yarce. 2000, p.24)

**Valor público:** Reside en que los pobladores de una comunidad, tomen conciencia que los servicios brindados por los entidades públicas son de calidad y expresan realmente sus requerimientos o predilecciones. López-Santos (2016)

**Visión:** Se contempla la visión como el sueño de lo que la empresa quiere llegar a ser competitivamente, es la chispa energética que estimula la creación del proyecto de la empresa. Dolan, García y Navarro (1999)

### **1.3 Justificación**

La importancia del desarrollo del presente trabajo de investigación se centra en la necesidad de tomar conocimiento del nivel de relación entre la variable dirección por valores y construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016.

Representa que, para hallar el problema del trabajo de investigación, se requiere construir un proyecto que permita conseguir los objetivos planteados en la

investigación y que además permita proponer conclusiones y recomendaciones que brinden soporte a su posible solución.

### **Justificación Teórica**

El presente estudio explora, la aplicación de teorías, tomando el libro de Dolan, García y Navarro (1999) en dirección por valores y Guizar (2013), en cultura organizacional, para hallar opciones de solución para optimizar y obtener los objetivos de la entidad estudiada.

### **Justificación práctica**

La relevancia del desarrollo del problema del trabajo de investigación radica en determinar la relación entre dirección por valores y construcción de cultura organizacional en el instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016.

El estudio es relevante porque pone de manifiesto que la construcción de “cultura organizacional” es un tema ampliamente aplicado en muchas organizaciones exitosas en el mundo de la empresa privada, pero largamente olvidado en la gestión pública. El presente trabajo de investigación circunscribe su estudio en una institución educativa tecnológica superior de Lima, el cual posee características socioeconómicas y culturales limitantes, contexto en que se percibe un clima laboral y conducta social enrarecida, elementos que influyen en el desarrollo organizacional de la Institución.

### **Justificación metodológica**

En este trabajo de investigación se utilizaron métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos sobre las variables de estudio; se han construido dos instrumentos debidamente validados y confiables, los cuales permitirán delinear y exponer estrategias para ser aplicados en el Instituto Araoz Pinto. De esa manera conseguir los objetivos de impacto de dicha institución, con una cultura basada en valores.

## **1.4 Problema**

El sector educativo en general y los institutos superiores tecnológicos públicos en particular, materia de esta investigación, no han logrado todavía avances en la

modernización de su gestión. En el caso del instituto Araoz Pinto, el cual ha tenido cambios sucesivos en la dirección general en los últimos diez años, se ha podido observar que ninguna de estas administraciones pudo construir cultura organizacional en la institución; y de acuerdo a información recopilada, este es un mal endémico, las mismas características se ha venido repitiendo en años anteriores.

Existe una relación tensa y conflictiva entre los directivos del instituto superior y la dirección regional de educación, de las cuales dependen. De acuerdo a la normatividad vigente los directivos de los institutos dependen de la dirección regional de educación tanto en gestión pedagógica, como la administración y gestión del instituto; desde el número y tipo de plazas docentes; hasta el control patrimonial y de adquisiciones.

El esquema organizacional del Instituto Araoz Pinto permanece con un esquema vertical, donde se destaca la dirección por instrucciones básicamente, tanto el personal docente nombrado, como contratado mantiene altos niveles de desconfianza hacia los directivos, como entre pares. Esto origina formación de grupos, pugnas, conflictos y ausencia de identificación con el trabajo. Son múltiples las ocasiones en donde la formación de grupos antagónicos, han generado dificultades en la gestión de la institución. Esa rigidez prevalece y es alentada, dando paso a una organización detenida en el tiempo, sin rumbo y con personal docente agrupado en tareas anacrónicas muchas de ellas, que no alientan la investigación, difusión del conocimiento, productividad y menos espíritu de cuerpo y de satisfacción.

#### **1.4.1 Formulación del problema**

##### **Problema General**

¿Cuál es la relación entre la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016?

##### **Problemas Específicos**

###### **Problema Específico 1**

¿Cuál es la relación entre los valores éticos y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016?

### **Problema Específico 2**

¿Cuál es la relación entre los valores de control y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016?

### **Problema Específico 3**

¿Cuál es la relación entre los valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016?

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis General**

Existe una relación significativa entre la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016

### **1.5.2 Hipótesis Específicas**

#### **Hipótesis Específica 1**

Existe una relación significativa entre los valores éticos y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016

#### **Hipótesis Específica 2**

Existe una relación significativa entre los valores de control y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016.

#### **Hipótesis Específica 3**

Existe una relación significativa entre los valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Determinar la relación entre la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

#### **Objetivo Específico 1**

Determinar la relación entre los valores éticos y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016

#### **Objetivo Específico 2**

Determinar la relación entre los valores de control y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016

#### **Objetivo Específico 3**

Determinar la relación negativa significativa entre los valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016

## **II. Marco Metodológico**

## **2.1 Variables**

### **Dirección por valores**

(Dolan, García y Navarro. 1999, p.83) la define en unos casos como una filosofía de dirección de empresas. En otros los autores la consideran como una herramienta de liderazgo estratégico basada en valores y como una herramienta conceptual para la dirección de empresas. De igual modo, es vista como un marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa, afirmándose entonces que: La dirección por valores constituye en sí misma, un cambio cultural de primera magnitud.

### **Cultura organizacional**

Según (Guizar. 2013, p.284). La Cultura de una Organización es el conjunto de valores, símbolos, ritos, lenguaje que comparten y aceptan los integrantes de una empresa. Es algo intangible, pero siempre presente; envuelve e impacta todo cuanto sucede en la organización.

## **2.2 Operacionalización de variables**

Según (Calderón. 2010, p.1) La operacionalización de variables es un proceso que se inicia con la definición de una variable al instrumento de medición. La variable es una categoría, una abstracción definida a través de la alusión a otras variables, una variable se define a partir de otra variable. La variable no se puede medir directamente, se miden las definiciones operativas de esa variable, es por eso que se requiere operacionalizar las variables.

### **2.2.1. Dirección por valores**

De acuerdo a (Dolan, García y Navarro. 1999, p.82) la dirección por valores se divide en tres niveles marcados: valores éticos, valores de control y valores de desarrollo, donde los ítems pueden ser resueltos con la escala de Likert (Muy en Desacuerdo 1, En Desacuerdo 2, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3, De Acuerdo 4, Muy de Acuerdo 5). El instrumento consta de 20 preguntas, las cuales permiten medir las dimensiones en los niveles positivo, relativo y negativo.

Tabla 3

*Operacionalización de la variable Dirección por valores*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de Valores</b>	<b>Niveles o Rangos</b>
<b>Valores Éticos</b>	Participación del personal de la institución	1,2		
	Revisión de valores centrales	3,4		Bajo 0 - 40
	Difusión de valores centrales	5,6		
<b>Valores de Control</b>	Existencia de códigos	7	1: Muy en Desacuerdo	
	Educación en valores	8		
	Relaciones internas basadas en valores	9,10		Moderado 41 - 57
	Decisiones Jerarquizadas	11,12	2: En Desacuerdo	
<b>Valores de Desarrollo</b>	Asertividad	13,14	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
	Rumores	15		
	Motivación	16	4: De Acuerdo	Alto 58 - 71
	Confianza	17,18		
	Compromiso	19	5: Muy de Acuerdo	
	Innovación	20		

Fuente: Adaptado de Dolan, Garcia y Navarro 1999

### 2.2.2. Cultura Organizacional

Según Guizar (2013). La Cultura de una Organización se puede dividir en tres elementos: valores, símbolos y ritos, donde los ítems pueden ser resueltos con la escala de Likert (Muy en Desacuerdo 1, En Desacuerdo 2, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3, De Acuerdo 4, Muy de Acuerdo 5). El instrumento consta de 20 preguntas, las cuales permiten medir las dimensiones en los niveles malo, aceptable y bueno.

Tabla 4

*Operacionalización de la variable Cultura Organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valores	Niveles o Rangos
<b>Valores</b>	Valores compartidos	1,2		
	Honestidad	3,4	1: Muy en Desacuerdo	
	Gestión	5,6		Bajo 0 - 34
	Confianza	7,8	2: En Desacuerdo	
<b>Ritos</b>	Trabajo en equipo	9,10		
	Motivación	11,12,13	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Moderado 35 - 49
<b>Símbolos</b>	Infraestructura	14,15	4: De Acuerdo	
	Tecnología	16,17		Alto 50 - 71
	Material	18	5: Muy de Acuerdo	
	Clima	19,20		

Fuente: Guizar 2013

### 2.3. Metodología

Para establecer el tipo y diseño de investigación adecuado para el logro de los objetivos propuestos en el presente estudio, se analizaron los enfoques metodológicos de diversos autores, alcanzando conciliar algunos de estas propuestas con el objetivo de señalar los aspectos metodológicos correspondientes al presente estudio. La investigación científica se forja como un determinado grupo de procesos sistemáticos y empíricos aplicables al estudio de un fenómeno, su aproximación al mismo puede ser bajo tres formas: cuantitativo, cualitativo y mixto. Cada uno de estos tres enfoques es de naturaleza diferente y tienen un conjunto de particularidades que definen su proceso. Los datos numéricos recogidos se trasladan a una matriz, en la cual se analizan estos datos, a través de procedimientos estadísticos. (Hernández et al. 2012, p.12)

El presente trabajo de investigación pertenece a una investigación **básica**, correspondiente al nivel de investigación **descriptivo, cuantitativo y explicativo**, con un alcance **correlacional**, siendo su esquema manejado **no experimental y transversal**.

### 2.4 Tipo de Estudio

Para constituir la tipología específica del presente trabajo de investigación es preciso iniciar del propósito general del estudio, el cual se refiere a establecer la relación de la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional.

El presente trabajo de investigación es básica, porque trata de encontrar la relación existente entre las variables. No se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones entre dos o más variables. Sánchez (2008, p.73)

Es básica también conocida como teórica, pura o fundamental. Hernández et al (2014, p.52), menciona que: “El planteamiento básico del diseño de teoría fundamentada es que la proposiciones teóricas surgen de los datos obtenidos en la investigación, más que de los estudios previos.

Es cuantitativo, al respecto Hernández et al (2014) menciona que: “El planteamiento del problema de investigación precede a la revisión de la literatura y al resto del proceso de investigación; sin embargo, esta revisión puede modificar el planteamiento original”. (p.52)

Es descriptivo, dado que como lo señala Hernández et al (2014): “Consideran al fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos, definen variables”. (p.89)

Es explicativo, porque al respecto Hernández et al (2014) expresa: “Determinan las causas de los fenómenos; generan un sentido de entendimiento; son sumamente estructurados”. (p.89)

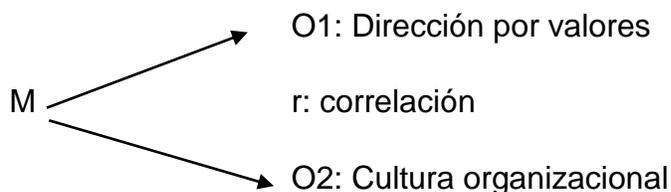
Es correlacional, porque tal como lo expresa Hernández et al (2014): “Asocian conceptos o variables, permiten predicciones, cuantifican relaciones entre conceptos o variables”. (p.89)

Es por ello que el presente trabajo de investigación es básico, puesto que se propone determinar la relación entre las variables, dirección por valores y cultura organizacional.

## 2.5 Diseño de investigación

Con relación a su dimensión temporal y del número de momentos que se aplicó para la recolección de datos, la investigación se orientó por un diseño de tipo transversal, porque se juntaron los datos en un solo momento. Siendo su propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento específico. (Hernández et al. 2014, p.154)

Formulación:



M= muestra

$r$  = relación entre variables. Coeficiente de correlación

O1= Observación de la variable dirección por valores

O2= Observación de la variable cultura organizacional

En función a lo expuesto, el presente trabajo de investigación manejó un diseño no experimental, debido a que el investigador se limitó a observar los acontecimientos sin interferir en los mismos, es decir, no existió ninguna manipulación intencional de las variables dirección por valores y cultura organizacional, en la entidad objeto de estudio, sino una estricta observación de estas, tal y como ocurren en su contexto natural, para luego construir su descripción. (Hernández. 2012, p.152).

## 2.6. Población, muestra y muestreo

Para el desenvolvimiento de la presente investigación se determinó los objetos que por sus peculiaridades definitorias formaron parte de la totalidad del fenómeno a investigar. Con relación a lo mencionado, la población está referida a la totalidad de unidades de análisis que integran un fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio o investigación. Tamayo y Tamayo (2012) Partiendo de la población cuantificada se determina la muestra. (p.180)

La **población** objeto de estudio posee las siguientes particularidades: en su mayoría son profesionales de diversas especialidades con mucha experiencia dedicada a la docencia, licenciados todos.

Tabla 5

*Distribución de la población de estudio*

<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>
Personal docente directivo	1
Docentes nombrados turno diurno	31
Docentes nombrados turno nocturno	32

Fuente: Instituto Araoz Pinto

La **muestra** censal del presente trabajo de investigación estuvo compuesta por sesenta y cuatro docentes: un docente perteneciente al personal directivo, treinta y un docentes nombrados del turno diurno y treinta y dos docentes del turno nocturno del Instituto Araoz Pinto en el año 2016, en atención que para el estudio existe la posibilidad real de medir el comportamiento de la variable dirección por valores y cultura organizacional.

El **muestreo** es no probabilística porque la selección depende del proceso de toma de decisiones del investigador. Es no aleatoria, debido a que se incluyó todos los elementos convenientes y necesarios para la investigación. (Hernández et al. 2012, p.176)

## **2.7. Técnicas e instrumentos**

Con la finalidad de conseguir información requerida para este trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta, para obtener información que proporciona un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. (Arias. 2006, p.72)

Por lo expuesto, se utilizó como instrumento de recolección de datos, el cuestionario, dado que su aplicación fue escrita y auto administrada, contiene un conjunto de reactivos, ítems o preguntas todas relacionadas directamente con los indicadores de las variables estudiadas, así como incluye alternativas de respuestas.

Para medir la variable, dirección por valores se utilizó el siguiente instrumento:

**Ficha Técnica:** Cuestionario dirección por valores

Objetivo: Medir la incidencia de los valores en el accionar de la gestión del instituto

Usuarios: Docentes del instituto turnos diurno y nocturno

Nombre original: Dirección por valores

Autor: Luis Vallejos

Año: 2016

Procedencia: Lima - Perú

Aplicación: Individual

Duración: 10 minutos

**Descripción:** El cuestionario para la variable dirección por valores consiste en 20 ítems o preguntas, con 03 dimensiones y 13 indicadores.

Estos ítems midieron la variable en la escala a modo Likert. La escala utilizada fue del 1 al 5, donde: 1 muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 muy de acuerdo.

**Validez:** La validez del contenido de la encuesta se efectuó a través del juicio de experto. De acuerdo a lo establecido por el reglamento de investigación de posgrado y las directivas proporcionadas por la dirección de la escuela; quién luego de leer las preguntas, analizando el desarrollo del trabajo de investigación, determinó que existe suficiencia, por lo que opina por la aplicabilidad del cuestionario, debido a su concurrencia, pertinencia, relevancia y claridad.

### Opinión de expertos

Los instrumentos del presente trabajo de investigación ha sido validado por un experto, el cual conoce la metodología de investigación científica y profesional temático concerniente a la materia del trabajo desarrollado, el experto proporcionó su veredicto final en la pertinencia, relevancia y claridad, de tal manera que responda a los objetivos del trabajo, al igual que precisaron su validez interna tal como se puede apreciar en la tabla 6.

Tabla 6

*Juicio de experto*

Nº	Experto	Validez
Experto1	Dr. Hugo Prado López	Aplicable

Fuente: Opinión del experto

De acuerdo a Hernández et al (2014) consiste en la presentación de un instrumento donde se encuentren todos los elementos que sirvan para crear convicción del constructo validando dichos datos.

**Confiabilidad:** el trabajo de investigación se apoyará en el procedimiento conocido como el coeficiente alfa de Cronbach.

Tabla 7

*Prueba de confiabilidad de dirección por valores*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,846	20

Fuente: base de datos

El cuestionario de dirección por valores presenta alta fiabilidad y coherencia interna.

Al respecto de la confiabilidad Hernández et al (2014) lo considera sobre la base de aplicar a su muestra los resultados para calcular el coeficiente del alfa de Cronbach cuyo resultado determinará la confiabilidad de sus variables.

Para la medición de la variable Cultura organizacional se utilizó el siguiente instrumento:

**Ficha Técnica:** Cuestionario cultura organizacional

Objetivo: Medir la construcción de cultura organizacional en el instituto Araoz Pinto

Usuarios: Docentes del instituto turnos diurno y nocturno

Nombre original: Cultura organizacional

Autor: Luis Vallejos

Año: 2016

Procedencia: Lima - Perú

Aplicación: Individual

Duración: 10 minutos

Objetivo: Medir el conocimiento de los docentes sobre la construcción de cultura organizacional.

Descripción: El cuestionario para la variable dirección por valores consiste en 20 ítems o preguntas, con 03 dimensiones y 10 indicadores.

La escala utilizada fue del 1 al 5, donde: 1 muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 muy de acuerdo.

Validez: La validez del contenido de la encuesta se efectuó a través del juicio de experto.

Confiabilidad: el trabajo de investigación se apoyará en el procedimiento conocido como el coeficiente alfa de Cronbach.

Tabla 8

*Prueba de confiabilidad de construcción de cultura organizacional*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,864	20

Fuente: base de datos

El cuestionario de cultura organizacional presenta alta fiabilidad y coherencia interna.

**Prueba piloto:** La prueba piloto se realizó a 20 encuestados del instituto público Gilda Ballivian de San Juan de Miraflores y se utilizó el software estadístico IBM SPSS Statistics 23.

## **2.8. Método de análisis de datos**

Para Hernández et al (2014) exponen que: Las distribución de frecuencias, sobre todo cuando se utiliza porcentajes, pueden presentarse en forma de histogramas o gráficas de otro tipo. (p.284)

## **2.9 Aspectos éticos**

El presente trabajo de investigación se manifestó a través de cuestionarios cuya aplicación conserva la reserva correcta sobre la información personal e identificación de los encuestados, que en forma anónima participaron de esta investigación, de igual forma a pesar de haber ingresado datos, respecto a los valores y cultura organizacional , no se han revelado, ni publicado nombres de ningún empleado; los resultados pasaron a ser procesados en el software SPSS23, consiguiendo datos que se utilizarán para diseñar las tablas de distribución de frecuencias, las cuales serán utilizadas para comprobar la hipótesis.

### **III. Resultados**

### 3.1. Descripción de resultados

Los resultados del estudio asumirán las puntuaciones directas entre la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional en el Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel, 2016.

#### ***Niveles de frecuencia de la variable de dirección por valores y la construcción de cultura organizacional***

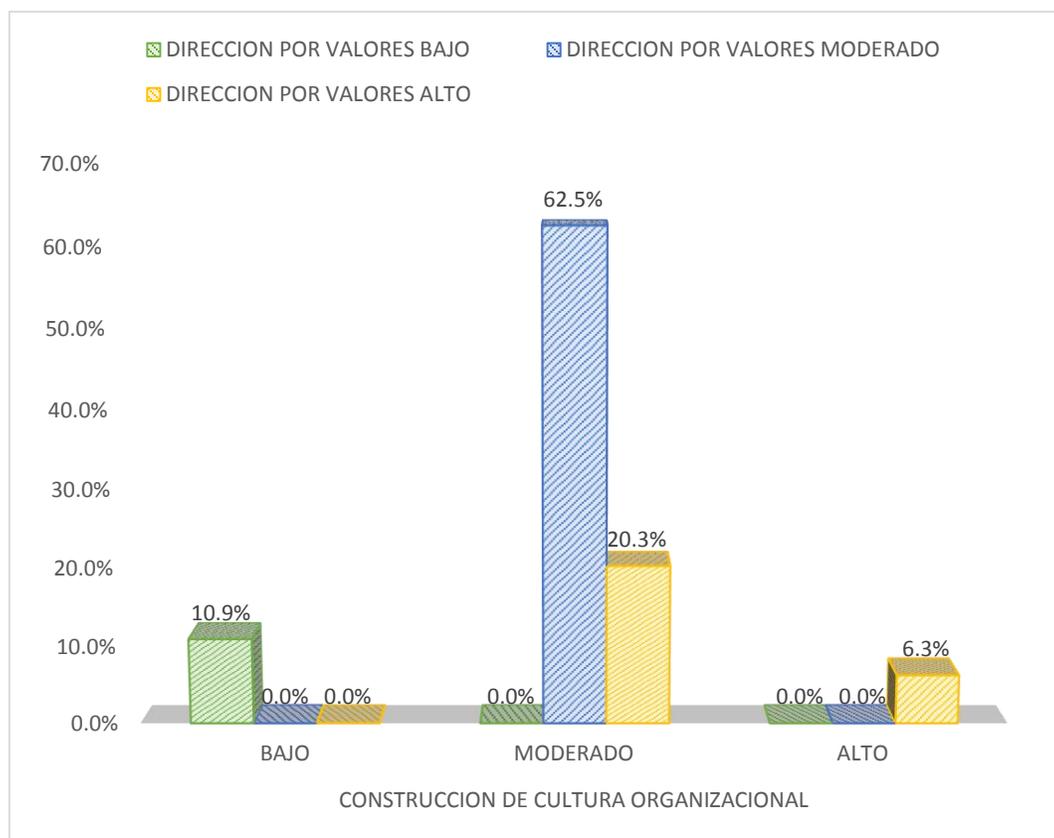
Empezaremos el análisis después de los datos obtenidos, por lo que presentamos los resultados generales en cuanto a los niveles de la variable de estudio de manera descriptiva, para luego general las respectivas hipótesis.

#### **Resultado general de la investigación**

Tabla 9

*Distribución de frecuencias de la variable de dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto.*

			CONSTRUCCION DE CULTURA ORGANIZACIONAL			Total
			BAJO	MODERADO	ALTO	
<b>DIRECCION POR VALORES</b>	BAJO	fi	7	0	0	7
		% del total	10.9%	0.0%	0.0%	10.9%
	MODERADO	fi	0	40	0	40
		% del total	0.0%	62.5%	0.0%	62.5%
	ALTO	fi	0	13	4	17
		% del total	0.0%	20.3%	6.3%	26.6%
	<b>Total</b>	fi	7	53	4	64
		% del total	10.9%	82.8%	6.3%	100.0%



*Figura 1.* Niveles entre dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto Aroz Pinto.

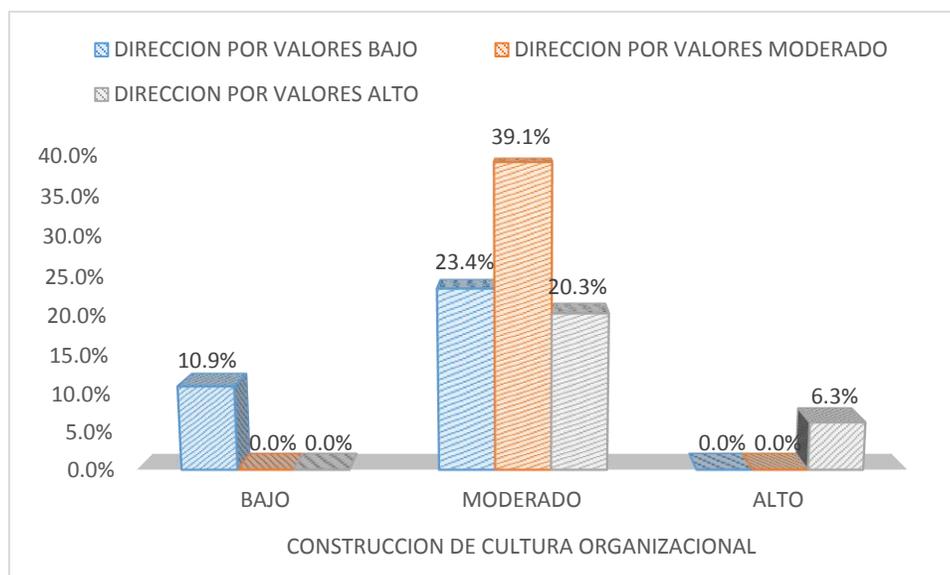
De acuerdo a la tabla y figura, se denota que existe una moderada orientación con respecto al nivel de la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Aroz Pinto, porque el 62.5 % de las personas encuestadas perciben este nivel; mientras el 10.9% lo percibe bajo al nivel de la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Aroz Pinto y finalmente el 6.3% percibe alto al nivel de la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Aroz Pinto.

## Resultado específico

Tabla 10

*Distribución de frecuencias de la variable de Valores éticos y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto.*

		CONSTRUCCION DE CULTURA ORGANIZACIONAL			Total	
		BAJO	MODERADO	ALTO		
<b>VALORES ETICOS</b>	BAJO	fi	7	15	0	22
		% del total	10.9%	23.4%	0.0%	34.4%
	MODERADO	fi	0	25	0	25
		% del total	0.0%	39.1%	0.0%	39.1%
	ALTO	fi	0	13	4	17
		% del total	0.0%	20.3%	6.3%	26.6%
	<b>Total</b>	fi	7	53	4	64
		% del total	10.9%	82.8%	6.3%	100.0%



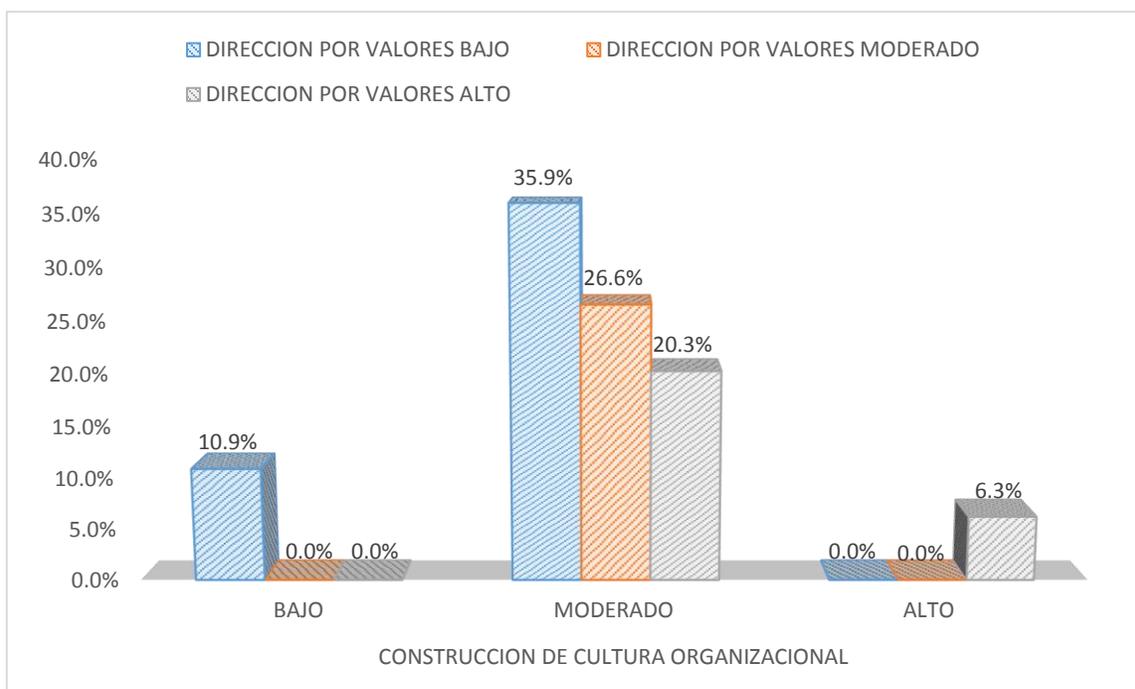
*Figura 2.* Niveles entre Valores éticos y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto.

De acuerdo a la tabla y figura, se denota que existe una moderada orientación con respecto al nivel de los valores éticos y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, porque el 39.1 % de las personas encuestadas perciben este nivel; mientras el 10.9% lo percibe bajo al nivel de los valores éticos y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto y finalmente el 6.3% percibe alto al nivel de los valores éticos y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto.

Tabla 11

*Distribución de frecuencias de la variable de Valores de control y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto.*

		CONSTRUCCION DE CULTURA ORGANIZACIONAL			Total	
		BAJO	MODERADO	ALTO		
VALORES DE CONTROL	BAJO	fi	7	23	0	30
		% del total	10.9%	35.9%	0.0%	46.9%
	MODERADO	fi	0	17	0	17
		% del total	0.0%	26.6%	0.0%	26.6%
	ALTO	fi	0	13	4	17
		% del total	0.0%	20.3%	6.3%	26.6%
	<b>Total</b>	fi	7	53	4	64
		% del total	10.9%	82.8%	6.3%	100.0%



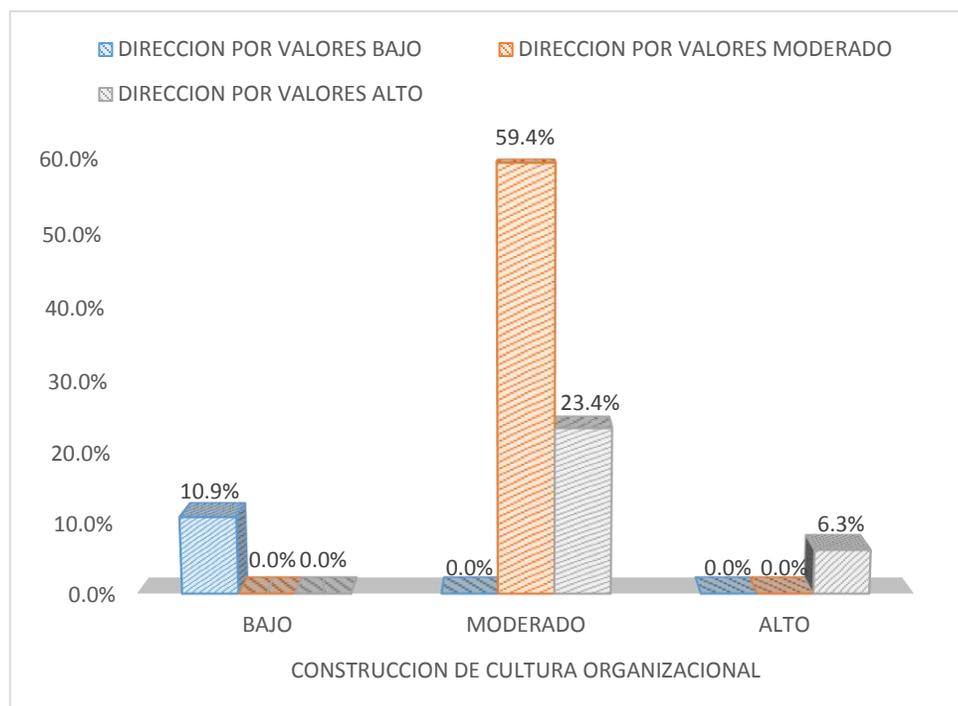
*Figura 3.* Niveles entre Valores de control y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto.

De acuerdo a la tabla y figura, se denota que existe una moderada orientación con respecto al nivel de los valores de control y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, porque el 26.6 % de las personas encuestadas perciben este nivel; mientras el 35.9% lo percibe bajo el nivel de los valores de control y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto y finalmente el 6.3% percibe alto el nivel de los valores de control y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto.

Tabla 12

*Distribución de frecuencias de la variable de Valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto.*

		CONSTRUCCION CULTURA ORGANIZACIONAL			Total	
		BAJO	MODERADO	ALTO		
<b>VALOR DE DESARROLLO</b>	BAJO	fi	7	0	0	7
		% del total	10.9%	0.0%	0.0%	10.9%
	MODERADO	fi	0	38	0	38
		% del total	0.0%	59.4%	0.0%	59.4%
	ALTO	fi	0	15	4	19
		% del total	0.0%	23.4%	6.3%	29.7%
<b>Total</b>	fi	7	53	4	64	
	% del total	10.9%	82.8%	6.3%	100.0%	



*Figura 4.* Niveles entre Valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto.

De acuerdo a la tabla y figura, se denota que existe una moderada orientación con respecto al nivel de los *Valores de desarrollo* y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, porque el 59.4 % de las personas encuestadas perciben este nivel; mientras el 10.9% lo percibe bajo al nivel de los *Valores de desarrollo* y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto y finalmente el 6.3% percibe alto al nivel de los *Valores de desarrollo* y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto.

## Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general de la investigación

Ho: No existe relación significativa entre variable de dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

H1: Existe relación significativa entre variable de dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

Tabla 13

*Grado de correlación y nivel de significación entre dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016.*

		DIRECCION DE VALORES	CONSTRUCCION DE CULTURA ORGANIZACIONAL
<b>Rho de Spearman</b>	Coeficiente de correlación	1.000	,784**
	DIRECCION DE VALORES	Sig. (bilateral)	.000
	N	64	64
	Coeficiente de correlación	,784**	1.000
	CONSTRUCCION DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Sig. (bilateral)	.000
	N	64	64

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla se observa los resultados estadísticos del nivel de relación entre las variables de estudio por el Rho de Spearman 0,784 significa que existe relación positiva alta entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por consiguiente se afirma que existe relación significativa entre la dirección por valores

y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016..

### Hipótesis Específica 1

Ho: No existe relación significativa entre los valores éticos y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

H1: Existe relación significativa entre los valores éticos y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

Tabla 14

*Grado de correlación y nivel de significación entre los valores éticos y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016.*

			VALOR ETICO	CONSTRUCCION DE CULTURA ORGANIZACIONAL
<b>Rho de Spearman</b>	VALOR ETICO	Coefficiente de correlación	1.000	,516**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	64	64
	CONSTRUCCION DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,516**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	64	64

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla se observa los resultados estadísticos del nivel de relación entre las variables de estudio por el Rho de Spearman 0,516 significa que existe relación positiva alta entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por consiguiente se afirma que existe relación significativa entre los valores éticos y la

construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

### Hipótesis Específica 2

Ho: No existe relación significativa entre los valores de control y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

H1: Existe relación significativa entre los valores de control y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

Tabla 15

*Grado de correlación y nivel de significación entre los valores de control y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016.*

			VALOR DE CONTROL	CONSTRUCCION DE CULTURA ORGANIZACIONAL
<b>Rho de Spearman</b>		Coefficiente de correlación	1.000	,928**
	VALOR DE CONTROL	Sig. (bilateral)		.000
		N	64	64
	CONSTRUCCION DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,928**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	64	64

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla se observa los resultados estadísticos del nivel de relación entre las variables de estudio por el Rho de Spearman 0,928 significa que existe relación positiva muy alta entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por consiguiente se afirma que existe relación significativa entre los valores de control y

la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

### Hipótesis Específica 3

Ho: No existe relación significativa entre los valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

H1: Existe relación significativa entre los valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

Tabla 16

*Grado de correlación y nivel de significación entre los valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016.*

		VARIABLE DE DESARROLLO	CONSTRUCCION DE CULTURA ORGANIZACIONAL
<b>Rho de Spearman</b>	Coeficiente	1.000	,784**
	de correlación		
	VARIABLE DE DESARROLLO	Sig. (bilateral)	.000
	N	64	64
	Coeficiente	,784**	1.000
	de correlación		
	CONSTRUCCION DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Sig. (bilateral)	.000
	N	64	64

En la Tabla se observa los resultados estadísticos del nivel de relación entre las variables de estudio por el Rho de Spearman 0,784 significa que existe relación positiva muy alta entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por consiguiente se afirma que existe relación significativa entre los valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

## **IV. Discusiones**

El planteamiento del objetivo del presente estudio de investigación evidencia resultados donde el nivel de la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto, son de nivel alto por cuanto el 62.5% de los encuestados perciben este nivel y que el grado de correlación entre las variables determinada que es muy alta la relación positiva entre ellas; por lo que, se determina que existe relación significativa entre dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

Estos resultados guardan relación con Segovia (2014) que obtiene como resultado que la cultura organizacional se encuentra relacionada con la gestión institucional hallazgo obtenido a través de la prueba no paramétrica de rho de Spearman ( $r=0,7$ ) siendo su significación igual a 0,000 ( $p<0,05$ ). Adicionalmente López-Santos (2016) menciona que los gobiernos locales para que conciben valor público, tienen que acoger una forma de gestión basada en una dirección de co-creación, es decir, moverse desde la ejecución rutinarios a organizar procesos sistemáticos de creación de nuevas soluciones involucrando a las personas y los ciudadanos. Se trata de implicar de forma más directa a los pueblos, compañías y otros destinatarios de los servicios públicos. Al igual que con lo expuesto por Cordero (2012) que establece como uno de sus resultados que los valores en la organización se muestran en todos los procesos de la dirección, sobre todo cuando se toma decisión, es por ello que la misión, visión, objetivos, metas y estrategias debe de contenerlos. Canales (2013) relaciona significativamente también la cultura organizacional con la gestión, liderazgo directivo y desempeño laboral de la universidad peruana de integración global. Revilla (2013) identifica que los valores han sido constantes y de gran impacto, determinando una identificación bien notoria en la organización estudiada, su investigación en la entidad escogida concluye reconociendo la relevancia de los valores, dado que se conoce la labor de guía al quehacer institucional. Sin embargo Aguilar (2013) constato en su investigación realizada, diversos elementos que se combinan en el interior de la organización, relacionados con prácticas arraigadas y contrarias a lo establecido en la misión de la institución, hallaron la complejidad, de la cultura, de igual forma el impacto que esta ocasiona en un sistema

que se esfuerza por ser formal. Similar posición tiene Ruiz & Naranjo (2012) los cuales muestran que los resultados de su investigación en cultura organizacional, todavía es muy embrionaria, aún se requiere profundizar sobre el impacto que tiene el tema sobre resultados del negocio, las tendencias sobre cultura en las organizaciones denotan orientación interna y poco flexible.

En lo que respecta a la relación entre valores éticos y cultura organizacional en las que existe una orientación moderada, el 39,1 % de los encuestados perciben este nivel; al respecto Ruiz P., Ruiz C., y Martínez (2012) centraron el foco de su investigación en mostrar como se crea valor en la empresa a través de la ética organizacional, estableciendo que la cultura organizacional ética se forma a través del liderazgo ético realizado por la plana directiva; para los autores es más sencillo que los trabajadores se identifiquen y tengan compromiso a través de la acción de la gestión ética. Por otro lado Arroyo (2016) con relación a las tendencias éticas en la gerencia de sectores públicos y privados expresa dilemas, por un lado existe marcado rechazo a prácticas poco éticas como soborno y coerción, pero de duda en situaciones de hurto; sus resultados han sido diversos, en algunos casos evidenciando dificultad en la toma de decisiones éticas por parte de la plana directiva. Finalmente la autora concluye que la formación ética y de valores aún es la herramienta más relevante para alentar comportamientos éticos en contextos públicos y privados.

Con respecto a la relación entre valores de control y cultura organizacional existe una orientación moderada, el 35,9% de los encuestados percibe este nivel, Gabel-Shemuelli y Capell (2013) exponen el predominio dentro del sector público peruano de los valores orientados a los resultados, más estructurales o como los autores de la dirección por valores mencionaran como prosaicos o de control. El perfil de valores del sector público peruano está orientado fuertemente hacia las consideraciones económicas. Aunque encontraron que los valores de este sector público parece variar significativamente dependiendo de la fuente de la data analizada. Lo encontrado indica una gran discrepancia entre lo que se debería hacer frente a lo que se hace, los valores sugieren que la organizaciones están siguiendo erróneos principios operativos.

En lo que respectan los valores de desarrollo y construcción de cultura organizacional del instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016 existe una orientación moderada, dado que el 59,4% de las personas encuestadas perciben este nivel. Periche (2010) considera que una gestión basada en valores requiere de una labor constante, no es posible resultados a corto plazo. Los procesos de optimizar una organización desde los valores y trabajo conjunto son posibles cuando se es consciente del potencial con que cuenta cada institución y cuando se realiza trabajo realmente compartido y en equipo. Por otro lado, las conclusiones a que llega De Lama (2016) son que los empleados de nivel jerárquico alto trabajan con su equipo orientados en sus requerimientos personales y meramente económicos, debido a su ausencia de identificación con la institución estudiada.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** Los resultados de la investigación determinan que el grado de correlación entre las variables es alta y positiva entre ellas; por lo que, se afirma que existe relación significativa entre dirección por valores y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016, el grado de correlación por el Rho de Spearman ,784 entre variables así lo demuestra.

**Segunda:** Existe relación significativa entre la dirección por valores, dimensión valores éticos y la construcción de cultura organizacional en el instituto Araoz Pinto, 2016 según el coeficiente rho de Spearman ,516 lo cual representa una positiva y significativa correlación.

**Tercera:** Existe relación significativa entre los valores de control y la construcción de cultura organizacional en el instituto Araoz Pinto, 2016 de acuerdo al rho de Spearman ,928 este indicador representa una correlación positiva y significativa.

**Cuarta:** Existe relación significativa entre los valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional en el instituto Araoz Pinto, 2016 de acuerdo al rho de Spearman ,784 este indicador representa una correlación positiva y significativa.

## **VI. Sugerencias**

**Primera:** Es preciso un continuo desarrollo de investigación y estudio en la dirección por valores, en especial su aplicación para construir cultura organizacional en todas las instituciones educativas estatales en general y en el Instituto Araoz Pinto en particular; dado que se requiere de un mayor impacto en la sociedad, a través de la sistematización de experiencias de este tipo, que pueda servir como punto de partida para muchas otras entidades.

**Segunda:** El comité directivo que gestiona el instituto Araoz Pinto tiene que ser capacitado, en el tema de dirección por valores y construcción de cultura organizacional, al igual que el ministerio de educación, quienes deberían monitorear y evaluar los avances de gestión en los institutos públicos, en función a la forma en que se van construyendo una cultura organizacional en sus centros de trabajo, que fomente y que permita el desarrollo y equilibrio entre los valores éticos, de control y de desarrollo.

**Tercera:** El ministerio de educación en particular y el estado en general, tienen que ahondar en el tema de dirección por valores y construcción de cultura organizacional, ambos son temas totalmente olvidados dentro de la agenda de trabajo y manejo de las políticas públicas dentro de los cambios de la nueva gestión pública. Los esfuerzos realizados en Costa Rica al respecto, es un buen punto de partida.

**Cuarta:** Las entidades públicas en general y las educativas en particular, deberían alentar e incluir dentro de la formación de capacidades de su personal docente nombrado y contratado, así como administrativo, los elementos emocionales, la horizontalidad, la innovación y creatividad, eliminando el obsoleto indicador de gestión de castigo – error, la verticalidad y la participación.

## **VII. Referencias**

- Aguilar, A. (2013). *El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura*. Universidad autónoma de Coahuila – México. Recuperado de: <http://bit.ly/2ymvZzY>
- Alvarez, A. (2009). *La dirección por valores*. Recuperado de: <http://bit.ly/2wPZ2KZ>
- Arroyo, J. (2016). *Tendencias y tipo de razonamiento ético en los gerentes públicos y privados de Costa Rica. 2016 XXI congreso internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública*, Santiago, Chile. Recuperado de: <http://bit.ly/2mIJ9kW>
- Blanchard, K. y O'connor, M. (1997). *Managing by Values*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Berrett-Koehler
- Bolivar, C. (2003). *Gran Centre Granollers: un caso genuino de dirección por valores* Recuperado de Gestiópolis: <http://bit.ly/2fqSxvz>
- Canales, S. (2013). *Investigación de la cultura organizacional y la gestión educativa en la UPIG*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://bit.ly/2fJvr0n>
- Cordero, J. (2012). *Propuesta metodológica para auditar valores organizacionales para un turismo sostenible*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://bit.ly/2figKk0>
- De Lama, M. (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura*. (Tesis doctoral). Recuperado: <http://bit.ly/2jSVtT8>
- Drucker, P. (1955) *The practice of Management*. USA
- García, S., Dolan, S., y Navarro, C., (1999). *La Dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos*. Madrid, España: Ediciones Deusto
- Gabel-Shemueli, R., Y Capell, B., (2013). *Public sector values: Between the real and the ideal*. Recuperado de: <http://bit.ly/2wLT9U2>
- García, S. (2012). *¿Qué es la “dirección por valores”?* Recuperado de: <http://bit.ly/2wPZ2KZ>
- García, S. (2005). *La Dirección por valores (DpV) en la empresa familiar (EF): la gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico*. Recuperado de: <http://bit.ly/2hr3uOF>

Garcia, S. (2011). *Liderazgo y valores - Dirección por valores (DpV)*. Recuperado de: <http://bit.ly/2megHLv>

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. México DF, Mexico: Cengage Editores

Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México DF, México: MacGraw Hill Editores

Gutierrez, M. (2013). *La Cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Recuperado de: <http://bit.ly/2wdW6Zp>

Hernández, R., Fernández, R., Batista, P., (2014). *Metodología de la investigación*. 6° edición. México, México: Mac Graw Hill ed.

Huerta, D. (2008). *Hacia una dirección por valores (DpV)* Recuperado de: <http://bit.ly/2xteejt>

Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall

Lopez-Santos, J. (2016). *Innovación y creación de valor público en gobiernos locales mexicanos*. Recuperado de: <http://bit.ly/2yzcHZ2>

Louffat, E. (2010). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Editores

Periche, J. (2010). Los activos inmateriales en el instituto superior privado pedagógico "Catequético" PUCP. (Tesis maestría) Recuperado de: <http://bit.ly/2hqe880>

Peter, T. Y Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*. Buenos Aires, Argentina: Ed.Atlántida.

Revilla, E. (2013). *Los Valores organizacionales. El caso de un instituto pedagógico público de Lima*. PUCP. (Tesis de maestría) Recuperado de: <http://bit.ly/2y1yATX>

Ruiz, Y. y Naranjo, C. (2012). *La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas*. Recuperado de: <http://bit.ly/2hq7wGS>

Ruiz, P.; Ruiz, C.; Martinez, R.; (2012). *Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible*. Recuperado de: <http://bit.ly/2xBHoyN>

- Sánchez H.; Reyes C. (1998) *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. Edito. Mantaro, Lima – Perú
- Sanchez, I. (2008). *Los estilos de dirección y liderazgo – Propuesta de un modelo de caracterización y análisis*. Recuperado de: <http://bit.ly/2ym5ESO>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores, SA
- Schroeder, P. (2001). *Nueva gestión pública: Aportes para el buen gobierno*. Recuperado de: <http://bit.ly/2m5Y3Vb>
- Segovia, R. (2014). *La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey – San Juan de Lurigancho*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://bit.ly/2xsNfVe>
- Szczepanska, K. (2014) *The Importance Of Organizational Culture For Innovation In The Company*. Recuperado de: <http://bit.ly/2IDXvSV>
- Vargas, Z. (2008). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Recuperado de: <http://bit.ly/inv-apl>
- Yarce, J. (2000). *Los Valores son una ventaja competitiva. Como aprender a practicarlos personalmente. Como construir una organización basada en valores*. Bogotá, Colombia: Ágora Editores

## **Anexos**

## Anexo I – Matriz de consistencia

TÍTULO: DIRECCION POR VALORES Y CONSTRUCCION DE CULTURA ORGANIZACIONAL – INSTITUTO ARAOZ PINTO, SAN MIGUEL 2016 <sup>o</sup>																																									
AUTOR: LUIS VALLEJOS LORDAN																																									
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES																																						
<p><b>Problema principal:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>1. ¿Cuál es la relación entre los valores éticos y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación entre los valores de control y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre los valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación entre la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel 016</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>1. Determinar la relación entre los valores éticos y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016.</p> <p>2. Determinar la relación entre los valores de control y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016.</p> <p>3. Determinar la relación negativa significativa entre los valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel 016</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>1. Existe una relación significativa entre los valores éticos y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016.</p> <p>2. Existe una relación significativa entre los valores de control y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016.</p> <p>3. Existe una relación significativa entre los valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016.</p>	<p><b>Variable 1: DIRECCION POR VALORES</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Niveles o rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Valores Éticos</td> <td>Participación del personal de la institución</td> <td>1,2</td> <td rowspan="3">Bajo 0 – 40</td> </tr> <tr> <td>Revisión de los valores centrales</td> <td>3,4</td> </tr> <tr> <td>Difusión de los valores centrales.</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Valores de Control</td> <td>Existencia de códigos</td> <td>7</td> <td rowspan="3">Moderado 41 – 57</td> </tr> <tr> <td>Educación en valores</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Relaciones internas basadas en valores</td> <td>9,10</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Valores de Desarrollo</td> <td>Decisiones jerarquizadas</td> <td>11,12</td> <td rowspan="5">Alto 58 - 71</td> </tr> <tr> <td>Asertividad</td> <td>13,14</td> </tr> <tr> <td>Rumores</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Motivación</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Confianza</td> <td>17,18</td> </tr> <tr> <td>Compromiso</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Innovación</td> <td>20</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos	Valores Éticos	Participación del personal de la institución	1,2	Bajo 0 – 40	Revisión de los valores centrales	3,4	Difusión de los valores centrales.	5,6	Valores de Control	Existencia de códigos	7	Moderado 41 – 57	Educación en valores	8	Relaciones internas basadas en valores	9,10	Valores de Desarrollo	Decisiones jerarquizadas	11,12	Alto 58 - 71	Asertividad	13,14	Rumores	15	Motivación	16	Confianza	17,18	Compromiso	19		Innovación	20	
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos																																						
Valores Éticos	Participación del personal de la institución	1,2	Bajo 0 – 40																																						
	Revisión de los valores centrales	3,4																																							
	Difusión de los valores centrales.	5,6																																							
Valores de Control	Existencia de códigos	7	Moderado 41 – 57																																						
	Educación en valores	8																																							
	Relaciones internas basadas en valores	9,10																																							
Valores de Desarrollo	Decisiones jerarquizadas	11,12	Alto 58 - 71																																						
	Asertividad	13,14																																							
	Rumores	15																																							
	Motivación	16																																							
	Confianza	17,18																																							
Compromiso	19																																								
	Innovación	20																																							

<b>Variable 2: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
Valores	Compartidos	1,2	Bajo 0 – 34  Moderado 35 – 49  Alto 50 - 71
	Honestidad	3,4	
	Gestión	5,6	
	Confianza	7,8	
Ritos	Trabajo en Equipo	9,10	
	Motivación	11,12,13	
Símbolos	Infraestructura	14,15	
	Tecnología	16,17	
	Material	18	
	Clima	19,20	

## Anexo 2 – Cuestionario dirección por valores

### Estimado Docente:

Agradezco su colaboración en el presente cuestionario, el cual permitirá recoger datos sobre su opinión.

### INTRODUCCIÓN:

El objetivo principal es determinar y constatar la correlación sobre Dirección por Valores en relación con la Construcción de Cultura Organizacional del Instituto Araoz Pinto

### INSTRUCCIONES:

Se trata de un cuestionario **anónimo**, por lo que se pide **sinceridad** en las respuestas. No te llevará más de **diez** minutos realizarlo. Tiene que **marcar con una X un solo número** por cada pregunta, según creas conveniente.

**VALORACIÓN:** 1 Muy en Desacuerdo 2 En Desacuerdo 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 De Acuerdo 5 Muy de Acuerdo

Preguntas	Valoración				
	1	2	3	4	5
1. En la redacción de la Misión, Visión y Valores Centrales, participan distintos niveles de la Institución.					
2. Las decisiones se toman mediante plena participación y principalmente por consenso.					
3. Los Valores Centrales, Código de Ética o Conducta es refrendado por todos los trabajadores de la empresa.					
4. La Misión, Visión y Valores Centrales de la Institución son revisadas cada cinco años.					
5. La Institución tiene explicitada su Misión, Visión y Valores Centrales.					
6. La Misión, Visión y Valores Centrales de la Institución son difundidos públicamente (sitio web, publicaciones, etc.).					
7. La Institución dispone de Códigos de Ética o Conducta formales.					
8. Difunde y educa en valores y en códigos de ética regularmente.					
9. Se aplican los valores centrales y principios éticos en las relaciones internas de la empresa (directivos, docentes, personal, etc.)					
10. En las distintas instancias del reclutamiento de personal, se consideran aspectos relacionados con los valores centrales y la ética.					
11. La mayor parte de las decisiones son tomadas por los superiores y se distribuyen como directrices e instrucciones específicas.					
12. Mi jefe se interesa únicamente porque el trabajo sea cumplido.					
13. Existe Fluidez de la comunicación en la Institución.					
14. En la organización, la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.					
15. En la organización, los rumores son siempre más creíbles que la comunicación oficial.					
16. Los superiores procuran, estimulan y facilitan que nos comuniquemos con ellos.					
17. Se me permite opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.					
18. En la organización o departamento no se confía en el criterio de las personas.					
19. No me siento comprometido con la organización o departamento.					
20. Frecuentemente es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos.					

### Anexo 3 - Cuestionario cultura organizacional

#### Estimado Docente:

Agradezco su colaboración en el presente cuestionario, permitirá recoger datos sobre su opinión.

#### INTRODUCCIÓN:

El objetivo principal del presente instrumento es recoger información suficiente que permita determinar la correlación entre Dirección por Valores y Construcción de Cultura Organizacional IESTP MRAP.

#### INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada una de las proposiciones y elija una y solo una respuesta, la que a su entender refleje mejor su opinión, para ello puede **marcar con una X en uno de los números de valoración**.

**VALORACIÓN:** 1 Muy en Desacuerdo 2 En Desacuerdo 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 De Acuerdo 5 Muy de Acuerdo

Preguntas	Valoración				
	1	2	3	4	5
1. Considera que la institución inspira y guía el cumplimiento de la misión, visión y valores.					
2. Piensa usted que las personas que trabajan en esta organización conocen sus objetivos claramente.					
3. Considera usted que las personas consideran honestos a sus líderes.					
4. Piensa usted que todo el personal sigue líneas e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeña.					
5. Esta de acuerdo con la frecuencia con que al personal le recuerdan lo importante de su aporte al trabajo.					
6. Piensa usted que en la toma de decisiones la institución prioriza los valores sobre cualquier otro punto.					
7. Considera usted que la empresa le brinda seguridad frente a cualquier situación.					
8. Considera usted que la empresa mantiene una posición de apertura para escuchar opiniones.					
9. Esta de acuerdo que en la institución se fomentan la apertura del equipo a trabajar con otras áreas.					
10. Considera usted que el personal tiene compromiso voluntario para los logros de los objetivos.					
11. Considera usted que la institución le brinda capacitaciones constantes para desarrollar su potencial.					
12. Considera usted que la institución le recompensa de alguna manera por realizar bien su trabajo.					
13. Considera usted que la institución Motiva a sus trabajadores de manera espontánea y continua.					
14. Considera usted que el ambiente de la institución permite desarrollar todas las habilidades del personal					
15. Considera usted que la tecnología que posee la institución hace que sea líder en su sector.					
16. Considera usted que la institución realiza procesos de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.					
17. Considera usted que el equipo con el que trabaja se encuentra en condiciones favorable.					
18. Considera usted que la institución evalúa frecuentemente los requerimientos de su personal.					
19. Esta de acuerdo usted con que en el instituto se presenta una efectiva coordinación entre áreas de trabajo.					
20. Está usted de acuerdo que en el instituto la gente se lleva bien y son raras las disputas.					

## Anexo 4 – Base de datos dirección por valores

SUJETOS	DIRECCION POR VALORES																			
	VALORES ETICOS						VALORES DE CONTROL						VALORES DE DESARROLLO							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
2	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
4	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
5	1	1	1	1	3	3	3	2	1	4	1	1	1	4	4	1	3	1	1	4
6	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
7	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
8	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
9	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
10	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
11	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
12	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
13	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
14	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
15	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
16	1	1	1	1	3	3	3	2	1	4	1	1	1	4	4	1	3	1	1	4
17	1	1	1	1	3	3	3	2	1	4	1	1	1	4	4	1	3	1	1	4
18	1	1	1	1	3	3	3	2	1	4	1	1	1	4	4	1	3	1	1	4
19	1	1	1	1	3	3	3	2	1	4	1	1	1	4	4	1	3	1	1	4
20	1	1	1	1	3	3	3	2	1	4	1	1	1	4	4	1	3	1	1	4
21	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	5	1	5
22	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
23	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	5	1	5

24	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
25	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	5	1	5
26	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
27	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	5	1	5
28	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
29	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	5	1	5
30	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
31	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	5	1	5
32	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
33	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	5	1	5
34	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
35	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	5	1	5
36	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
37	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	5	1	5
38	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
39	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	5	1	5
40	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
41	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
42	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
43	1	1	1	1	3	3	3	2	1	4	1	1	1	4	4	1	3	1	1	4
44	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	5	1	5
45	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	4	1	1	3	1	1
46	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4
47	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	4	1	1	3	1	1
48	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4
49	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	4	1	1	3	1	1
50	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4
51	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	4	1	1	3	1	1
52	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	4	1	1	3	1	1
53	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4

54	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
55	1	1	1	1	3	3	3	2	1	4	1	1	1	4	4	1	3	1	1	4
56	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	5	1	5
57	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	4	1	1	3	1	1
58	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2
59	2	1	4	1	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1	2
60	1	1	1	1	3	3	3	2	1	4	1	1	1	4	4	1	3	1	1	4
61	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	5	1	5
62	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	4	1	1	3	1	1
63	2	2	2	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	4	2	4	2	2	4
64	2	2	2	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	4	2	4	2	2	4

## Anexo 5 – Base de datos cultura organizacional

SUJETOS	CULTURA ORGANIZACIONAL																			
	VALORES						RITOS						SIMBOLOS							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
2	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
3	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
4	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
5	1	4	2	4	1	1	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3
6	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
7	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
8	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
9	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
10	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
11	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
12	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
13	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
14	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
15	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
16	1	4	2	4	1	1	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3
17	1	4	2	4	1	1	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3
18	1	4	2	4	1	1	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3
19	1	4	2	4	1	1	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3
20	1	4	2	4	1	1	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3
21	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2
22	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
23	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2
24	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
25	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2

26	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
27	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2
28	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
29	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2
30	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
31	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2
32	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
33	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2
34	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
35	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2
36	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
37	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2
38	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
39	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2
40	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
41	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
42	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
43	1	4	2	4	1	1	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3
44	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2
45	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1
46	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
47	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1
48	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
49	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1
50	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
51	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1
52	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1
53	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
54	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
55	1	4	2	4	1	1	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3
56	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2
57	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1

58	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
59	2	2	2	2	4	1	2	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
60	1	4	2	4	1	1	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3
61	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2
62	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1
63	2	2	2	2	1	2	3	4	4	3	3	1	2	3	2	2	3	3	2	2
64	2	2	2	2	1	2	3	4	4	3	3	1	2	3	2	2	3	3	2	2



Anexo 7 – Base de datos plan piloto cultura organizacional

SUJETOS	CULTURA ORGANIZACIONAL																			
	VALORES						RITOS							SIMBOLOS						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	1	3	1	2	2	2
2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3
5	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
6	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
7	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
8	1	4	2	4	1	1	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3
9	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2
10	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	1	3	1	2	2	2
11	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
12	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
13	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3
14	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
15	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
16	1	4	2	4	1	1	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3
17	1	4	2	4	1	1	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3
18	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	1	3	1	2	2	2
19	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
20	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DIRECCIÓN POR VALORES**

DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión 1. Valores éticos</b>							
1. En la redacción de la Misión, Visión y Valores Centrales, participan distintos niveles de la Institución.	/		/		/		
2. Las decisiones se toman mediante plena participación y principalmente por consenso.	/		/		/		
3. Los Valores Centrales, Código de Ética o Conducta es refrendado por todos los trabajadores de la empresa.	/		/		/		
4. La Misión, Visión y Valores Centrales de la Institución son revisadas cada cinco años.	/		/		/		
5. La Institución tiene explicitada su Misión, Visión y Valores Centrales.	/		/		/		
6. La Misión, Visión y Valores Centrales de la Institución son difundidos públicamente (sitio web, publicaciones, etc.).	/		/		/		
<b>Dimensión 2. Valores de control</b>							
7. La Institución dispone de Códigos de Ética o Conducta formales.	/		/		/		
8. Difunde y educa en valores y en códigos de ética regularmente.	/		/		/		

9. Se aplican los valores centrales y principios éticos en las relaciones internas de la empresa (directivos, docentes, personal, etc.)	/		/		/		
10. En las distintas instancias del reclutamiento de personal, se consideran aspectos relacionados con los valores centrales y la ética.	/		/		/		
11. La mayor parte de las decisiones son tomadas por los superiores y se distribuyen como directrices e instrucciones específicas.	/		/		/		
12. Mi jefe se interesa únicamente porque el trabajo sea cumplido.	/		/		/		
<b>Dimensión 3. Valores de desarrollo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13. Existe Fluidez de la comunicación en la Institución.	/		/		/		
14. En la organización, la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.	/		/		/		
15. En la organización, los rumores son siempre más creíbles que la comunicación oficial.	/		/		/		
16. Los superiores procuran, estimulan y facilitan que nos comuniquemos con ellos.	/		/		/		
17. Se me permite opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.	/		/		/		
18. En la organización o departamento no se confía en el criterio de las personas.	/		/		/		
19. No me siento comprometido con la organización o departamento.	/		/		/		
20. Frecuentemente es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: JOSÉ LÓPEZ HERRERO RICARDO    DNI: 43313069

Especialidad del validador: Medicólogo

.....de.....del 20.....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CULTURA ORGANIZACIONAL**

DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión 1. Valores</b>							
1. Considera que la institución inspira y guía el cumplimiento de la misión, visión y valores.	/		/		/		
2. Piensa usted que las personas que trabajan en esta organización conocen sus objetivos claramente.	/		/		/		
3. Considera usted que las personas consideran honestos a sus líderes.	/		/		/		
4. Piensa usted que todo el personal sigue líneas e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeña.	/		/		/		
5. Esta de acuerdo con la frecuencia con que al personal le recuerdan lo importante de su aporte al trabajo.	/		/		/		
6. Piensa usted que en la toma de decisiones la institución prioriza los valores sobre cualquier otro punto.	/		/		/		
<b>Dimensión 2. Ritos</b>							
7. Considera usted que la empresa le brinda seguridad frente a cualquier situación.	/		/		/		
8. Considera usted que la empresa mantiene una posición de apertura para escuchar opiniones.	/		/		/		
9. Esta de acuerdo que en la institución se fomentan la apertura del equipo a trabajar con otras áreas.	/		/		/		
10. Considera usted que el personal tiene compromiso voluntario para los logros de los objetivos.	/		/		/		
11. Considera usted que la institución le brinda capacitaciones constantes para desarrollar su potencial.	/		/		/		

12. Considera usted que la institución le recompensa de alguna manera por realizar bien su trabajo.	/		/		/		
13. Considera usted que la institución Motiva a sus trabajadores de manera espontánea y continua.	/		/		/		
<b>Dimensión 3. Símbolos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
14. Considera usted que el ambiente de la institución permite desarrollar todas las habilidades del personal	/		/		/		
15. Considera usted que la tecnología que posee la institución hace que sea líder en su sector.	/		/		/		
16. Considera usted que la institución realiza procesos de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.	/		/		/		
17. Considera usted que el equipo con el que trabaja se encuentra en condiciones favorable.	/		/		/		
18. Considera usted que la institución evalúa frecuentemente los requerimientos de su personal.	/		/		/		
19. Esta de acuerdo usted con que en el instituto se presenta una efectiva coordinación entre áreas de trabajo.	/		/		/		
20. Está usted de acuerdo que en el instituto la gente se lleva bien y son raras las disputas.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Pedro Lopez Lugo R.    DNI:.....

Especialidad del validador:..... Psicología.....

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....

  
Firma del Experto Informante.

**Dirección por valores y construcción de cultura organizacional en el instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016**

AUTOR: Br. Luis Enrique Vallejos Lordán

Vallejos777@hotmail.com

Asesor: Dr. Hugo Prado López

Escuela de Postgrado UCV

**RESUMEN**

A continuación se muestra la síntesis de la investigación titulada Dirección por valores y construcción de cultura organizacional en el instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016. Para seleccionar la muestra se utilizó el método de muestro no probabilístico y fueron sesenta y cuatro docentes nombrados del Instituto Araoz Pinto de San Miguel. Para la obtención de datos se utilizaron las variables dirección por valores y cultura organizacional. El procesamiento de datos fue posible mediante la utilización del software estadístico IBM SPSS22.

El presente trabajo de investigación pertenece a una investigación aplicada, correspondiente al nivel de investigación descriptivo, cuantitativo y explicativo, con un alcance correlacional, siendo su esquema manejado no experimental y transversal. Los resultados estadísticos del nivel de relación entre las variables de estudio por el Rho de Spearman arrojó un resultado de 0,784 lo cual significa que existe relación positiva alta entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por consiguiente se afirma que existe relación significativa entre la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

Palabras claves: Dirección por valores, cultura organizacional,

### **ABSTRACT**

Below is a summary of the research titled Management by Values and building of organizational culture in the Araoz Pinto Institute, San Miguel 2016.

The present research had as general objective to determine the relationship between management by values and the construction of organizational culture in the Araoz Pinto Institute, San Miguel 2016. In order to select the sample, the non-probabilistic sampling method was used and sixty-four Appointed teachers from Araoz Pinto Institute in San Miguel. To obtain data, we used the variables management by values and organizational culture. Data processing was possible using the IBM SPSS22 statistical software.

The present research belongs to an applied research, corresponding to the level of descriptive, quantitative and explanatory research, with a correlational scope, its scheme being managed non - experimental and transversal. The statistical results of the level of relationship between the variables of study by the Spearman's Rho yielded a result of 0.784 which means that there is a high positive relation between the variables, compared to (degree of statistical significance)  $p < 0.05$ , due to this the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted, therefore it is affirmed that there is a significant relationship between the management by values and the organizational culture construction of the Araoz Pinto Institute, San Miguel 2016.

Key words: Management by values, organizational culture, corporate values.

### **INTRODUCCION**

La nueva ley de modernización del estado busca en esencia la transformación de la gestión pública del estado, de tal manera que logre un impacto real y positivo en el servicio que presta al ciudadano. Sin embargo la construcción de cultura organizacional en las instituciones públicas, es uno de los aspectos olvidados de la modernización del estado. La institución educativa en el Perú presenta limitaciones de carácter estructural que inciden o moldean aspectos de su cultura. La existencia de misión, visión y valores, emitidos sin una elaboración compartida, y difícilmente puestos en ejecución, la ausencia de control de resultados, la verticalidad, no permiten un desarrollo de la cultura organizacional positivo en la institución. La ausencia de lineamientos que permitan trabajar con y a través de los valores, en todos los niveles no permite un óptimo desarrollo institucional. La investigación presente, contiene antecedentes internacionales como Aguilar (2013) "El diagnóstico de la Cultura Organizacional o las Culturas de la Cultura" de la Universidad autónoma de Coahuila –

México, investigo una entidad pública mexicana, en donde pudieron determinar como la ausencia de construcción de modelos mentales que sustentan dichas culturas, conlleva a los distintos problemas que no permiten un desarrollo adecuado de la entidad. El reciente estudio obtuvo resultados parciales cuyo objetivo genérico era: confeccionar una proposición teórico-metodológica para el análisis de la cultura organizacional en entidades públicas, y para el esbozo de estrategias interventoras con orientación participativa. Gabel-Shemueli y Capell (2013) en su trabajo de investigación titulado "Public sector values: between the real and the ideal" de la Universidad de Barcelona – España, tuvo como objetivo identificar y analizar los valores centrales en el sector público peruano. Los investigadores ponen de manifiesto que los estudios empíricos sobre los valores en las organizaciones públicas en Latinoamérica en general, y en las organizaciones públicas en el Perú en particular, son escasos; especialmente dentro del contexto de las reformas en la nueva gestión pública. Los resultados encontrados indican un gran vacío entre los valores a nivel teórico y el práctico, es decir, entre lo que se dice y lo que se hace. A nivel nacional se consideró lo mencionado por Canales (2013) en su investigación realizada "Investigación de la cultura organizacional y la gestión educativa en la Universidad Peruana de Integración Global SAC" de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, se basa en los resultados obtenidos en donde la cultura organizacional se relaciona significativamente con el manejo educativo en la mencionada universidad. Finalmente concluyó validando cada uno de sus hipótesis planteadas, determinando que la cultura organizacional se relaciona de manera marcada con la gestión educativa en la UPIG y que como consecuencia la mejor calidad académica y la satisfacción se derivan de esta relación. Segovia, (2014) en su tesis elaborada "La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas, tuvo como objetivo general determinar el grado de relación existente entre la cultura organizacional y la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey en San Juan de Lurigancho año 2014, presentada por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Los resultados obtenidos permiten concluir la existencia de una relación muy significativa entre la cultura organizacional y la gestión institucional de todas las instituciones educativas estudiadas. La importancia del presente trabajo de investigación se centra en la necesidad de tomar conocimiento del nivel de relación entre la variable dirección por valores y construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016, teniendo como objetivo general determinar la relación entre la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016.

## METODOLOGIA

El presente trabajo de investigación pertenece a una investigación aplicada, correspondiente al nivel de investigación descriptivo, cuantitativo y explicativo, con un alcance correlacional, siendo su esquema manejado no experimental y transversal. La muestra estuvo compuesta por sesenta y cuatro docentes nombrados, el muestreo es no probabilística porque la selección depende del proceso de toma de decisiones del investigador. Hernández et al (2012, p.176). Es no aleatoria, debido a que se incluyó todos los elementos convenientes y necesarios para la investigación. Se utilizó como instrumento de recolección de datos, el cuestionario, utilizando la escala de Likert. Los instrumentos del presente trabajo fueron validados por juicio de experto. La confiabilidad del trabajo de investigación se apoyó en el procedimiento conocido como el coeficiente alfa de Cronbach, que arrojó como resultado 0.846 y 0.864 respectivamente.

## RESULTADOS

Se denota que existe una moderada orientación con respecto al nivel de la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, porque el 62.5 % de las personas encuestadas perciben este nivel; mientras el 10.9% lo percibe bajo al nivel de la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto y finalmente el 6.3% percibe alto al nivel de la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto.

Con relación a la hipótesis general se observa los resultados estadísticos del nivel de relación entre las variables de estudio por el Rho de Spearman 0,784 significa que existe relación positiva alta entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por consiguiente se afirma que existe relación significativa entre la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016.

## DISCUSION

La investigación evidencia resultados donde el nivel de la dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto Araoz Pinto, son de nivel alto por cuanto el 62.5% de los encuestados perciben este nivel y que el grado de correlación entre las variables determinada que es

muy alta la relación positiva entre ellas; por lo que, se determina que existe relación significativa entre dirección por valores y la construcción de cultura organizacional del Instituto María Rosario Araoz Pinto, San Miguel 2016. Estos resultados guardan relación con Segovia (2014) que obtiene como resultado que la cultura organizacional se encuentra relacionada con la gestión institucional hallazgo obtenido a través de la prueba no paramétrica de rho de Spearman ( $r=0,7$ ) siendo su significación igual a 0,000 ( $p<0,05$ ). Adicionalmente López-Santos (2016) menciona que los gobiernos locales para que conciben valor público, tienen que acoger una forma de gestión basada en una dirección de co-creación. Al igual que con lo expuesto por Cordero (2012) que establece como uno de sus resultados que los valores en la organización se muestran en todos los procesos de la dirección, sobre todo cuando se toma decisión, es por ello que la misión, visión, objetivos, metas y estrategias debe de contenerlos. Canales (2013) relaciona significativamente también la cultura organizacional con la gestión, liderazgo directivo y desempeño laboral de la universidad peruana de integración global. Revilla (2013) identifica que los valores han sido constantes y de gran impacto, determinando una identificación bien notoria en la organización estudiada, su investigación en la entidad escogida concluye reconociendo la relevancia de los valores, dado que se conoce la labor de guía al quehacer institucional. Sin embargo Aguilar (2013) constato en su investigación, diversos elementos que se relacionados con prácticas arraigadas y contrarias a lo establecido en la misión de la institución, hallaron la complejidad de la cultura, de igual forma el impacto que esta ocasiona en un sistema que se esfuerza por ser formal. Similar posición tiene Ruiz & Naranjo (2012) los cuales muestran que los resultados de su investigación en cultura organizacional, todavía es muy embrionaria, aún ser requiere profundizar sobre el impacto que tiene el tema sobre resultados del negocio, las tendencias sobre cultura en las organizaciones denotan orientación interna y poco flexible. En lo que respecta a la relación entre valores éticos y cultura organizacional en las que existe una orientación moderada, el 39,1 % de los encuestados perciben este nivel; al respecto Ruiz P., Ruiz C., y Martínez (2012) centraron su investigación en mostrar cómo se crea valor en la empresa a través de la ética organizacional, estableciendo que la cultura organizacional ética se forma a través del liderazgo ético realizado por la plana directiva. Arroyo (2016) con relación a las tendencias éticas en la gerencia de sectores públicos y privados expresa dilemas, por un lado existe marcado rechazo a prácticas poco éticas como soborno y coerción, pero de duda en situaciones de hurto; sus resultados han sido diversos, en algunos casos evidenciando dificultad en la toma de decisiones éticas por parte de la plana directiva. Finalmente la autora concluye que la formación ética y de valores aún es la

herramienta más relevante para alentar comportamientos éticos en contextos públicos y privados. Con respecto a la relación entre valores de control y cultura organizacional existe una orientación moderada, el 35,9% de los encuestados percibe este nivel, Gabel-Shemuelli y Capell (2013) exponen el predominio dentro del sector público peruano de los valores orientados a los resultados, más estructurales. El perfil de valores del sector público peruano está orientado fuertemente hacia las consideraciones económicas. Aunque encontraron que los valores de este sector público parece variar significativamente dependiendo de la fuente de la data analizada. Lo encontrado indica una gran discrepancia entre lo que se debería hacer frente a lo que se hace, los valores sugieren que la organizaciones están siguiendo erróneos principios operativos. En lo que respectan los valores de desarrollo y construcción de cultura organizacional del instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016 existe una orientación moderada, dado que el 59,4% de las personas encuestadas perciben este nivel. Periche (2010) considera que una gestión basada en valores requiere de una labor constante, no es posible resultados a corto plazo. Los procesos de optimizar una organización desde los valores y trabajo conjunto son posibles cuando se es consciente del potencial con que cuenta cada institución y cuando se realiza trabajo realmente compartido y en equipo. Por otro lado, las conclusiones a que llega De Lama (2016) son que los empleados de nivel jerárquico alto trabajan con su equipo orientados en sus requerimientos personales y meramente económicos, debido a su ausencia de identificación con la institución estudiada.

### **CONCLUSIONES**

Los resultados de la investigación determinan que el grado de correlación entre las variables es alta y positiva entre ellas; por lo que, se afirma que existe relación significativa entre dirección por valores y la construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto, San Miguel 2016, el grado de correlación por el Rho de Spearman ,784 entre variables así lo demuestra. Existe relación significativa entre la dirección por valores, dimensión valores éticos y la construcción de cultura organizacional en el instituto Araoz Pinto, 2016 según el coeficiente rho de Spearman ,516 lo cual representa una positiva y significativa correlación. Existe relación significativa entre los valores de control y la construcción de cultura organizacional en el instituto Araoz Pinto, 2016 de acuerdo al rho de Spearman ,928 este indicador representa una correlación positiva y significativa. Existe relación significativa entre los valores de desarrollo y la construcción de cultura organizacional en el instituto

Araoz Pinto, 2016 de acuerdo al rho de Spearman ,784 este indicador representa una correlación positiva y significativa.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilar A. (2013). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura. Universidad autónoma de Coahuila – México. Recuperado de: [https://gmjei-ojstamiu.tdl.org/gmjei/index.php/GMJ\\_EI/article/view/79/78](https://gmjei-ojstamiu.tdl.org/gmjei/index.php/GMJ_EI/article/view/79/78)

Gabel-Shemueli R., Y Capell B., (2013). Public sector values: Between the real and the ideal. Universidad de Barcelona – España. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/CCM-10-2012-0101>

Canales S. (2013). Investigación de la cultura organizacional y la gestión educativa en la UPIG. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/417>

Segovia R. (2014). La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey – San Juan de Lurigancho. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/626>

García S., Dolan S., y Navarro C., (1999). La Dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos. Ediciones Deusto - España

Blanchard K. y O'connor M. (1997). Managing by Values. Editorial Berrett-Koehler, Argentina.

### RECONOCIMIENTOS

A María Julia Verde y Gilda Vallejos, por su tremendo apoyo y soporte.

**DECLARACIÓN JURADA****DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN  
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

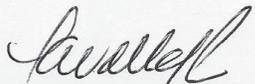
Yo, **Luis Enrique Vallejos Lordán**, egresado del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 07810274, con el artículo titulado

**“Dirección por valores y construcción de cultura organizacional en el instituto Araoz Pinto, San Miguel, 2016”**

declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 05 de Marzo del 2017

  
**Luis Enrique, Vallejos Lordán**