

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA  
ESCUELA DE POST GRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**



**“Relación entre los valores organizacionales y los valores individuales en la Universidad Privada de Arequipa, 2017”**

Tesis presentada por el  
Bachiller:  
**GABRIEL ALEXANDER  
VALDIVIA CONCHA**  
Para obtener el Grado  
Académico de:  
**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**Asesor: Hugo Tejada P.**

**Arequipa - Perú  
2017**

## PRESENTACIÓN

La presente investigación responde a la necesidad de sintetizar la importancia de los valores como principios básicos para alcanzar los objetivos planteados por las organizaciones. De esta manera se analizarán los valores individuales de los trabajadores, así como los valores organizacionales, correspondientes a la unidad de estudio.

Para ello, se realizó un trabajo metodológico de recopilación de información en la Universidad Privada de Arequipa; la cual, es no sólo una organización que promueve el aprendizaje académico, sino que se involucra en la formación integral de su capital humano, concibiéndose como un importante eje en el desarrollo formativo local, regional y nacional.

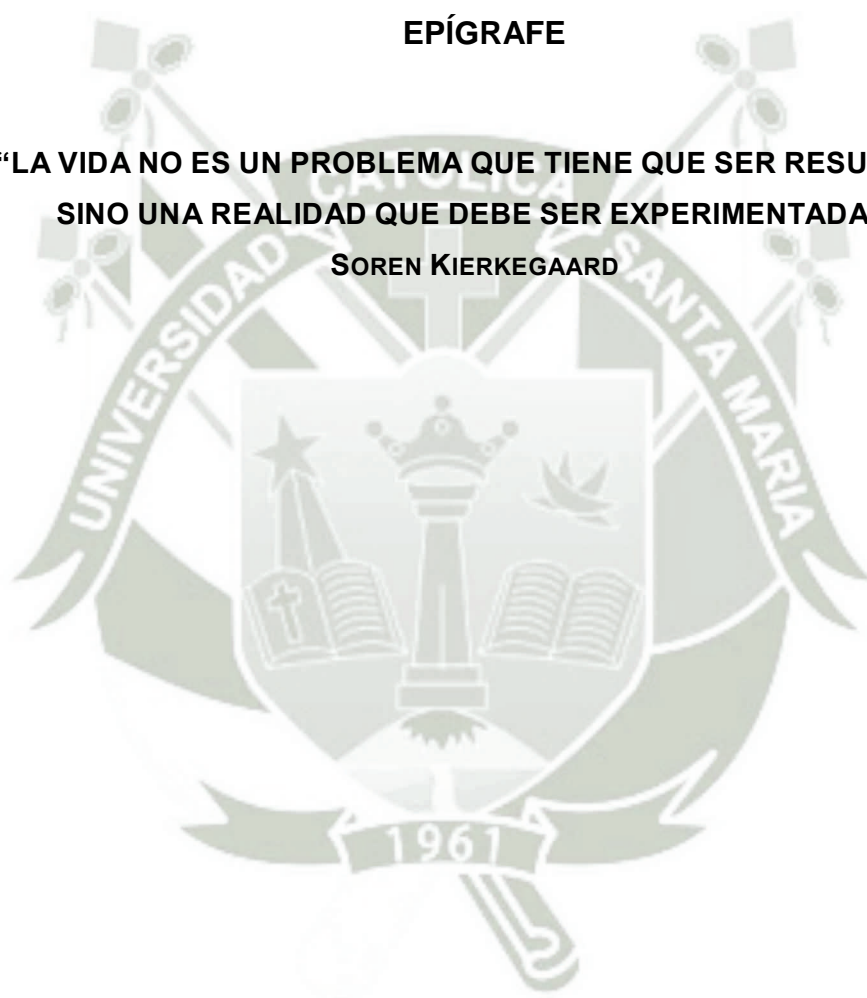
En este sentido, se busca analizar en qué medida se relacionan los valores organizacionales y los valores individuales, los cuales conforman el soporte fundamental de la gerencia para promover condiciones favorables en el desarrollo del capital humano en todas sus dimensiones mediante la práctica en el día a día de los mismos dentro de la institución.

Ante ello, el presente estudio se delimita no sólo por esta inquietud, sino que busca contextualizar esta realidad en la perspectiva de la gestión por valores, la cultura organizacional y la sostenibilidad organizacional; todo ello en un contexto de globalización y constante adaptación a los diferentes cambios en el entorno empresarial y enfoques administrativos.

## EPÍGRAFE

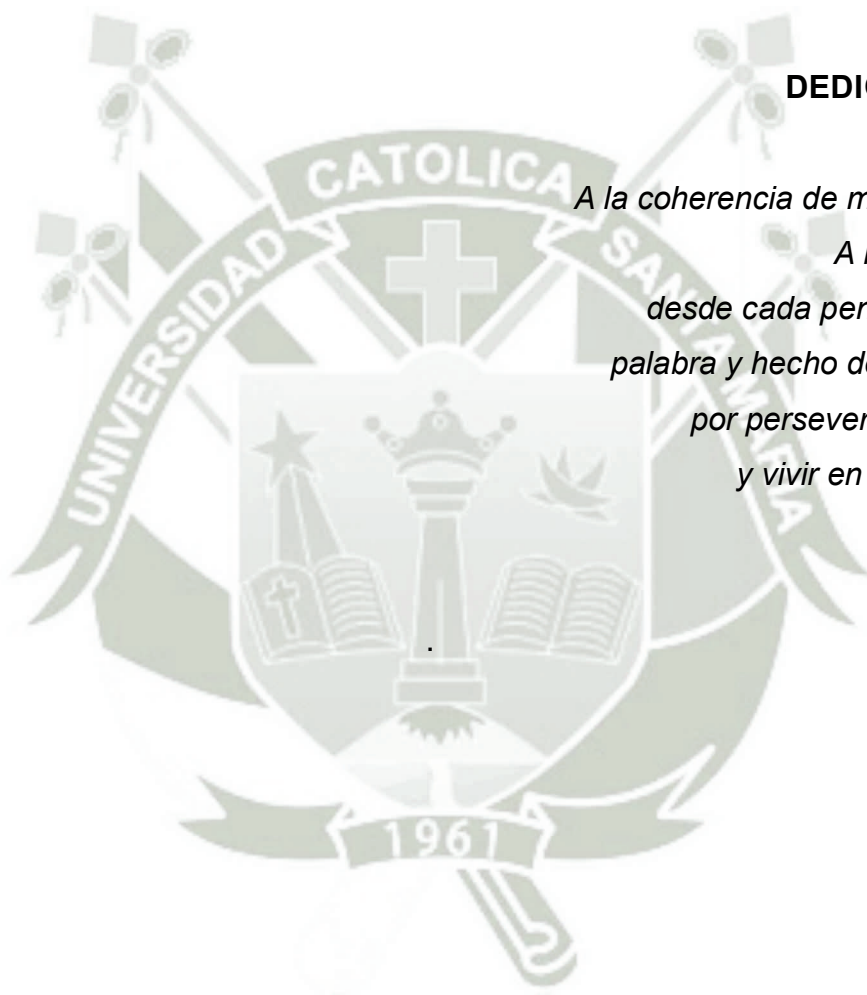
**“LA VIDA NO ES UN PROBLEMA QUE TIENE QUE SER RESUELTO,  
SINO UNA REALIDAD QUE DEBE SER EXPERIMENTADA.”**

**SOREN KIERKEGAARD**



## DEDICATORIA

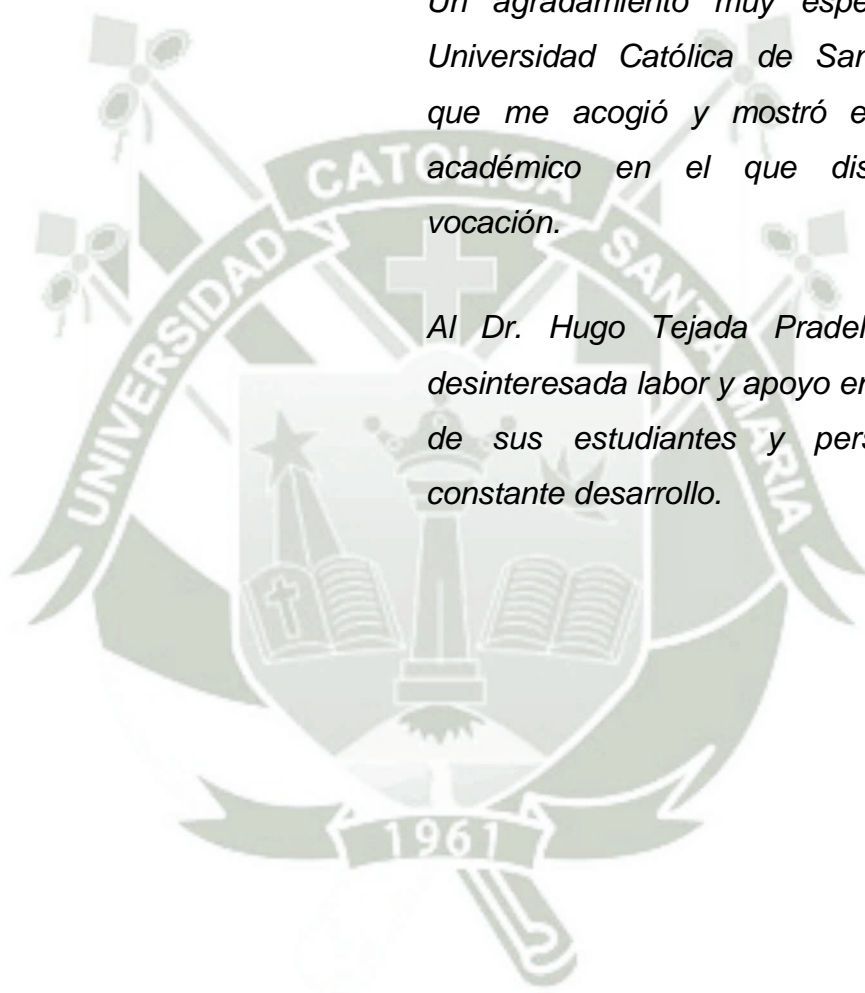
*A la coherencia de mis padres,  
A mi Fátima,  
desde cada pensamiento,  
palabra y hecho de voluntad  
por perseverar en la fe  
y vivir en la verdad.*



## AGRADECIMIENTO

*Un agradamamiento muy especial a la Universidad Católica de Santa María, que me acogió y mostró el sendero académico en el que discurre mi vocación.*

*Al Dr. Hugo Tejada Pradell, por su desinteresada labor y apoyo en beneficio de sus estudiantes y personas en constante desarrollo.*



## RESUMEN

Los más recientes estudios del desarrollo en la teoría administrativa incorporan nuevos objetos y dimensiones en el análisis de las organizaciones, tal como la gestión por valores. Este concepto está inmerso en la actual gestión por objetivos, y ha despertado gran interés por parte de diversas corrientes.

En este contexto, el propósito de este trabajo es analizar la relación entre los valores organizacionales de la Universidad Privada de Arequipa con los valores individuales de su personal administrativo y docente. En consecuencia, se obtuvo como resultado una relación muy débil entre estas variables, ubicando el valor organizacional equipo como el más compartido en la Universidad.

Asimismo, el presente documento constituye una importante herramienta de análisis con el fin de identificar la importancia de los valores, tanto individuales como organizacionales, en el mejoramiento y gestión del talento humano en las diferentes empresas y organizaciones.

**Palabras clave:** gestión por valores, valores organizacionales, valores individuales.

## ABSTRACT

The most recent developments in the theory of management incorporate new objects and dimensions in the management analyze proposed by Contemporary Management Theories, such as Management by values, Management by objectives which has attracted the interest of many approaches.

In this context, the purpose of this work is to analyze the relation of the organizational values of Private University of Arequipa with the individual values of the teachers and administrative staff. As a result, a very weak relationship was obtained between these variables, placing the organizational value of the team as the most shared in the University.

Also, this paper constitutes an important resource of analysis with the final purpose of identify the importance of individual and organizational values in the improvement and management of human talent in the different companies and organizations.

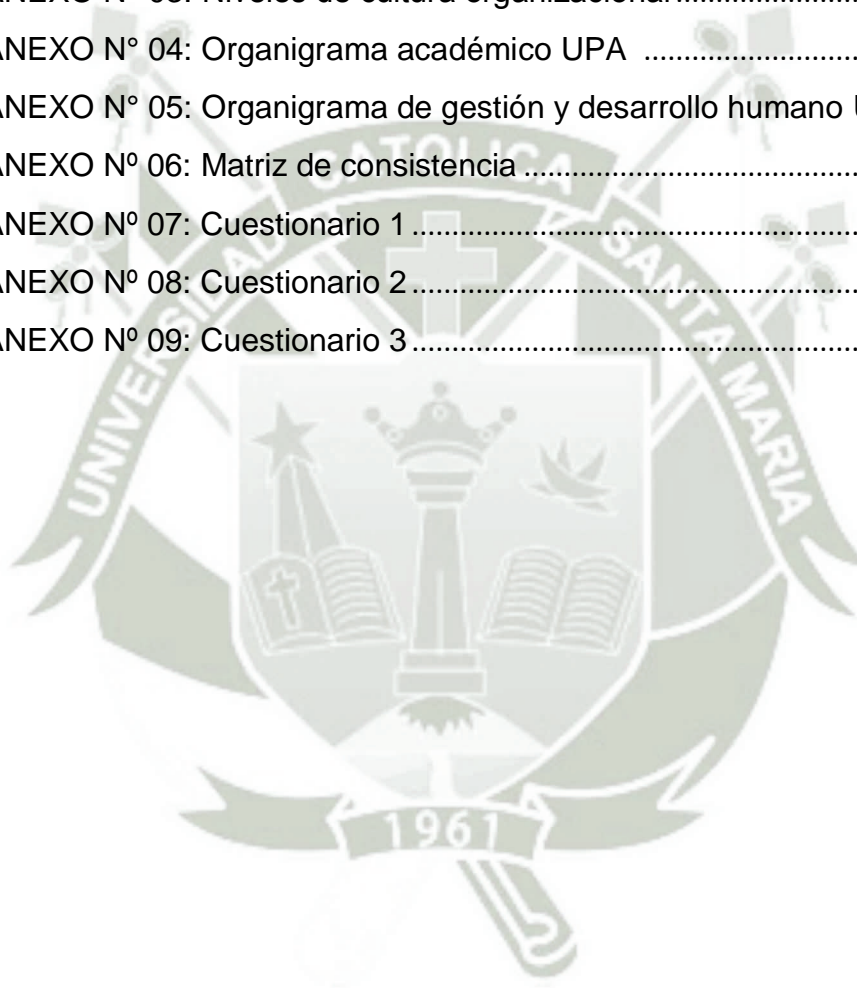
**Key words:** Management by values, individual and organizational values.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>EPÍGRAFE</b> .....	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>5</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>11</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>12</b>
<b>ABREVIATURAS</b> .....	<b>14</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES</b> .....	<b>17</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	17
1.2. Descripción del problema .....	17
1.2.1. Campo, área y línea de investigación .....	19
1.2.2. Análisis de las variables .....	19
1.2.3. Tipo y nivel de investigación .....	20
1.2.4. Justificación .....	20
1.3. Objetivos de la investigación .....	23
1.3.1. Objetivo general.....	23
1.3.2. Objetivos específicos .....	23
1.4. Hipótesis de la investigación.....	24
1.5. Planteamiento Operacional.....	24
1.5.1. Desarrollo metodológico .....	25
1.5.1.1. Técnicas de recolección de datos .....	25
1.5.1.2. Instrumentos .....	26
1.5.1.3. Procedimiento de la Investigación.....	28
1.5.1.4. Población y muestra .....	29

<b>CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>31</b>
2.1. Teoría administrativa.....	31
2.1.1. Cultura organizacional .....	33
2.1.2. Gestión por valores .....	34
2.2. Valores .....	35
2.2.1. Conceptualización de valores.....	37
2.2.2. Antecedentes de los valores .....	39
2.2.3. Tipología de los valores .....	40
2.2.4. La taxonomía de Rokeach .....	40
2.3. Valores organizacionales .....	42
2.3.1. Conceptualización de valores organizacionales.....	42
2.3.2. Organización .....	44
2.3.3. Valores compartidos.....	44
2.3.2. Tipos de valores organizacionales .....	45
2.3.3. Desarrollo de los valores en las organizaciones.....	45
2.3.4. Importancia de los valores en la organización .....	46
2.3.5. Estabilidad de la organización y sus valores .....	48
2.3.6. La responsabilidad social y los valores organizacionales .....	50
2.4. Contextualización de la investigación .....	50
2.4.1. Sistema educativo universitario en el Perú .....	51
2.4.2. Universidad Privada de Arequipa.....	52
2.4.3. Conceptualización de los valores de la universidad .....	55
 <b>CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	 <b>58</b>
3.1. Resumen de resultados .....	58
3.2. Objetivo general .....	59
3.3. Objetivos específicos .....	61
3.3.1. Primer objetivo específico .....	61
3.3.2. Segundo objetivo específico .....	66
3.3.3. Tercer objetivo específico.....	67
3.3.4. Cuarto objetivo específico.....	73
3.3.5. Quinto objetivo específico .....	81

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>90</b>
<b>HEMEROGRAFÍA .....</b>	<b>94</b>
<b>INFORMATOGRAFÍA .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>
ANEXO N° 01: Gestión por valores .....	98
ANEXO N° 02: Valores de Rokeach .....	99
ANEXO N° 03: Niveles de cultura organizacional .....	100
ANEXO N° 04: Organigrama académico UPA .....	101
ANEXO N° 05: Organigrama de gestión y desarrollo humano UPA ...	102
ANEXO N° 06: Matriz de consistencia .....	103
ANEXO N° 07: Cuestionario 1 .....	105
ANEXO N° 08: Cuestionario 2 .....	107
ANEXO N° 09: Cuestionario 3 .....	109



## ÍNDICE DE TABLAS

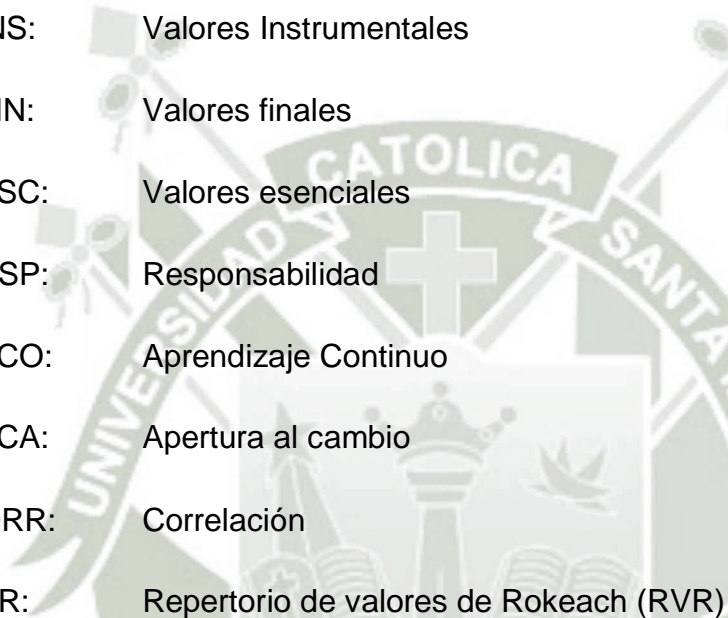
Tabla 1: Muestra estratificada de la Investigación.....	31
Tabla 2: Correlación general entre los valores organizacionales..... y los valores individuales de administrativos	60
Tabla 3: Correlación general entre los valores organizacionales..... y los valores individuales de docentes	61
Tabla 4: Correlación entre los valores organizacionales..... y los valores individuales del personal administrativo y docente	61
Tabla 5: Correlación entre los valores organizacionales..... esenciales y los valores individuales del personal administrativo y docente	63
Tabla 6: Correlación entre los valores organizacionales..... finales y los valores individuales del personal administrativo y docente	68
Tabla 7: Correlación entre los valores organizacionales..... instrumentales y los valores individuales del personal administrativo y docente	71
Tabla 8: Conocimiento de los valores organizacionales.....	78
Tabla 9: Práctica de los valores organizacionales.....	79
Tabla 10: Difusión de los valores organizacionales.....	80
Tabla 11: Puntuaciones medias obtenidas en valores ..... organizacionales por personal administrativo	81
Tabla 12: Puntuaciones medias obtenidas en valores ..... organizacionales por personal docente	82
Tabla 13: Puntuaciones medias obtenidas en valores ..... Individuales por personal administrativo.	84
Tabla 14: Puntuaciones medias obtenidas en valores ..... Individuales por personal docente	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Correlación de los valores organizacionales.....	61
y los valores individuales instrumentales del personal administrativo	
Figura N°2: Correlación de los valores organizacionales.....	62
y los valores individuales instrumentales del personal docente	
Figura N°3: Correlación de los valores organizacionales.....	63
esenciales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo.	
Figura N°4: Correlación de los valores organizacionales.....	64
esenciales y los valores individuales instrumentales del personal docente.	
Figura N°5: Correlación del valor organizacional de la pasión y .....	64
los valores individuales instrumentales del personal administrativo	
Figura N°6: Correlación del valor organizacional de la pasión.....	65
y los valores individuales instrumentales del personal docente	
Figura N°7: Correlación del valor organizacional de la integridad.....	66
y los valores individuales instrumentales del personal administrativo	
Figura N°8: Correlación del valor organizacional de la integridad.....	66
y los valores individuales instrumentales del personal docente	
Figura N°9: Correlación del valor apertura al cambio.....	67
y los valores individuales instrumentales del personal administrativo	
Figura N°10: Correlación del valor apertura al cambio .....	68
y los valores individuales instrumentales del personal docente	
Figura N°11: Correlación de los valores instrumentales .....	69
y los valores individuales instrumentales del personal administrativo	
Figura N°12: Correlación de los valores instrumentales .....	70
y los valores individuales instrumentales del personal docente	

Figura N°13: Correlación del valor de la responsabilidad.....	71
y los valores individuales instrumentales del personal administrativo	
Figura N°14: Correlación del valor de la responsabilidad.....	71
y los valores individuales instrumentales del personal docente	
Figura N°15: Correlación del valor del aprendizaje continuo.....	72
y los valores individuales instrumentales del personal administrativo	
Figura N°16: Correlación del valor del aprendizaje continuo.....	73
y los valores individuales instrumentales del personal docente	
Figura N°17: Correlación del valor de equipo y los valores.....	73
individuales instrumentales del personal administrativo	
Figura N°18: Correlación del valor de equipo y los valores.....	74
individuales instrumentales del personal docente	
Figura N°19: Puesto de los trabajadores de la UPA.....	75
Figura N°20: Rango de edades de los trabajadores administrativos.....	75
y docentes	
Figura N°21: Género de los trabajadores administrativos y docentes.....	76
Figura N°22: Formación laboral de los trabajadores administrativos.....	76
y docentes	
Figura N°23: Tiempo de laborar en la Universidad .....	77
de los trabajadores administrativos y docentes	
Figura N°24: Conocimiento de los valores organizacionales.....	78
de la Universidad por parte del personal administrativo y docente	
Figura N°25: Percepción del personal administrativo y docente.....	79
sobre la práctica de los valores organizacionales	
Figura N°26: Percepción del personal administrativo y docente.....	80
sobre la difusión de los valores organizacionales	

## ABREVIATURAS



UPA:	Universidad Privada de Arequipa
VO:	Valores Organizacionales
VI:	Valores individuales
VINS:	Valores Instrumentales
VFIN:	Valores finales
VESEC:	Valores esenciales
RESP:	Responsabilidad
APCO:	Aprendizaje Continuo
APCA:	Apertura al cambio
CORR:	Correlación
RVR:	Repertorio de valores de Rokeach (RVR)

## INTRODUCCIÓN

Conocer los valores de una organización dentro del campo de la administración es un reto importante en la búsqueda de integrar el diseño de estrategias por objetivos y resultados con la gestión por valores que se desarrollan en el capital humano de estas organizaciones. Por ello, esta investigación tiene como objetivo establecer la relación de los valores organizacionales con los valores individuales del personal administrativo y docente en la Universidad Privada de Arequipa. Esta relación entre estas dos variables de estudio, se analiza bajo la premisa de que los valores compartidos conforman el soporte fundamental de la gerencia para promover condiciones favorables para el desarrollo del capital humano y la sostenibilidad de la empresa.

En el primer capítulo se presenta el problema, variables, objetivos y justificación del estudio. Asimismo, se expone la muestra y se procede a identificar la direccionalidad adecuada de los valores de la Universidad, lo que demanda un trabajo metodológico adecuado para señalar en qué medida se lleva a cabo esta relación. Además, se exhibe las posibilidades de señalar los valores compartidos y desarrollar un estudio cuantitativo-transversal, de alcance correlacional para su fin. En este caso, se utilizaron dos instrumentos para la recolección de información; un cuestionario que mide los valores organizacionales que se practican en la organización en base a una serie de 30 preguntas, calificadas en cinco indicadores en la escala de Likert y la selección de valores instrumentales de Rokeach M. (1973), calificadas en seis indicadores en la escala de Likert para medir la segunda variable.

En el segundo capítulo se considera el marco conceptual. En este apartado se hace referencia a los conceptos de valores organizacionales e individuales, bajo el soporte teórico de la visión humanista de la administración. También, se ha podido consignar definiciones de cultura

organizacional, gestión por valores, tipos e importancia de los valores individuales; así como, señalar los seis valores organizacionales de la Universidad: valor de pasión, valor de apertura al cambio, valor de integridad, valor de equipo, valor de responsabilidad y el valor de valor de aprendizaje continuo.

Finalmente, en el tercer capítulo se desarrollará el diseño de la investigación a través de los instrumentos de recolección de datos, análisis y medición de valores y a través de procesos estadísticos de la correlación de las dos variables de estudio y la presentación de los resultados en base a los objetivos planteados. También, se incluyen las conclusiones y recomendaciones. Todo ello necesario para determinar los indicios necesarios de la relación entre los valores organizacionales de la Universidad y los valores individuales de su personal administrativo y docente.



## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES

#### 1.1. Planteamiento del problema

En el presente estudio se responderá la siguiente problemática:  
¿Cuál es la relación entre los valores organizacionales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente en la Universidad Privada de Arequipa, 2017?

#### 1.2. Descripción del problema

Hoy en día el Perú no es ajeno a esta premisa que alude a la corrupción, la cual pone en evidencia una ausencia de valores individuales y organizacionales compartidos en los integrantes de la alta gerencia de empresas inmiscuidas en temas de sobornos y coimas a funcionarios públicos. Inclusive, se ha podido considerar que los altos niveles de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible no han sido coherentes con la gestión de valores propios de culturas organizacionales que intentan conducirse por principios éticos en su desarrollo.

Estamos en una época de deshumanización donde los valores éticos se han perdido y en la que el resquebrajamiento de los valores éticos, la falta de credibilidad en las instituciones y la ausencia de liderazgo ha llevado al individualismo y la práctica corrupta. (Ramos, 1998; Díaz 2009).

En este contexto, muchas instituciones educativas se encuentran desconectadas del mercado globalizado de gestiones responsables con su propia organización, su comunidad y el planeta. Estas sólo focalizarían su estabilidad financiera y dejan de lado temas tan importantes para su sostenibilidad como el gran aporte a la sociedad en el desarrollo integral de su personal a través de una

constante formación, una solvente estructura de valores y aprendizaje de su personal.

Por un lado, ante esta realidad surge el cuestionamiento sobre la importancia que tienen los valores del capital humano que integra la Universidad, los cuales definen su influencia en su actividad diaria, en aulas, u otras áreas, y supera la tercera parte de su tiempo de vida laboral, en algunos casos.

Por otro lado, se desconoce el grado de coherencia que existe entre los valores establecidos en el planeamiento estratégico de la organización y los que rigen y determinan su cultura en la práctica. De esta manera, es probable que la Universidad, aparte de brindar beneficios económicos a sus trabajadores y estudiantes, no esté presentando el espacio adecuado para el desarrollo productivo e integral de todos ellos. A su vez, de que la planificación, implementación y promoción activa de sus valores compartidos reflejen una relación débil con los valores individuales de sus trabajadores.

Es por ello que, de no existir aquella trascendencia ética y moral en las personas que le dan vida a la Universidad, o ante la ausencia de un pleno conocimiento de los valores individuales y una fuerte relación con los propuestos por la organización, la planificación cultural, enraizada con el planeamiento estratégico de la empresa, no se conecta genuinamente para vivir realmente los valores compartidos y da lugar a la incoherencia de la empresa con la responsabilidad de su capital más importante: el humano.

Ante ello, estas urgencias éticas y morales en las Universidades de nuestro país nos piden otro pensamiento y otra práctica para crear otra realidad. Entonces, este capital humano puede ser partícipe de una cultura organizacional fortalecida, dispuesta a generar y alcanzar objetivos de gestión por valores, para que se concreten

en beneficios futuros de rentabilidad tangible e intangible en beneficio de la propia institución y sus integrantes.

### 1.2.1. Campo, área y línea de investigación

- a. Campo: Ciencias Empresariales
- b. Área: Administración de Negocios
- c. Línea: Dirección del Capital Humano, Cultura Organizacional

### 1.2.2. Análisis de las variables

- Variable independiente: Valores organizacionales
- Variable dependiente: Valores individuales

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBINDICADORES
Valores Organizacionales	Valores Esenciales	Pasión
		Integridad
	Valores Finales	Apertura al cambio
	Valores Instrumentales	Equipo
		Responsabilidad
Aprendizaje continuo		
Valores Individuales	Valores Individuales (Rokeach)	Valores Instrumentales (Rokeach)

### 1.2.3. Tipo y nivel de investigación

El presente estudio constituye una investigación cuantitativa-transversal, dado el carácter y objetivo del estudio, así como la recolección de datos, en base a la medición numérica y el análisis estadístico de la unidad de estudio en un momento dado.

Por otro lado, la presente investigación, dado el grado de profundidad con el cual se ha abordado, es de un nivel o alcance correlacional, ya que se asocian y analizan variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, delimitándonos a estudiar la relación existente entre las dos variables determinadas anteriormente (valores individuales y valores organizacionales).

### 1.2.4. Justificación

“Las organizaciones exitosas están dominadas por valores clave, los cuales a su vez proporcionan ventajas competitivas.” (Franklin y Krieger, 2011; pág. 382). En este contexto hay que considerar que las empresas educativas ya han declarado sus valores organizacionales a nivel de la alta dirección, el presente estudio busca indagar sobre la relación que ha logrado la Universidad estudiada con respecto a los valores individuales de su personal, ya que frecuentemente, sólo una minoría de los miembros de la organización tiene pleno conocimiento de los valores que conviven con ellos. Por lo tanto, ignora la consecuente asociación de éstos en su expresión a través de sus comportamientos, que van constituyendo parte de la cultura de la organización. En este sentido, la relevancia del presente estudio se fundamenta en el aspecto social, económico y académico y la transversalidad de la práctica de los valores en las organizaciones.

#### 1.2.4.1. Relevancia Social

La investigación y análisis exhaustivo sobre los procesos y la direccionalidad de los valores organizacionales, en base a la relación con los valores individuales de su capital humano, constituyen una labor de día a día. “Para recuperar la confianza de la sociedad. Las empresas no sólo deben aumentar su responsabilidad social, sino garantizar también que su gerentes poseen una sólida formación ética y que actúan con base en principios, valores y creencias profundamente éticas.” (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011; pág. 176).

Por tanto, se consideran las actitudes que respetan en todas sus instancias la visión, e interiorizan una misión genuina en sus integrantes para generar el impacto en la comunidad universitaria en primera instancia, y en la sociedad por consecuencia.

Este impacto, se da a través de culturas organizacionales sólidas y estructuradas sobre valores organizacionales coherentes y compartidos. De esta manera la responsabilidad social comienza en la propia organización, con sus propios trabajadores, que no sólo van a comprender como avizorar y construir la sostenibilidad de la Universidad y del planeta; sino que van a ser conscientes, desde la estructura de valores individuales de su capital humano y coherentes desde la convivencia de valores organizacionales compartidos, del gran cambio que necesita la sociedad para hacer frente a diferentes problemas globales, nacionales y locales.

#### 1.2.4.2. Relevancia Económica

La premisa de que lo no medible, no se puede mejorar, responde a la necesidad de encarar con herramientas de gestión del talento humano, y su minuciosa evaluación, un futuro incierto. Es decir, si se aplican

soluciones desde la gestión por resultados u objetivos, sin comprender la naturaleza del problema de valores en las organizaciones, puede conducirnos a resultados perjudiciales y decepcionantes en la rentabilidad y sostenibilidad de la organización. Por ejemplo, los casos expuestos en empresas impregnadas de corrupción por priorizar su desmesurada rentabilidad y ambición. Excelentes y talentosos profesionales con un sistema de valores individuales frágil, y valores organizacionales fantasmales.

Por lo tanto, este procedimiento en mención y su evaluación, en un mundo tan cambiante como el nuestro, es una de las alternativas para prevenir la actuación errática, ya que permiten fundamentar y justificar las estrategias y decisiones que se toman en la organización en base a los valores que establece, promueve, defiende y utiliza.

Las creencias, las normas y los valores de la organización guían la formulación y la implementación de la estrategia, la formulación de la cual establece un contexto para la acción organizativa (...) La gestión de la cultura y la estrategia debe ser consistente y congruente para producir el desempeño deseado. (Mintzberg, 1999).

Por ello, los beneficios que adquirirá la organización se representarán en la identificación de nuevas oportunidades en el globalizado mercado educativo; el posicionamiento definitivo como una institución con una cultura organizacional solvente, basada en valores compartidos estables y vividos en el día a día. Esto produciría la minimización de riesgos en las inversiones en el capital humano; el incremento de bases valorativas en el mismo y la sostenibilidad, a través de la receptividad en la cultura organizacional y su consecuente adaptación al cambio, la nueva tecnología y la innovación.

### **1.2.4.3. Relevancia Académica**

Las organizaciones al igual que las personas, tienen sus propios valores. Para ser eficaces en una organización, los valores de una persona deben ser compatibles con los valores de la organización. No necesariamente deben ser los mismos, pero deben ser lo suficientemente aproximados como para poder coexistir, de lo contrario la persona no solo se frustrará, sino que tampoco rendirá buenos resultados. (Drucker, 1999)

Es importante mencionar el gran vínculo entre la teoría y formación administrativa en Negocios y los valores organizacionales, el cual es eminentemente aplicativo, desde la determinación de la misión y visión de la institución, el establecimiento de los objetivos y la ejecución de modelos para mejorar la productividad de sus integrantes, a través de valores compartidos sólidos; hasta propulsar los valores individuales que sostienen y promueven el carácter investigativo como herramienta de desarrollo personal y resolutivo de problemas reales en la sociedad.

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre los valores organizacionales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente en la Universidad Privada de Arequipa.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Identificar la relación entre los valores organizacionales esenciales de la Universidad Privada de Arequipa y los valores individuales instrumentales de su personal administrativo y docente.

2. Establecer la relación entre los valores organizacionales finales de la Universidad Privada de Arequipa y los valores individuales instrumentales de su personal administrativo y docente.
3. Determinar la relación entre los valores organizacionales instrumentales de la Universidad Privada de Arequipa y los valores individuales instrumentales de su personal administrativo y docente.
4. Realizar un análisis de los valores organizacionales del personal administrativo y docente en la Universidad Privada de Arequipa.
5. Conocer la preferencia de los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente en la Universidad Privada de Arequipa.

#### 1.4. Hipótesis de la investigación

La relación entre los valores organizacionales y los valores individuales de del personal administrativo y docente en la Universidad Privada de Arequipa, 2017, es moderada.

#### 1.5. Planteamiento Operacional

TÉCNICA	INSTRUMENTO	MATERIALES
Encuesta	Cédula de cuestionario / Escala de Liker	Papel, lapiceros,
Encuesta	Cédula de cuestionario / Escala de Valores de Rokeach	Papel, lapiceros

### **1.5.1. Desarrollo metodológico**

El método de investigación adoptado para el presente estudio es el método deductivo, ya que parte de conceptos y teorías generales para examinar y estudiar casos particulares o específicos. La propuesta parte del razonamiento de lo general a lo específico.

#### **1.5.1.1. Técnicas de recolección de datos**

La principal técnica de recolección de la información fueron las encuestas y sus respectivos cuestionarios de preguntas al personal administrativo y docente de la Universidad, en las cuales se recogió la información relevante al estudio.

Asimismo, se realizó el análisis documental en el cual se analizaron las fichas y textos bibliográficos, de resumen, de aplicación, entre otros. Estos proporcionaron una importante guía para la definición de la estructura del marco conceptual y el campo de aplicación teórica en la organización en análisis.

En lo referente a las fuentes de información consultadas se ha considerado dos tipos de fuentes:

- Fuente primaria

Información recogida dentro de la Universidad, la cual proporciona información primaria sobre las características, elementos e indicadores propios de la organización. Representa una fuente muy importante para la elaboración y aplicación de los conceptos descritos en la presente investigación

- Fuente Secundaria:

Diversos tipos de información secundaria han sido recolectados en el presente estudio en base a la página web, documentos relacionados a la organización de carácter público, investigaciones relacionadas, entidades públicas, privadas, entre otros.

### 1.5.1.2. Instrumentos

Para la recolección de datos en esta investigación se utilizaron como instrumentos las encuestas que fueron dirigidas a los trabajadores administrativos y docentes de la universidad en estudio.

#### a) Cuestionario socio demográfico: (descripción)

En primer lugar, se utilizó como instrumento el cuestionario sociodemográfico. Este recoge información relativa al personal administrativo y docente. Contiene cinco preguntas que son de importancia sobre la realidad sociodemográfica y académica de los encuestados. Estas preguntas hacen referencia a: puesto en la empresa, edad, género, formación profesional y tiempo de laborar en la organización.

#### b) Cuestionario de valores organizacionales

En segundo lugar, se aplicó como instrumento el cuestionario de valores organizacionales, el cual contiene 30 ítems medibles a través de una escala de Liker (es posible pasar directamente de la conducta al valor, lo cual es de suma importancia, pues posibilita la medición del valor debido a que la conducta se constituye como un indicador) donde se ha considerado cinco opciones: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Estas preguntas se hacen en referencia a la práctica de los valores organizacionales propuestos por la Universidad: pasión, apertura al cambio, integridad, aprendizaje continuo, equipo y responsabilidad. También, se han desarrollado cinco preguntas por cada uno de estos valores y se han establecido en el cuestionario de manera aleatoria para que se pueda alternar las respuestas con respecto a los diferentes valores en cada una de ellas. Por otro lado, la calificación para las ítems (3, 13, 18 y 19) es inversa en su puntuación. De esta manera, en este instrumento

se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach ( $= 0.88$ ) que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida.

Además, se han considerado tres preguntas de introducción sobre temas organizacionales. Las mismas hacen referencia al conocimiento los encuestados de los valores organizacionales en la primera pregunta y la percepción sobre la práctica y difusión de estos valores en la Universidad en los últimos dos ítems. (31 y 32).

### c) **Cuestionario de valores individuales**

Para recoger datos de la variable dependiente se aplicó como instrumento el cuestionario de valores la Escala de Jerarquía de Valores de Milton Rokeach (1973), en su versión castellana, forma C. La elección de este instrumento responde a la utilidad del mismo en gran cantidad de investigaciones, resultados y adecuaciones en contextos internacionales. Varios trabajos demuestran su validez y poder discriminativo para su aplicación a diferentes poblaciones (Hofstede y Bond, 1984; Rankin y Grube, 1980; Braitwaite y Law, 1985), lo que la ha hecho una de las pruebas más utilizadas en la psicología actual. En el Perú, Tueros (1984), adaptó la Escala de Jerarquía de valores para estudiar el sistema valorativo de estudiantes de una universidad nacional y particular.

El cuestionario de Escala de Valores de Rokeach está constituida por un total de 36 valores, que toman forma de 36 ítems, numerados del 1 al 36 y presentados en dos listados, uno de valores terminales (del ítem 1 al 18) y otro de valores instrumentales (del ítem 19 al 36). En cada ítem de este cuestionario se presenta el nombre y una descripción del valor.

En esta investigación el encuestado debe valorar cada uno de los 18 ítems otorgándoles una puntuación que varía entre 1 si tiene poca importancia y hasta 5 si tiene muy mucha importancia. De esta manera,

se ha considerado esta dinámica en base a la investigación de Marti y Cortés (2008), sobre jerarquización de valores individuales.

Por otro lado, de los 36 ítems, se consideraron sólo los 18 que hacen referencia a los valores instrumentales. Esto sobre la base de la dificultad del grupo piloto para incluir valores terminales y en la consideración de que se adaptan mejor a nuestro contexto de estudio y objetivo específico de conocer la preferencia de los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente en la Universidad en cuestión.

### **1.5.1.3. Procedimiento de la Investigación**

En relación al llenado de cuestionarios, se habló con el director académico de la Universidad para obtener su conformidad y se establecieron fechas y horarios para el levantamiento de información. Las sesiones de llenado tuvieron una duración entre 15 y 30 minutos, siempre sin interrupciones. Una vez que se completaron los cuestionarios se ha aplicado como procedimiento de control de las respuestas el hecho de que el cuestionario esté completo.

Luego, se procedió a la fase de análisis estadístico de los datos. Para ello, se tomaron como variables independientes los seis valores organizacionales pasión, apertura al cambio, integridad, aprendizaje continuo, equipo y responsabilidad y se analizó, a través de Coeficiente lineal de correlación de Pearson (R), la relación con el grupo de las variables dependientes, donde se encuentran los valores individuales instrumentales establecidos en la Escala de Valores de Rokeach. Todo este proceso y, en sí la investigación, han sido finalizados a finales de marzo.

#### 1.5.1.4. Población y muestra

##### 1.5.1.4.1. Población

La población objetivo de la investigación, en la cual se recolectan las percepciones con respecto a los valores organizacionales y los valores individuales, es el grupo de trabajadores de la Universidad en estudio. Se estima una población de 130 trabajadores.

##### 1.5.1.4.2. Muestra

El tamaño de la muestra probabilística fue de 97 trabajadores de la Universidad en análisis, de los cuales 66 fueron docentes de tiempo completo y 31 administrativos de rango operativo. Todos ellos determinados por un muestreo aleatorio estratificado. Este tamaño muestral fue proporcionado por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{s^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza (1.96%)

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad en contra

s = Error de estimación (5%)

**Reemplazando:**

$$n = (1.96^2)(0.5)(0.5)(130) / ((0.05^2)(130-1) + (1.96^2)(0.5)(0.5))$$

$$n = 97 \text{ trabajadores}$$

**Tabla 1:**  
**Muestra estratificada**

Nivel	f	%	f	%
<b>Población</b>	130	100		
<b>Muestra</b>			97	100
<b>Administrativos</b>	43	33.08	31	31.96
<b>Docentes</b>	87	66.92	66	68.04
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100.00</b>	<b>97</b>	<b>100.00</b>

*Muestra estratificada a docentes de tiempo completo y administrativos operativos que laboran en una Universidad Privada de Arequipa (2017). Fuente: Elaboración propia.*

Como se aprecia en la tabla 1, la muestra estratificada ha determinado encuestar a 31 administrativos operativos y 66 docentes de tiempo completo.

## CAPÍTULO II

### MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Teoría administrativa

Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin fueron básicas para el humanismo en la administración. Elton Mayo, quien es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto. (Gómez 2011).

Lo que enfatiza la teoría humanista es fundamentalmente la experiencia subjetiva, la libertad de elección y la relevancia del significado individual. Esta surgió como un movimiento de protesta a la que Maslow llamó la “Tercera Fuerza”.

Además, ofrece un marco de trabajo flexible en el cual se puede estudiar y observar la conducta humana en consideración de la persona total en un ambiente total de relaciones interpersonales y sentimientos interpersonales:

Las creencias, las normas y los valores de la organización guían la formulación y la implementación de la estrategia, la formulación de la cual establece un contexto para la acción organizativa (...) La gestión de la cultura y la estrategia debe ser consistente y congruente para producir el desempeño deseado. (Mintzberg, 1999)

Hay que destacar dentro de este estudio que, los principios de administración que se aplican a los contextos organizacionales conceden gran importancia a la preocupación por el hombre y su grupo

social. Es decir que, de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. De esta manera, el enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa, la cual ahora intenta cubrir la necesidad de humanizar y democratizar la administración a través del desarrollo de las llamadas ciencias humanas.

De esta manera, se desarrolla la idea de la direccionalidad de la especie humana hacia un fin caótico y se propone como alternativa de solución una verdadera revolución en el hombre mismo:

Estamos en un período en el que el pesimismo ambiental que existe en nuestras sociedades desarrolladas no puede ser superado simplemente por innovaciones de orden técnico. En el fondo, todos estamos conscientes que en el curso de las últimas décadas el contraste entre el progreso de las ciencias y el estancamiento, sino el retroceso de las consciencias aparece marcadamente claro. Desde el fin de la Segunda Guerra Mundial hemos conocido los progresos realizados por la ciencia, que hace, por ejemplo, que vivamos considerablemente más tiempo hoy que ayer, lo que es una verdadera revolución histórica. Pero hay un contraste: esos progresos de la ciencia no han hecho al hombre mejor ni más ético. Tenemos casi la impresión de que ocurre lo contrario. (Moisi, 2010).

“El pluralismo, la debilidad en las creencias, el relativismo moral y la carencia de ideologías son algunas de las características que explican la permanente crisis de valores en que se vive” (Hernando, 1997; Díaz, 2009). Esta consideración está situada dentro del enfoque sociológico y determina algunas causas que pueden traer consigo la ausencia de valores en corrientes que se desarrollan en esta etapa posmoderna.

Además, habría que hacer referencia a la psicología cognitiva, la cual ha sentado las bases de las conceptualizaciones más recientes sobre valores. Al respecto, a mediados del siglo pasado se señalaba:

“Los valores son vistos como manifestaciones de las tendencias del ser humano al expresar y realizar sus potencialidades. Añade que el concepto valor tiene su fundamento y significación en el marco de la naturaleza intrínseca del ser humano y además que los valores sólo pueden ser entendidos en el marco de la experiencia y la existencia que los individuos tienen en su interacción con su entorno y consigo mismos” (Maslow, 1954)

De esta manera, se resalta la importancia de la experiencia e interacción de los individuos para entender los valores dentro del ambiente en el que se desarrollan y en conjunto con las personas que los expresan.

### **2.1.1. Cultura organizacional**

La cultura vive en las organizaciones y se le denomina cultura organizacional o cultura corporativa:

“La cultura es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.” (Trice y Beyer, 1993; pág. 2-3).

También, se conoce como cultura organizacional al complejo conjunto de comportamientos comunes a los miembros de una organización, entre los que se encuentran: supuestos básicos, valores, creencias, mitos,

principios, normas, lenguaje, costumbres, rituales, tradiciones, etc. (Hill y Jones, 2001; Robbins, 2004; Skinner 1953).

“La cultura organizacional es “[...] un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (Chiavenato, 1989; pág. 464). Por otro lado, desde la perspectiva de Felcman la organización puede definirse como un sistema sociocultural:

El paradigma organizacional predominante es orientar a las organizaciones tomando como punto de partida su estrategia (visión, misión y objetivos), y alinear el resto de las variables organizacionales a la misma. Pero, al mismo tiempo, se constata que en muchos casos que la visión se orienta en un sentido y la cultura apunta en sentido contrario [...] No es suficiente alinear a la organización y su estructura detrás de una visión compartida ; en procesos de cambio, también resulta fundamental alinear la cultura con los objetivos de la organización (Felcman, 2011)

### **2.1.2. Gestión por valores**

Franklin y Krieger, (2011; pág. 384) sostienen que los valores compartidos tienen una gran importancia en la toma de decisiones en contextos cambiantes ya que direccionan a las organizaciones: “Sin valores comunes las organizaciones no pueden desarrollar una visión compartida y una visión comprometida, condición que hace inviable la estrategia”

Estos autores enuncian en siguiente postulado:

La gestión por valores no anula la gestión por objetivos; por el contrario la complementa buscando rediseñar la cultura de la organización y encauzar los valores de la misma alienándolos con la visión estratégica. La gestión por valores hace más

enriquecedora la gestión empresarial. (Franklin y Krieger, 2011; pág. 384).

Además, consideran que el verdadero liderazgo es un diálogo sobre valores y plantean el concepto sobre el futuro de cualquier organización que se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orientan las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados. También, concluyen que la dirección por valores busca rediseñar la cultura burocrática y encauzar los cambios hacia la visión estratégica para servir mejor a la sociedad en general, y a los clientes en particular.

Por lo tanto, según lo señalado es importante resaltar que la gestión por valores complementa y enriquece el planeamiento estratégico de la organización. (Ver anexo 1)

## **2.2. Valores**

Para abordar el tema de valores, debemos hablar de cultura. La palabra cultura proviene del latín *cul*ts (“cultivado”) y *-ura* (“acción”, “resultado de una acción”) que significa “cultivo”, “agricultura” o “instrucción”. Por otro lado, se considera que: “La cultura une a la gente porque se convierte en un patrón que le permite compartir supuestos, valores, y códigos que mantienen unida a la sociedad y cuidan el crecimiento cultural y el medio ambiente” (Stein, 1992).

Asimismo: “La cultura se compone de lenguajes, valores, actitudes, costumbres y creencias de una organización” (Muchinsky, 1997). Además, para Firestone y La Costa (1999): “La cultura une a las personas, porque les ofrece la oportunidad de abordar situaciones de convivencia”.

Del mismo modo, durante la evolución de la cultura en la sociedad, esta dinámica se observa también en las organizaciones, a través de una de sus expresiones como son los valores. Al respecto, el cuestionamiento de diferentes investigadores ha sido sobre el deterioro en la ética empresarial como un tema polémico. Por ello, es que los gerentes repiten una y otra vez que los actos de sus jefes son el factor más importante para la determinación del comportamiento moral o inmoral de sus organizaciones.

Existen estudios que sostienen que:

Una parte significativa de los valores está determinada genéticamente. La otra porción sería atribuida a factores como la cultura nacional, las enseñanzas de los padres, maestros, amigos o influencias similares provenientes de factores ambientales. En general, la mayor parte de la variación en los valores se debe a estos últimos factores. (Séller; Bouchard; Arney y otros, 1992).

Robbins (2004) cita a Rokeach para quien los valores son relativamente estables y duraderos. Al respecto menciona que una buena parte de los valores que tenemos los adoptamos en nuestros primeros años de padres, maestros, amigos y otros. Señala que de niños, nos decían que ciertos comportamientos o resultados son siempre deseables y otros siempre indeseables... este aprendizaje absoluto, en blanco y negro, de los valores, es lo que garantiza más o menos su fijeza y permanencia. Desde luego, cuestionar nuestros valores puede dar lugar a un cambio. Quizás decidimos que estas convicciones fundamentales ya no son aceptables. Pero lo más frecuente es que nuestras dudas acaben por reforzar los valores que poseemos.

Por otro lado, (Anderson, 2001) destaca la relatividad de los valores y sostienen que el proceso de cuestionar nuestros valores podría dar como resultado un cambio: nuestras convicciones fundamentales dejarían de ser aceptables. Del mismo modo, (Robbins, 1999; pág. 134), sostiene

que: “más a menudo, nuestro cuestionamiento actúa para reforzar aquellos valores que sostenemos.”

### 2.2.1. Conceptualización de valores

Hasta nuestros días la literatura científica ha interpretado de diferentes maneras el concepto de valor. Rokeach dice al respecto:

Un valor es un tipo de creencia localizada en el centro del sistema total de creencias de una persona, acerca de cómo se debe o no comportar, o acerca de algún objetivo en la existencia que vale la pena o no conseguir (Rokeach, 1973).

Por su parte, Williams (1968), señala que los valores sirven de criterio para seleccionar las acciones y que contienen elementos cognitivos y cierto componente afectivo de carácter selectivo y direccional.”

Asimismo, Schwartz y Bilsky (1987) definen valor como: “El concepto que tiene un individuo de un objetivo terminal-instrumental transituacional, que expresa intereses (individuales, colectivos o ambos) concernientes a un dominio motivacional y que es evaluado en un rango de importancia como principio rector de vida”.

También, existe una la idea de que el conocimiento y al conducta se integran y orientan la vida.

Los valores son relación Proyectos ideales de comportarse y de existir que el ser humano aprecia desea y busca; son opciones personales que se adquieren desde las posibilidades activas de la voluntad;

son creencias que se integran en la estructura del conocimiento y son características de la acción humana que mueven la conducta, orientan la vida y marcan la personalidad (González Lucini, 1990).

Otra teoría sobre los valores afirma que:

La disciplina filosófica que está a cargo del estudio de los valores, estos desde la perspectiva del comportamiento organizacional son: Las convicciones básicas que representan un modo específico de conducta o estado final de existencia y es personal o socialmente preferible a un modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia (Molina García, 2010)

Por su parte, Allport y Rockeach (1976) proponen que estos tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido dice que un modo de conducta o estado final de existencia es importante para cada ser humano. El atributo de intensidad especifica qué tan importante es para cada persona el valor mismo. Por ello, se manifiesta que si alguna persona carece de valores; esto es directamente proporcional a la conducta apreciable por los demás, esto quiere decir, que esos valores y la importancia que el individuo les da, representan el contenido e intensidad y pueden considerarse relaciones causales.

Además, existe el concepto sobre el cual los valores tienen atributos de contenido e intensidad:

Los valores contienen un elemento de juicio porque incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable. Los valores tienen atributos de contenido e intensidad. El contenido de atributo asevera que un modo de conducirse o un estado final de existencia son importantes. El

atributo de intensidad específica que tan importante es. Cuando clasificamos los valores de una persona por su intensidad, obtenemos su sistema de valores. Todos tenemos una jerarquía que forma nuestro sistema de valores, sistema que se identifica por la importancia relativa que asignamos a valores como libertad, placer, respeto a uno mismo, honestidad, obediencia y justicia (Robbins, 2004).

Otros autores (Skread, 1950; Triadis, 1980; Smith y Schwarz, 1995) definen los valores como variables que permiten predecir con mayor precisión el comportamiento del individuo a corto, mediano, y largo plazo. Esta capacidad de predicción está vinculada con su estabilidad, ya que a diferencia de las actitudes, los valores son poco cambiantes en el tiempo.

### **2.2.2. Antecedentes de los valores**

Gómez M. (2011) hace un recuento sobre los antecedentes históricos de los valores en la historia de la humanidad y presenta como necesario el estudio de la Ética y la Moral, dentro de la filosofía, para entender la evolución de los valores. De esta manera el autor describe que en la Edad Antigua Platón descubrió el valor de la justicia, Aristóteles hizo énfasis en el valor del término medio o el equilibrio, los sofistas, epicúreos y estoicos resaltaron el valor de la igualdad de los seres humanos. En la Edad Media el cristianismo magnificó los valores religiosos entre los que se destacan los valores de igualdad, libertad y la responsabilidad de los seres humanos ante Dios y ante los demás.

En la Edad Moderna y la Ilustración los valores humanos se fundamentaron en la naturaleza humana y se impuso el valor de la razón. En la Edad Contemporánea se ha hecho énfasis en la atención a la explotación humana y se resaltan los valores de libertad, el altruismo, la justicia social y la igualdad de oportunidades. En los últimos

tiempos, como respuesta a las condiciones de violencia, se han vuelto prioritarios los valores de solidaridad, tolerancia, libertad y paz.

### **2.2.3. Tipología de los valores**

Gómez M. (2011), a su vez, determina en su estudio que es complicado establecer un orden jerárquico conveniente para todos los seres humanos, ya que cada sujeto es individual e irrepetible, pero señala que al analizar cada una de estas tipologías se puede notar la evolución y desarrollo del estudio de los valores:

Se observa que Scheler (1941) presenta una visión teológica de los valores mientras que Allport (1961), basándose en el modelo de hombre de Spranger presenta una tipología donde incluye lo racional y lo lógico. También Rokeach, con el establecimiento de valores terminales e instrumentales, jerarquiza los valores según criterios de importancia. Schwartz y Bilsky (1987), por su parte, describen los valores en tipos motivaciones y desarrollan una teoría circular de los valores que permiten estudiar su estructura y contenido. Las investigaciones sobre valores que se desarrollan en la actualidad parten, por lo general, de estos dos últimos modelos, los cuales se han convertido en los dos pilares para el análisis del constructo valor (Gómez, 2011)

### **2.2.4. La taxonomía de Rokeach**

Rokeach (1973), calificado como el padre fundador del estudio moderno de los valores, con su distinción entre valores finalistas y valores instrumentales, define los valores como una preferencia permanente para una conducta en concreto o para un estado final del ser, lo cual incluye un componente cognitivo (creencias) y un componente afectivo (evaluación).

Asimismo, hace referencia a que los valores son guías y determinantes de actitudes sociales e ideológicas, por una parte, y del comportamiento social por la otra, de donde se desprende que los valores guían la conducta a nivel individual y social (Rokeach, 1973)

Además, este autor considera dos tipos de valores:

“Los valores terminales que indican los fines de las personas y pueden ser personales y los valores instrumentales que representan los medios para lograr los valores finales y se refieren a modos idealizados de conductas que pueden ser de dos formas: morales (ser honesto, responsable) y competenciales (ser capaz, curioso, imaginativo (Rokeach, 1973).

Además considera a importancia del sistema de valores de las personas:

“El sistema de valores de los sujetos es como un plan para evaluar, resolver conflictos y tomar decisiones. Las funciones de los valores en el modelo de este autor es que los valores sirven como patrones que orientan toda la actividad humana en situaciones concretas de la vida. Valores como la obediencia, cortesía, autocontrol tienen como función principal la aceptación del sujeto por los demás y facilitan el ajuste personal a la sociedad” (Rokeach, 1973).

Entre las posiciones teóricas, Rokeach es pionero en el estudio de los valores y a partir de él han surgido nuevas aportaciones. Sus teorías, y las de Schwartz, constituyen los pilares sobre los que se han asentado las modernas teorizaciones e investigaciones empíricas acerca de los valores.

El repertorio de valores de Rokeach (RVR) consta de dos grupos con 18 valores cada uno. Uno de los grupos es de valores terminales, que se

refieren a los estados finales de la existencia. Se trata de las metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida. El otro grupo, de valores instrumentales, atañe a los modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valores terminales. (Ver Anexo 2).

## **2.3. Valores organizacionales**

### **2.3.1. Conceptualización de valores organizacionales**

Cada individuo debe ajustarse a su contexto social, donde los valores se transforman en normas, reglas y leyes para regular los comportamientos. Dentro de esta premisa se admite que: “Los valores no se conforman simplemente como una elección filosófica, sino que hoy es un imperativo para la supervivencia de las organizaciones.” (Blanchard y O’Connor 1999; pág. 28).

Para Chiavenato (2008) un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante:

Los valores constituyen las creencias y actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas. En realidad, los valores que determina una organización muchas veces difieren de lo que creen o valoran sus dirigentes en sus labores diarias. Es lo que ocurre cuando se afirma que las personas ocupan el primer lugar en la organización, pero los dirigentes insisten en los horarios rígidos y en adelgazamiento con recortes de personal, lo cual demuestra con claridad cómo se practican los valores de la organización (Chiavenato, 2008; pág. 66).

Por su parte, Manene (2010; pág. 1) indica que: “Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, ya que definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.”

Otra de las fundamentaciones sobre valores organizacionales propone que: “Los valores en las organizaciones permiten evaluar la consistencia en las preferencias manifestadas por los empleados, tomando como referencia la misión de la empresa” (Eltkin, 1999; pág. 24). Por otro lado, Salazar (2002; pág. 114) reseña que: “El sistema de valores de una organización puede decirse que representa las convicciones individuales y colectivas que sostiene el estilo de trabajar”.

Del mismo modo, para Siliceo, Casares y González (1999), los valores son establecidos para toda la organización, donde el director y otros miembros de la organización se convierten en los guías y mediadores para desarrollarlos. “Los valores permiten conjugar el éxito competitivo y contribuir al proyecto social humano, productivo del cual forma parte, así como también los líderes de las empresas deben garantizar una lealtad, con la finalidad de conseguir el respeto ante la sociedad”. (Siliceo, Casares y González, 1999; pág. 51).

Al respecto, García y Dolan (2003) advierten que las empresas que sobreviven y crecen son aquellas que gestionan adecuadamente la tensión creativa generada por la adecuación de alternancia de adopción de valores de expansión y valores de concentración. “Una empresa que permanezca aferrada a valores de concentración, (...), tiene altas posibilidades de estancarse y aislarse, pudiéndose llegar a desvitalizarse por exceso de orden (García y Dolan, 2003; pág. 119).

También estos autores plantean que:

Para ser competitivo en el futuro hay que asumir los valores, es decir, la realidad muestra que la mayoría de las empresas formulan sus valores operativos y lo hacen sin seguir ninguna taxonomía o sistema de ordenación preciso e incluso la confunden frecuentemente con valores finales. (García y Dolan, 2003; pág. 253).

### **2.3.2. Organización**

Porter, Lawler & Hackman (1975) afirman que: "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo". Por su parte, Chiavenato, (2008) comenta: "La organización, es una entidad o unidad social, en la cual las personas se integran entre sí, para alcanzar objetivos específicos." De esta manera se puede establecer la relación del emprendimiento humano, planificado intencionalmente para alcanzar objetivos determinados.

### **2.3.3. Valores compartidos**

Los valores compartidos constituyen el segundo nivel de la cultura. "Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización (Chiavenato, 2008; pág. 179). (Ver anexo 3).

### 2.3.2. Tipos de valores organizacionales

Franklin y Krieger (2011; pág. 387) proponen cuatro tipos de valores, los cuales deben de ser interiorizados por los integrantes de la organización para saber lo que tiene que hacer y cómo realizarlo. “Los valores compartidos hacen que se actúe al unísono, de manera estructurada. Además, para alcanzar sus objetivos, la organización debe nutrirse de una mezcla adecuada de estos cuatro tipos de valores:

1. Los esenciales: son los morales y marcan los límites impuestos (sociales) y autoimpuestos (personales) de la acción.
2. Los finales: Asociados a la visión (hacia dónde vamos) y la misión (razón de ser) de la organización, tienen la intención de integrar las tensiones internas de ésta para alcanzar aquellas.
3. Los instrumentales: Asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno.
4. Los operativos: Hacen referencia a la dirección por parámetros.

### 2.3.3. Desarrollo de los valores en las organizaciones

Franklin y Krieger (2011) citan a Schein cuando afirma que:

La cultura organizacional es configurada por los fundadores quienes suelen dar su impronta a la nueva organización a través del establecimiento de su visión y misión, de la forma de estructurarla, y mediante la trasmisión de sus valores, desvalores, juicios y prejuicios. Del mismo modo citan a Levy y Wilnesky en la afirmación de que los valores y las creencias de la alta dirección provienen por lo general de la visión del fundador (Franklin y Krieger, 2011; pág. 374).

Al mismo tiempo, estos autores sostienen que dentro de los niveles visibles de la cultura organizacional, los valores se establecen en el segundo nivel, definiéndolo de la siguiente manera:

“Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Algún miembro del grupo - por lo general el fundador – tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y la manera de tratarla, y propondrá una solución como si se tratará de una creencia o un principio basado en hechos, pero el grupo no sentirá la misma convicción hasta que no la admita de manera colectiva como una opción válida para enfrentar el problema. Si la solución próspera y el grupo perciben colectivamente su éxito, el valor pasa de manera gradual por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, más adelante, presunción (Franklin y Krieger, 2011; pág. 365).

#### **2.3.4. Importancia de los valores en la organización**

Para Chiavenato (2008; pág. 67)) la cultura organizacional es importante para definir los valores que orientan a la organización y sus miembros. “Los líderes asumen un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, sus comentarios y las visiones que adoptan”.

Sobre esta idea, Robbins (2004) reflexiona sobre la importancia de los valores de quienes se encuentran en los puestos administrativos medio y

superiores tienen una carga importante en el ambiente ético general de una organización.

Asimismo, De Cossio (1999) sostiene que: “No le toca al gerente experimentado tomar y alterar substancialmente el modus operandi de toda una organización, solo un líder inspirado e inspirador, puede llevar a cabo tal labor” (Op. Cit: 41).

Por otro lado, Franklin y Krieger (2011; pág. 388) al referirse a los beneficios de una cultura organizacional fuerte y solventada en valores afirman: “Los niveles directivos y medios, los líderes de equipos y grupos, pueden tomar mejores decisiones; al estar orientados por los valores, y saben con mayor claridad que hacer.”

Del mismo modo, existe una consideración que sostiene que:

En una cultura organizacional fuerte los trabajadores desarrollan sus actividades porque han asumido como suyos los valores de la organización; en tanto, en una cultura organizacional débil los trabajadores realizan sus actividades gracias a un control ejercido a través de procedimientos extensos y burocráticos (Hernández Gallarzo y Espinoza, 2011; pág. 93).

Además, estos autores Hernández Gallarzo y Espinoza (2011; pág. 392) presentan la importancia de los valores organizaciones relevantes; los perfiles socioculturales de sus integrantes; los valores presentes en el plan estratégico, y la ideología que prima en la empresa. Del mismo modo sugieren que dentro de los métodos para diagnosticar la cultura es fundamental identificar las normas y valores que se pongan en juegos con el propósito de hacer frente a la situación o tarea críticas.

Para Porter, Lawler y Hackman (1975) los valores, como parte consecuencias, tácitas, conscientes o inconscientes, constituyen la base

de los objetivos organizacionales e individuales y también de las expectativas. “Son la base ideológica del comportamiento humano para el cumplimiento de normas y de roles dentro de la organización. Se espera que exista congruencia de los valores organizacionales con los grupales e individuales”.

Por último, se presenta a los valores como parte fundamental de la comprensión de las motivaciones y actitudes del capital humano:

“Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque tienden los cimientos para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos entran en una organización con una idea preconcebida de lo que debe ser, y lo que no debe ser. Desde luego estas valoraciones no carecen de valoraciones, todo lo contrario: contienen interpretaciones de lo correcto e incorrecto. Más aún, implica que se prefieren ciertas conductas o resultados antes que otros. Así los valores enturbian la objetividad y racionalidad (Robbins, 2004, pág. 65).

### **2.3.5. Estabilidad de la organización y sus valores**

Chiavenato (2008, pág. 181) también hace referencia a las organizaciones que mantienen las ideas, los valores, las costumbres y las tradiciones que permanecen arraigados y que no cambian a lo largo del tiempo. “Las organizaciones conservadoras son las que se mantienen inalteradas, como si nada hubiera cambiado en el mundo que las rodea.”

Asimismo, Chiavenato (2008) cita a Bart Nooteboom:

“Por su parte, las organizaciones que adoptan y efectúan revisiones y actualizaciones constantes a sus culturas adaptables se caracterizan por la creatividad, la innovación y el

cambio. Sin embargo las organizaciones que cambian sus ideas, valores y costumbres pueden perder sus características propias, que así definen como instituciones sociales, por lo que deben de mantener algún nexo con su pasado. En efecto, no obstante que se necesita el cambio, se requiera que la organización tenga algún grado de estabilidad para su éxito a largo plazo (Chiavenato, 2008; pág. 182).

Además, este autor hace referencia a Alan Farnham, quien propone:

Una organización sumamente mutable y poco estable tiene tanta probabilidad de desaparecer del mapa como una organización poco adaptable, con características rígidas e inmutables. Toda organización debe tener cierta dosis de estabilidad como complemento o suplemento del cambio (Chiavenato, 2008; pág. 182)

Por su parte, Franklin y Krieger (2011) hablan de seis elementos que hacen que la cultura se mantenga y considera que dentro del primero, denominado proceso de selección, hay que tener en consideración lo siguiente:

Las agencias evalúan no sólo el perfil de competencias para el puesto, sino también de compatibilidad cultural y de valores entre el individuo y organización al momento de establecer el contrato psicológico. Después, los postulantes reciben información acerca de los valores de la organización, y si perciben un conflicto potencial con sus valores particulares, pueden retirarse de la selección. Se tratará de contratar a quienes mejor se adapten a la cultura organizacional. Lo importante es compartir los valores; lo demás puede aprenderse (Franklin y Krieger, 2011; pág. 381).

### **2.3.6. La responsabilidad social y los valores organizacionales**

El Instituto Ethos evalúa la responsabilidad social de las organizaciones a través de la autoevaluación sistemática dividida en siete temas, entre los que destacan dos. En primer lugar, los valores organizacionales y transparencia que implica la autorregulación de la conducta organizacional; compromisos éticos y arraigo de la cultura organizacional. Además, de relaciones transparentes con la sociedad; el diálogo con las partes interesadas (stakeholders), relaciones con la competencia y balance social. En segundo lugar, el público interno que abarca el diálogo y participación; relaciones con los sindicatos, administración participativa y participación de utilidades o resultados. También, el respeto por el individuo, compromiso con el futuro de los niños y valoración de la diversidad. Además, el respeto por el trabajador, el comportamiento frente a dimisiones, compromiso con el desarrollo profesional y empleabilidad, cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo y preparación para la jubilación.

### **2.4. Contextualización de la investigación**

Gómez M. (2011) hace referencia a algunos autores con respecto a la orientación de la Universidad como el medio para desarrollar personas que interactúan en ella, de esta manera cita a Magendzo (1994) quien sostiene que: “La universidad debe estar orientada a desarrollar una conciencia moral comprometida con la dignidad humana”.

Del mismo modo, cita a Elzo (2004) quien señala que: “La universidad, como contexto educativo, es vista exclusivamente como medio para lograr un puesto de trabajo por lo que es difícil cumplir con la función de formar personas y ciudadanos sensibles a los problemas sociales”.

Además, esta autora hace referencia a un conglomerado de autores que validan la pregunta con respecto a saber cuáles son los contextos

humanos o instancias educativas que fundamentan los valores. En ese orden cita a, Rokeach (1973), Fabelo (1996), Light (1991), Jiménez (2002), Silié (2003), Ulloa (2004), Elzo (2004) y Díaz (2009) de quienes concluye que consideran que los valores se adquieren, básicamente, en procesos de socialización primaria (familia y otros) y grupos secundarios (como escuelas y otras instituciones).

#### **2.4.1. Sistema educativo universitario en el Perú**

La Ley Universitaria N° 30220 (2014), que norma la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades en el Perú, define a la Universidad como: “Una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados. Participan en ella los representantes de los promotores, de acuerdo a ley.” Así mismo en su artículo 7, que hace referencia a las funciones de la Universidad presenta en su quinto apartado: “(...) Contribuir al desarrollo humano. (...)”.

Del mismo modo, presenta en su Capítulo XII, artículo 115 la definición de Universidad Privada: “Toda persona natural o jurídica tiene derecho a la libre iniciativa privada para constituir una persona jurídica, con la finalidad de realizar actividades en la educación universitaria, ejerciendo su derecho de fundar, promover, conducir y gestionar la constitución de universidades privadas. En caso de que la promotora tenga fines lucrativos se constituye bajo la forma societaria y en caso no tenga fines de lucro, bajo la forma asociativa. Para iniciar sus actividades, la promotora debe contar con la autorización de la SUNEDU, de conformidad con las normas y atribuciones que se señalan en la Ley.”

En su capítulo VIII, artículo 79, hace referencia a los docentes de la siguiente manera: “Los docentes universitarios tienen como funciones la investigación, el mejoramiento continuo y permanente de la enseñanza, la proyección social y la gestión universitaria, en los ámbitos que les corresponde.”

Mientras que, en el capítulo XV, Artículo 132 hace referencia al personal no docente (personal administrativo). “El personal no docente presta sus servicios de acuerdo a los fines de la universidad. Le corresponde los derechos propios del régimen laboral público o privado según labore en la universidad pública o privada. La gestión administrativa de las universidades públicas se realiza por servidores públicos no docentes de los regímenes laborales vigentes.”

#### **2.4.2. Universidad Privada de Arequipa**

La organización y el funcionamiento del Grupo se encuentran reguladas por la Ley General de Sociedades (Ley No. 26887), la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación (Decreto Legislativo No. 882), la Ley General de Educación (Ley No. 28044) y la Ley Universitaria (Ley No. 30220) (la “Ley Universitaria” y, conjuntamente con la Ley General de Sociedades, la Ley General de Educación y el Decreto Legislativo No. 882, las “Leyes Aplicables”); así como por su estatuto social aprobado en Junta General de Accionistas del Grupo de fecha 24 de mayo de 2010 y sus modificatorias (conjuntamente, el “Estatuto Social”).

##### **2.4.2.1. Órganos de gobierno**

La conformación, deberes y funciones de los órganos de gobierno se encuentran detallados en la Ley General de Sociedades y en el Estatuto Social.

- La Junta General de Accionistas,
- El Directorio
- El Gerente General

La Universidad, en el ámbito académico, cuenta con las siguientes autoridades y órganos colegiados:

- El Rector,
- Los Vicerrectores,
- El Director General de la EPG,
- Los Decanos
- Los Directores de Programa, Escuela, de Carrera y de Área (los “Directores”)
- El Consejo de Desarrollo Institucional (el “CDI”).

#### **La Gerencia:**

La administración del Grupo está a cargo de uno o más Gerentes. En caso existiesen más de un gerente, uno de ellos será Gerente General.

El Gerente General es nombrado por el Directorio a quien reporta. Tiene las funciones detalladas en el Estatuto Social y la Ley General de Sociedades.

#### **Dirección General de la Universidad:**

El Grupo cuenta con un Director General de la Universidad designado por el Gerente General con reporte al mismo. La Dirección General de la Universidad cuenta con las siguientes Direcciones, las mismas que dan soporte a la Universidad:

- Calidad Educativa
- Empleabilidad
- Comercial
- Tecnologías para el Aprendizaje

## Docentes

Según los artículos 50 y 51, del régimen docente: “Los docentes de la Universidad se rigen de manera exclusiva por las normas propias del régimen laboral de la actividad privada.” “Los profesores de la Universidad pueden ser ordinarios, extraordinarios y contratados:

- Ordinarios, en las categorías de principal, asociado o auxiliar;
- Extraordinarios, pudiendo ser eméritos, honorarios, visitantes e investigadores; y
- Contratados, que corresponde a aquellos profesores que prestan servicios en las condiciones que fija su respectivo contrato.
- Por su dedicación, los docentes podrán ser a tiempo completo o parcial. (Ver anexo 4).
- 

### 2.4.2.2. Misión

Es misión de la Universidad dar a todos los peruanos acceso a una educación superior de calidad que les permita alcanzar una vida mejor.

### 2.4.1.3. Visión

La visión de la Universidad consiste en ser la primera opción para estudiantes con afán de superación que contribuyan a un Perú mejor.

### 2.4.2.4. Valores

Son valores de la Universidad los siguientes:

## Equipo

En la Universidad se construye relaciones claras y honestas con buena comunicación.

## Responsabilidad:

En la Universidad se hace que las cosas sucedan, que sucedan bien y con eficiencia.

### **Pasión**

En la Universidad se da el máximo esfuerzo para hacer realidad nuestro sueño.

### **Aprendizaje continuo**

En la Universidad se está siempre en la búsqueda de oportunidades para ser mejores.

### **Apertura al cambio**

En la Universidad se atreven a hacer las cosas de manera distinta.

### **Integridad:**

En la Universidad se hace lo correcto con honestidad y transparencia.

## **2.4.3. Conceptualización de los valores de la universidad**

### **Trabajo en equipo**

“Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Todos los colaboradores deben trabajar juntos hacia una visión común. Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. Trabajo en equipo, implica liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. (Rodríguez. 2012)

Según Gómez y Acosta (2003) una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas”.

### **Responsabilidad**

Para Javier Genero (2010), responsabilidad, es la habilidad de responder. Pero aplicado en este sentido o acepción en la empresa, este valor implica la capacidad de responder satisfactoriamente a los desafíos o a las obligaciones contraídas por una persona o por la organización toda. El autor afirma que; “el valor responsabilidad alude al cumplimiento cabal por parte de cada integrante de la empresa, de todas las tareas y funciones para las cuales fue contratado.”

### **Pasión**

Para Kang (2010) la búsqueda de la pasión se trata de un proceso que ayuda a encontrar respuesta a algunas preguntas simples, pero difíciles de contestar, que afectan a cada detalle de nuestra vida diaria: saber qué es lo que hacemos y por qué lo hacemos. Cada una de las respuestas que demos nos servirá para progresar en la conciencia de quiénes somos, qué es lo que queremos y cómo podemos alcanzar nuestros objetivos. Todas ellas configuran un marco que nos facilita una vida feliz.

Por su parte, Sir Ken Robinson, afirma que la pasión por el trabajo incrementa, cuando encuentras tu “elemento”, es decir, cuando trabajas en lo que te gusta y tienes las competencias para realizarlo. Sin embargo, como la pasión es un atributo individual, dependerá también de las expectativas que tiene cada individuo, de su trabajo o de la actividad que desempeña.

### **Aprendizaje Continuo**

Según el documento 'Las escuelas de familia moderna bloque III documentación sobre las competencias se afirma que "el aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación, la persona se apropia del conocimiento en sus distintas dimensiones: conceptos, procedimientos, actitudes y valores."

### **Apertura al cambio**

Para Villegas (2012) la apertura al cambio es la capacidad de enfrentar con mente abierta las diversas circunstancias, para evaluar si se requieren nuevas acciones o renovaciones que permitan el avance en la dirección deseada. Por su parte, Eduarte (2009). afirma que la falta de apertura que muchas personas manifiestan se debe a que tienen apego a lo que hasta este momento han obtenido y ganado, pueden ser actividades, funciones, compañeros, clientes, etc., por lo que es importante atender ese apego por medio de técnicas que faciliten el proceso de duelo.

### **Integridad**

Depree Max lo llama alto sentido de obligaciones propias. Es Hacer lo correcto. En ocasiones los individuos que enfrentan cuestiones éticas se sienten tentados a colocar el interés propio y la ganancia económica personal por encima de los intereses legítimos y razonables. Y para actuar con integridad un individuo debe tomar en cuenta el bienestar de los demás. La integridad es tanto qué hacer, como quién se debe ser. La integridad es un valor que se merece o se conquista. Es también una mística de trabajo en la que decir siempre la verdad ante todo, incluso aunque tenga consecuencias negativas, prima sobre el facilismo de desviar la información. Es por ello que se confía en la persona íntegra, pues se tiene fe de que actuará en verdad y autenticidad.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Resumen de resultados

Estas dos variables (valores organizacionales y valores individuales instrumentales) han demostrado correlaciones positivas, pero poco significativas. Sólo dos correlaciones de las 18 existentes alcanzaron el valor de fuerza moderada y ambas para el grupo de administrativos.

En primer lugar, la correlación más alta del estudio entre ambas variables fue entre el valor organizacional **equipo** y los valores individuales del personal administrativo (0.38). Mientras que, la segunda correlación más significativa pertenece a los valores organizacionales instrumentales (aprendizaje continuo, responsabilidad y equipo), los cuales en relación a los valores individuales alcanzaron el coeficiente de relación (0,314).

**Tabla 2:**

**Resultados: Correlación entre los valores organizacionales y los valores individuales de administrativos**

Nivel	Coeficiente	Deter.	%	Fuerza	Relación
<b>Organizacionales-Individuales</b>	0.268	directa	0.072	7.2	débil positiva
<b>Esenciales - Individuales</b>	0.218	directa	0.047	4.7	débil positiva
<b>Pasión - Individuales</b>	0.224	directa	0.050	5.0	débil positiva
<b>Integridad - Individuales</b>	0.120	directa	0.014	1.4	débil positiva
<b>Finales(apertura)-Individuales</b>	0.120	directa	0.014	1.4	débil positiva
<b>Instrumentales - Individuales</b>	<b>0.314</b>	directa	<b>0.099</b>	<b>9.9</b>	moderada positiva
<b>Responsabilidad-Individuales</b>	0.200	directa	0.040	4.0	débil positiva
<b>Aprendizaje - Individuales</b>	0.249	directa	0.062	6.2	débil positiva
<b>Equipo - Individuales</b>	0.384	directa	0.148	14.8	moderada positiva

Nota: Resultados de la correlación entre los valores organizacionales y los valores individuales del personal administrativo de la UPA (2017). Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, la correlación más significativa para el grupo de docentes fue la de los valores organizacionales finales (apertura al cambio) con los valores individuales de los mismos (0.219). Sin embargo, esta valoración se le considera débil. Por otro lado, la única correlación negativa e inversa es la que se detectó en el grupo de docentes, en la relación del valor organizacional esencial denominado: integridad con sus valores individuales (-0.028).

**Tabla 3:**

**Resultados: Correlación entre los valores organizacionales y los valores individuales de docentes**

Nivel	Coefficiente	Deter.	%	Fuerza	Relación	
<b>Organizacionales-Individuales</b>	0.060	directa	0.004	0.0	muy débil	positiva
<b>Esenciales - Individuales</b>	0.038	directa	0.001	0.0	débil	positiva
<b>Pasión - Individuales</b>	0.106	directa	0.011	1.0	débil	positiva
<b>Integridad - Individuales</b>	-0.028	inversa	0.001	0.0	débil	negativa
<b>Finales(apertura)-Individuales</b>	0.219	directa	0.048	4.8	débil	positiva
<b>Instrumentales - Individuales</b>	0.102	directa	0.010	1.0	débil	positiva
<b>Responsabilidad-Individuales</b>	0.135	directa	0.018	1.8	débil	positiva
<b>Aprendizaje - Individuales</b>	0.004	directa	0.000	0.0	muy débil	positiva
<b>Equipo - Individuales</b>	0.130	directa	0.017	1.7	débil	positiva

Nota: Resultados de la correlación entre los valores organizacionales y los valores individuales del personal docente de la UPA (2017). Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Objetivo general

1. Determinar la relación entre los valores organizacionales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente de la Universidad Privada de Arequipa.

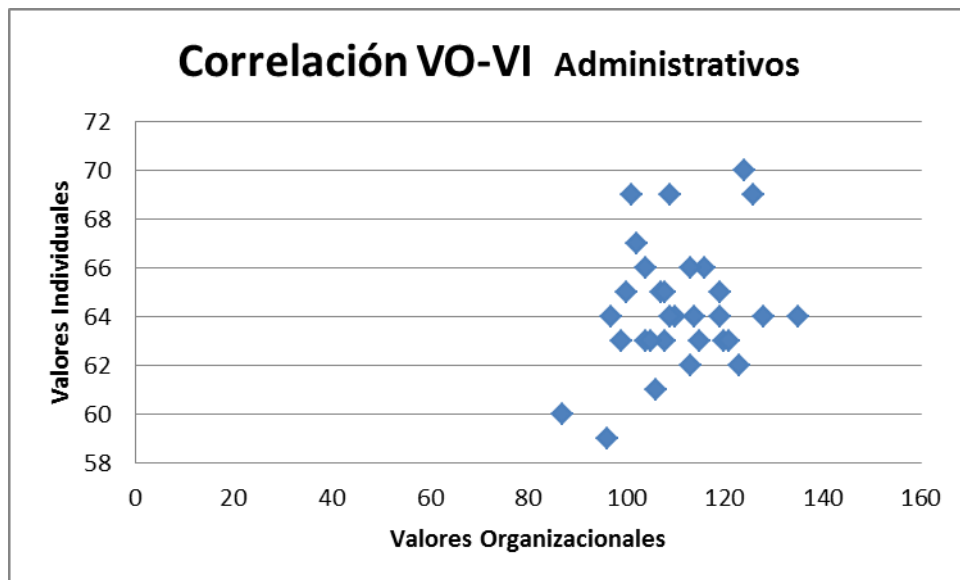
**Tabla 4:**

**Resultados: Correlación entre los valores organizacionales y los valores individuales de administrativos y docentes**

Nivel	Coefficiente	Deter.	%	Fuerza	Relación	
Administrativos						
<b>Organizacionales-Individuales</b>	0.268	directa	0.072	7.2	débil	positiva
Docentes						
<b>Organizacionales-Individuales</b>	0.060	directa	0.004	0.0	muy débil	positiva

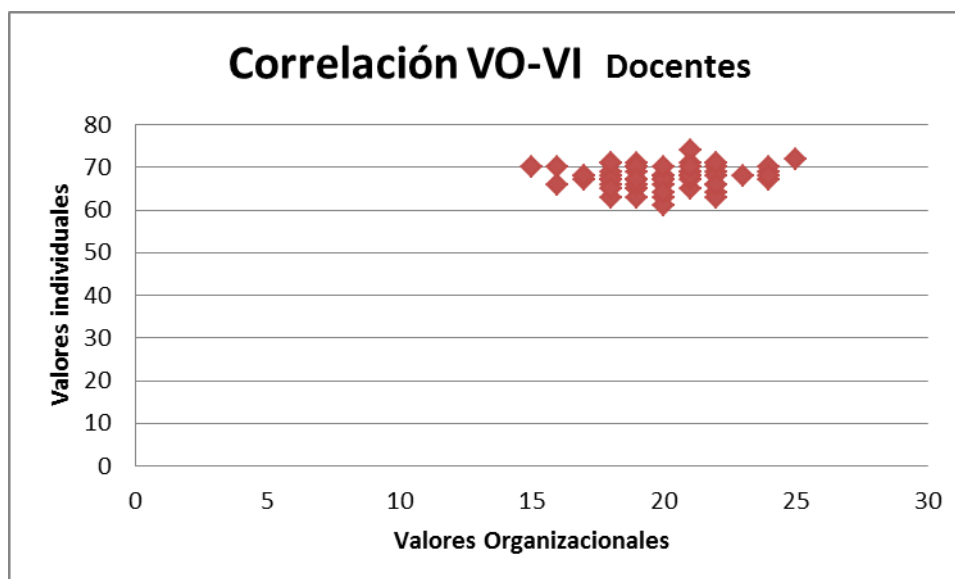
Nota: Resultados de la correlación entre los valores organizacionales y los valores individuales del personal administrativo y docente de la UPA (2017). Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 1, el coeficiente de correlación (0.268), entre los valores organizacionales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo de la Universidad, presenta una relación positiva y directa. La determinación (0.072) considera un 7% como valor de la fuerza, la cual es débil.



**Figura 1.** Correlación entre los valores organizacionales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se aprecia en la figura 2, el coeficiente de correlación (0.060), los valores organizacionales y los valores individuales instrumentales del personal docente, declara una relación positiva y directa en un grado de poca significancia. La determinación (0.004) considera un 0% como valor de la fuerza, la cual se determina como nula.



**Figura 2.** Correlación entre los valores organizacionales y los valores individuales instrumentales del personal docente de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

### 3.3. Objetivos específicos

#### 3.3.1. Primer objetivo Específico

Identificar la relación de los valores organizacionales esenciales de la Universidad Privada de Arequipa con los valores individuales instrumentales de su personal administrativo y docente.

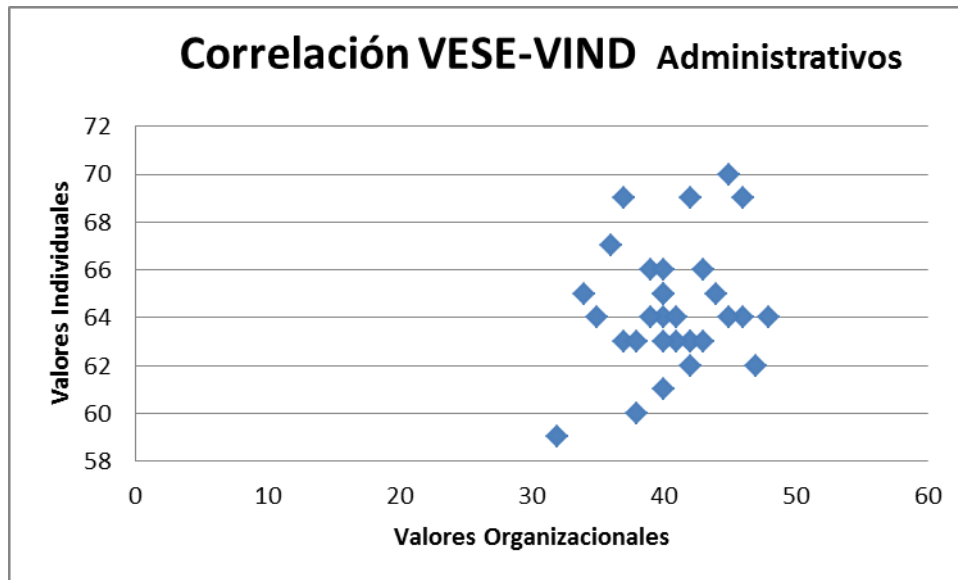
**Tabla 5:**

**Resultados: Correlación entre los valores organizacionales esenciales y los valores individuales del personal administrativo y docente**

Nivel	Coefficiente	Deter.	%	Fuerza	Relación
Administrativos					
<b>Esenciales - Individuales</b>	0.218	directa	0.047	4.7	débil positiva
<b>Pasión - Individuales</b>	0.224	directa	0.050	5.0	débil positiva
<b>Integridad - Individuales</b>	0.120	directa	0.014	1.4	débil positiva
Docentes					
<b>Esenciales - Individuales</b>	0.038	directa	0.001	0.0	débil positiva
<b>Pasión - Individuales</b>	0.106	directa	0.011	1.0	débil positiva
<b>Integridad - Individuales</b>	-0.028	inversa	0.001	0.0	débil negativa

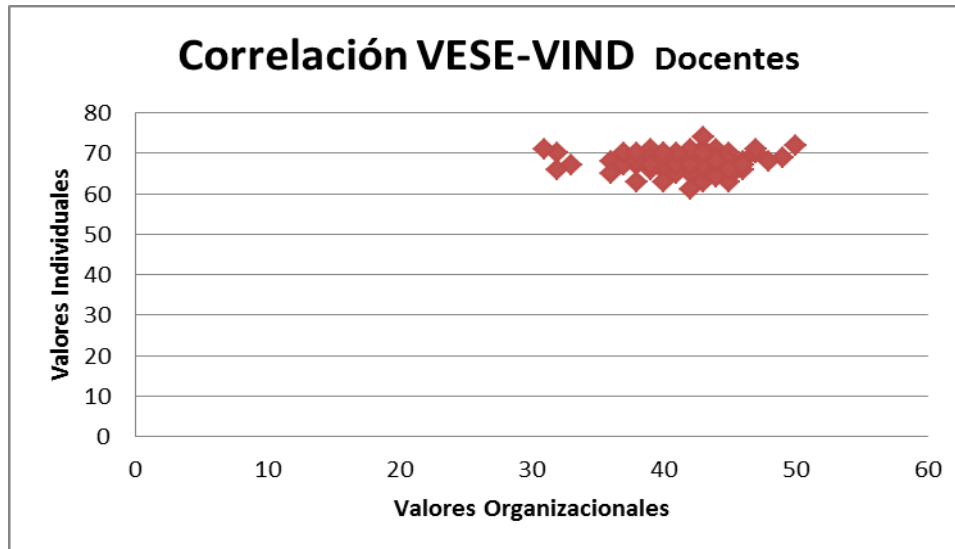
Nota: Resultados de la correlación entre los valores organizacionales esenciales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente de la UPA (2017). Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 3, el coeficiente de correlación (0.218), entre los VESC y los VI del personal administrativo, establece una relación positiva y directa en un grado de poca significancia. La determinación (0.047) considera un 4% como valor de la fuerza, la cual es débil.



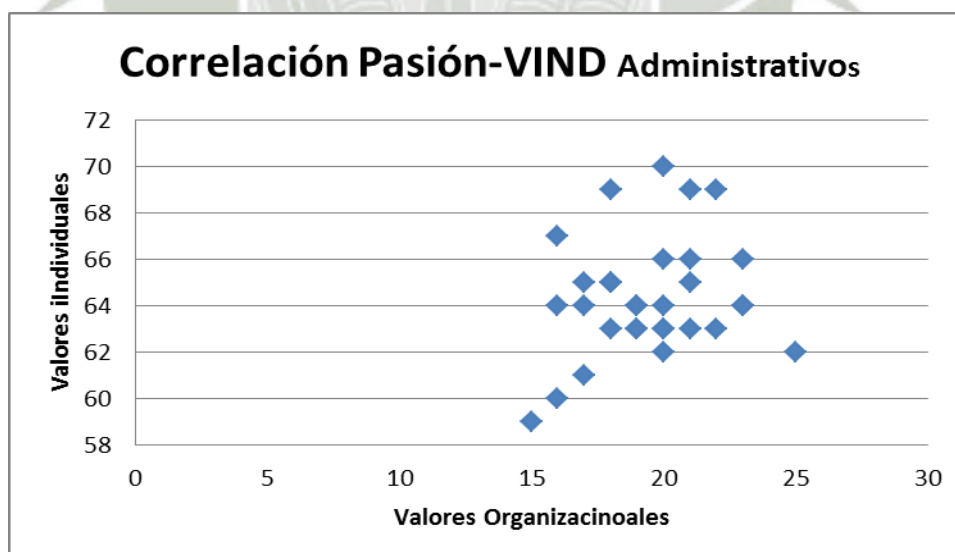
**Figura 3.** Correlación entre los valores organizacionales esenciales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se aprecia en la figura 4, el coeficiente de correlación (0.038), entre los valores organizacionales esenciales y los valores individuales instrumentales del personal docente, define una relación inexistente. La determinación (0.001) considera un 0% como valor de la fuerza, la cual se determina como nula.



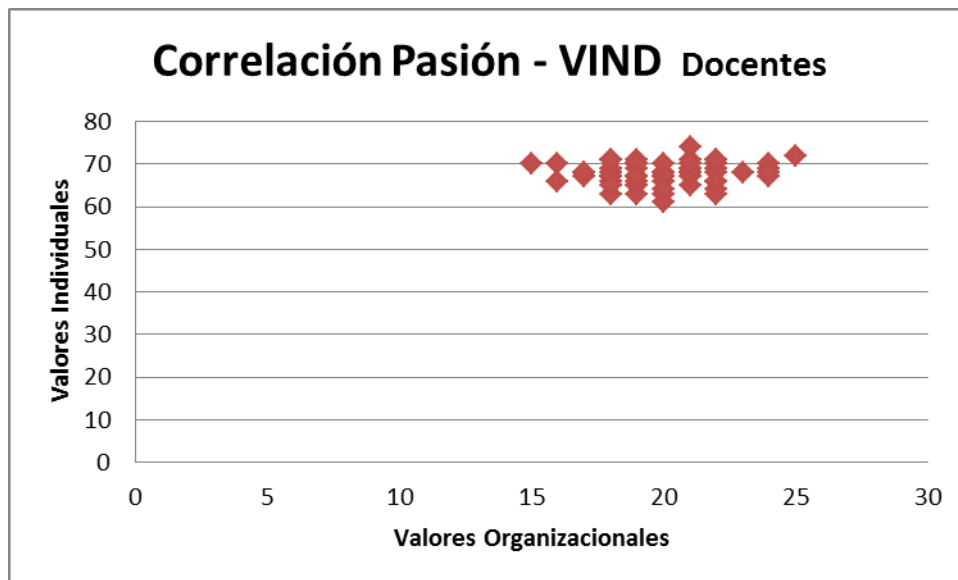
**Figura 4.** Correlación entre los valores organizacionales esenciales y los valores individuales instrumentales del personal docente de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se observa en la figura 5, el coeficiente de correlación (0.224), entre el valor organizacional de la pasión y los valores individuales instrumentales del personal administrativo, define una relación positiva y directa en un grado de baja significancia. La determinación (0.050) considera un 5% como valor de la fuerza, la cual es débil.



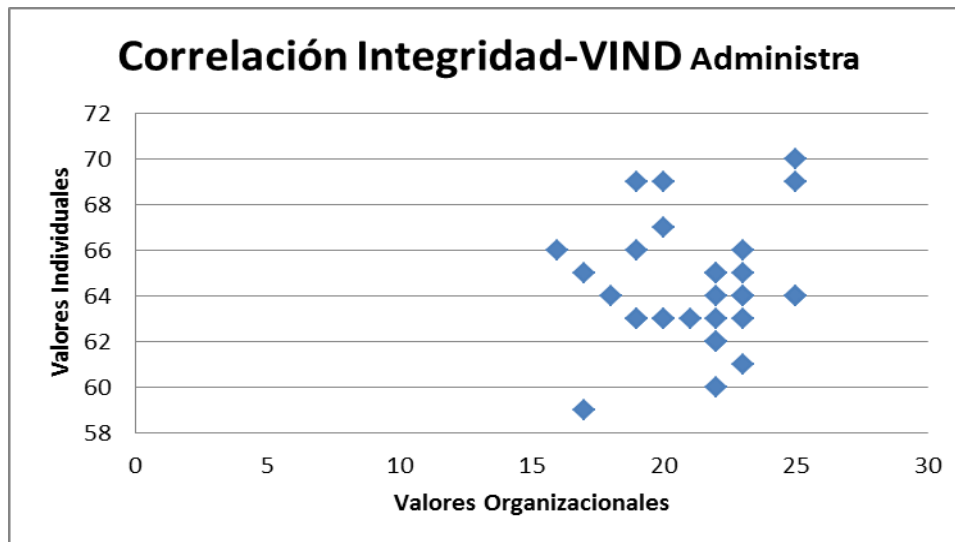
**Figura 5.** Correlación entre el valor organizacional de la pasión y los valores individuales instrumentales del personal administrativo de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se muestra en la figura 6, el coeficiente de correlación (0.106), entre valor organizacional de la pasión y los valores individuales instrumentales del personal docente, define una relación positiva y directa en un grado de baja significancia. La determinación (0.011) considera un 1% como valor de la fuerza, la cual es muy débil.



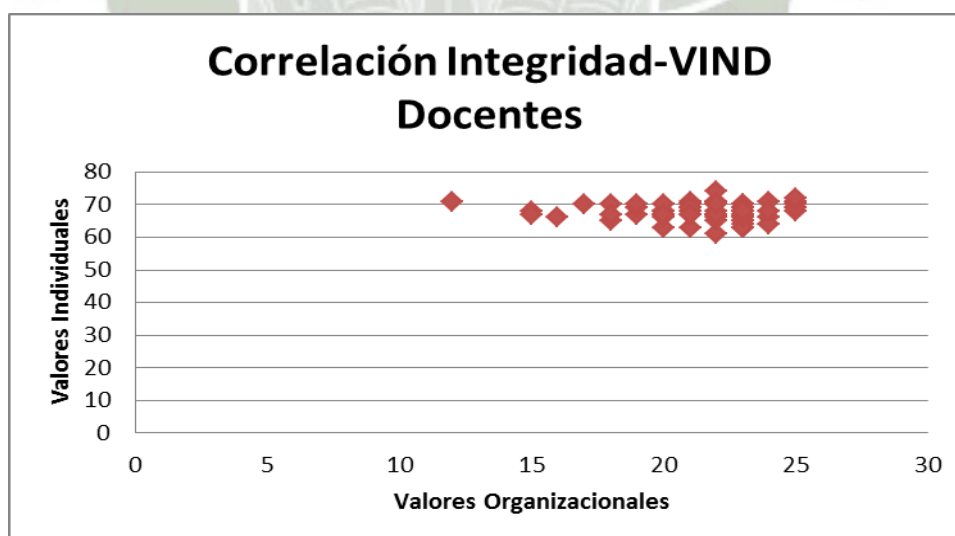
**Figura 6.** Correlación entre valor organizacional de la pasión y los valores individuales instrumentales del personal docente de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se muestra en la figura 7, el coeficiente de correlación (0.120), entre el valor organizacional de la integridad y los valores individuales instrumentales del personal administrativo de la Universidad Privada, define una relación positiva directa en un grado de baja significancia. La determinación (0.014) considera un 1% como valor de la fuerza, la cual es muy débil.



**Figura 7.** Correlación entre el valor organizacional de la integridad y los valores individuales instrumentales del personal administrativo de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se muestra en la figura 8, el coeficiente de correlación (-0.028), entre el valor organizacional de la integridad y los valores individuales instrumentales del personal docente, define una relación negativa e inversa en un grado de baja significancia. La determinación (0.011) considera un 0% como valor de la fuerza, la cual es nula.



**Figura 8.** Correlación entre el valor organizacional de la integridad y los valores individuales instrumentales del personal docente de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

### 3.3.2. Segundo objetivo específico

Establecer la relación entre los valores organizacionales finales de la Universidad Privada de Arequipa con los valores individuales instrumentales de su personal administrativo y docente.

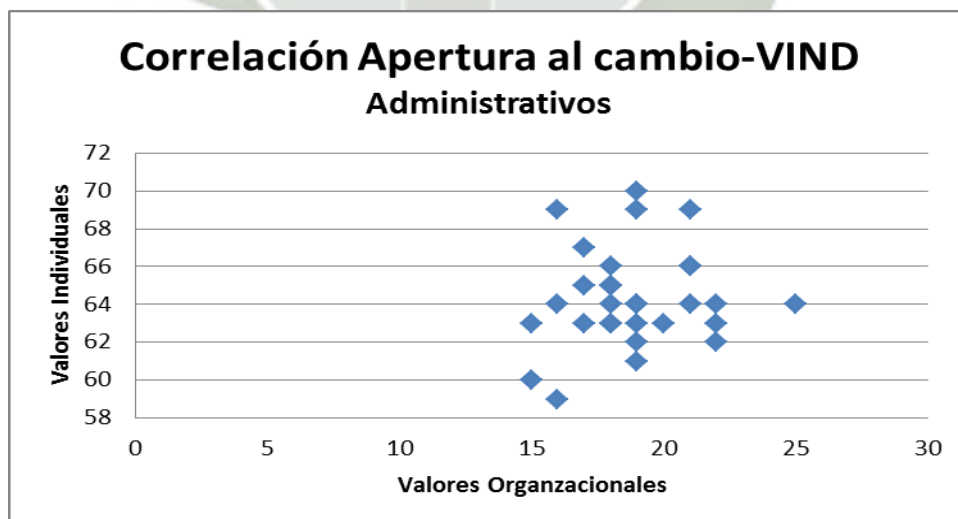
**Tabla 6:**

**Resultados: Correlación entre los valores organizacionales finales y los valores individuales del personal administrativo y docente**

Nivel	Coficiente	Deter.	%	Fuerza	Relación
Administrativos					
<b>Finales(apertura)-Individuales</b>	0.120	directa	0.014	1.4	débil positiva
Docentes					
<b>Finales(apertura)-Individuales</b>	0.219	directa	0.048	4.8	débil positiva

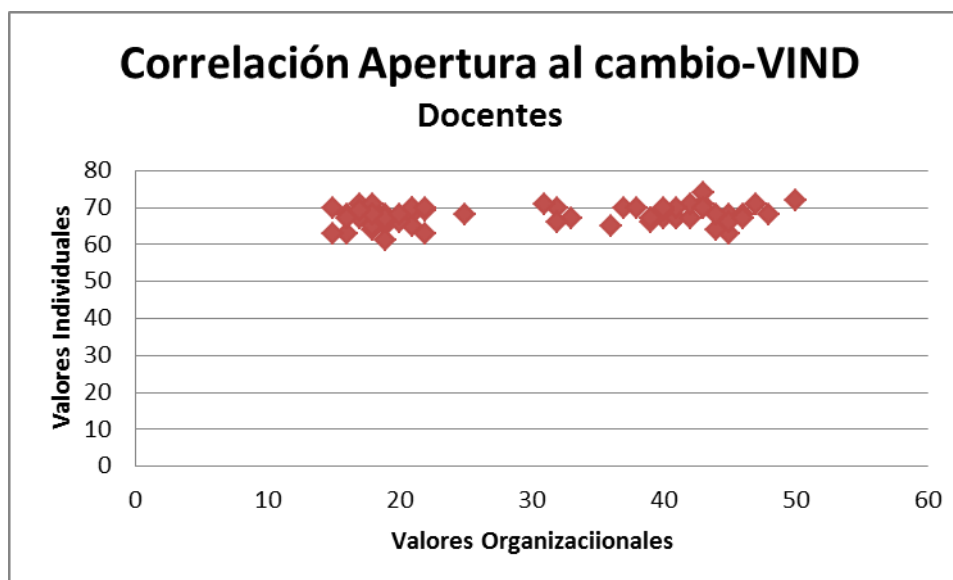
Nota: Resultados de la correlación entre los valores organizacionales finales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente de la UPA (2017). Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la figura 9, el coeficiente de correlación (0.12), entre el valor Apertura al cambio y los valores individuales instrumentales del personal administrativo, define una relación positiva directa en un grado de baja significancia. La determinación (0.014) considera un 1% como valor de la fuerza, la cual es muy débil.



**Figura 9.** Correlación entre el valor Apertura al cambio y los valores individuales instrumentales del personal administrativo de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se aprecia en la figura 10, el coeficiente de correlación (0.219), entre el valor de apertura al cambio y los valores individuales instrumentales del personal docente, define una relación positiva y directa en un grado de baja significancia. La determinación (0.048) considera un 5% como valor de la fuerza, la cual es débil.



**Figura 10.** Correlación entre el valor Apertura al cambio y los valores individuales instrumentales del personal docente de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

### 3.3.3. Tercer objetivo Específico

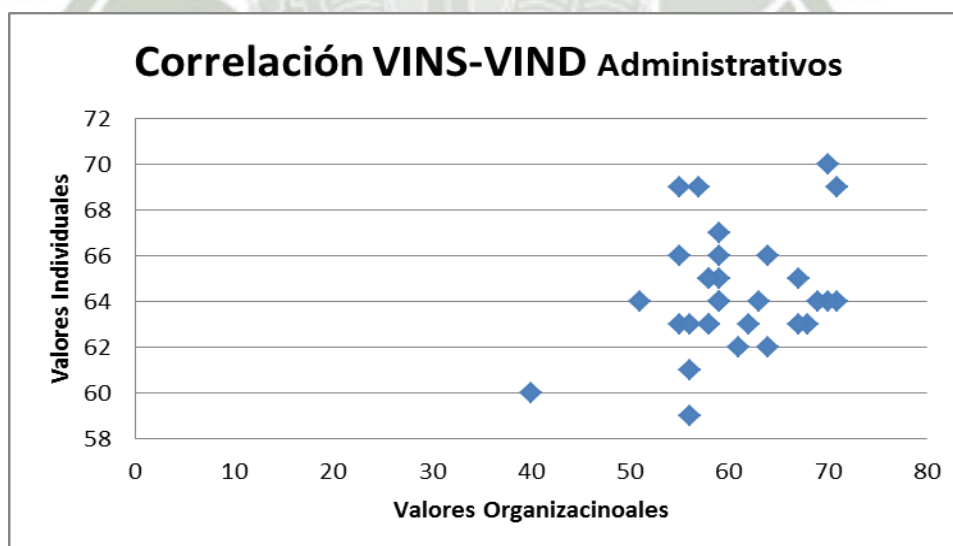
Determinar la relación entre los valores organizacionales instrumentales de la Universidad Privada de Arequipa con los valores individuales instrumentales de su personal administrativo y docente.

**Tabla 7:**  
**Resultados: Correlación entre los valores organizacionales instrumentales y los valores individuales del personal administrativo y docente**

Nivel	Coficiente	Deter.	%	Fuerza	Relación
Administrativos					
<b>Instrumentales - Individuales</b>	<b>0.314</b>	directa	<b>0.099</b>	<b>9.9</b>	moderada positiva
<b>Responsabilidad-Individuales</b>	0.200	directa	0.040	4.0	débil positiva
<b>Aprendizaje - Individuales</b>	0.249	directa	0.062	6.2	débil positiva
<b>Equipo - Individuales</b>	0.384	directa	0.148	14.8	moderada positiva
Docentes					
<b>Instrumentales - Individuales</b>	0.102	directa	0.010	1.0	débil positiva
<b>Responsabilidad-Individuales</b>	0.135	directa	0.018	1.8	débil positiva
<b>Aprendizaje - Individuales</b>	0.004	directa	0.000	0.0	muy débil positiva
<b>Equipo - Individuales</b>	0.130	directa	0.017	1.7	débil positiva

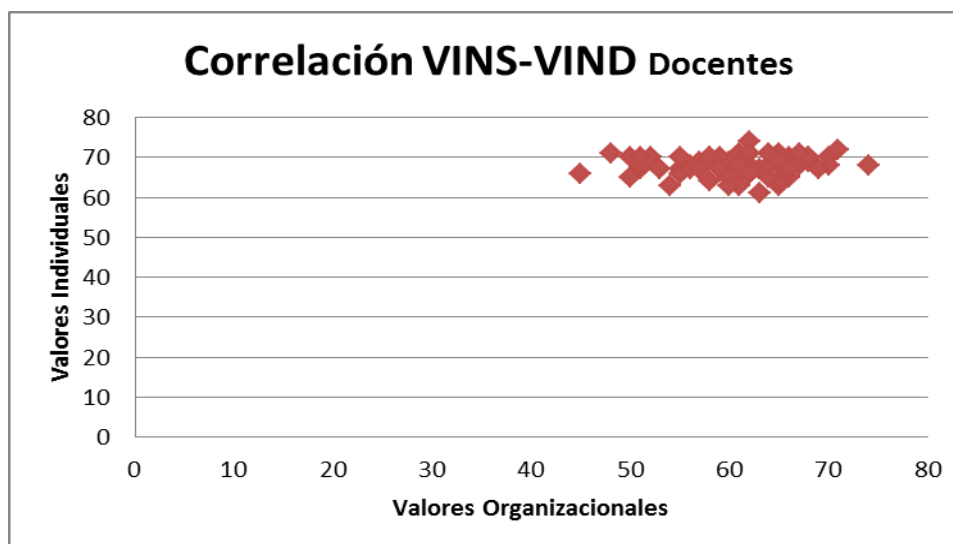
Nota: Resultados de la correlación entre los valores organizacionales instrumentales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente de la UPA (2017). Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la figura 11, el coeficiente de correlación (0.314), entre los valores instrumentales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo, define una relación positiva y directa inversa en un grado de baja significancia. La determinación (0.099) considera un 10% como valor de la fuerza, la cual es moderada.



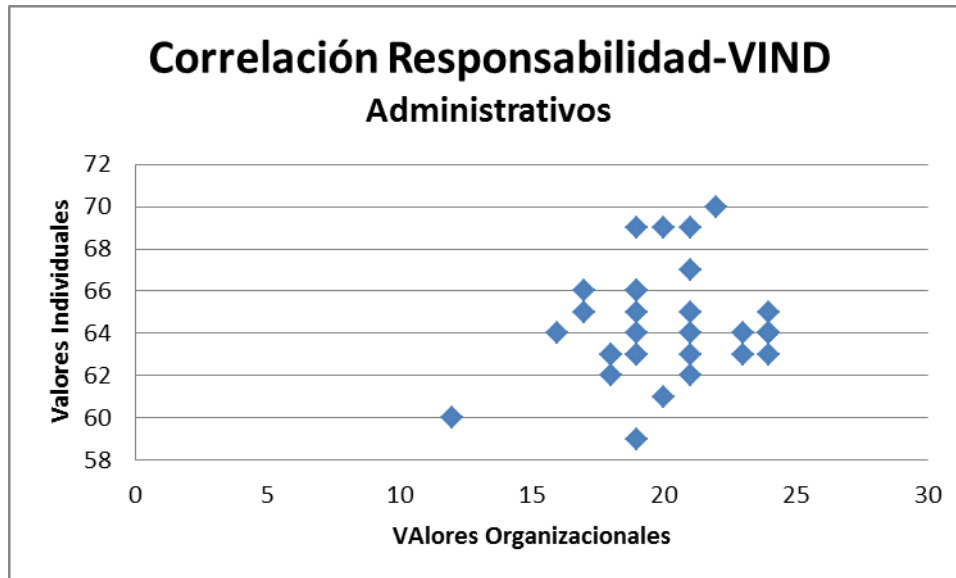
**Figura 11.** Correlación entre los valores instrumentales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se aprecia en la figura 12, el coeficiente de correlación (0.102), entre los valores instrumentales y los valores individuales instrumentales del personal docente, define una relación positiva y directa en un grado de baja significancia. La determinación (0.010) considera un 1% como valor de la fuerza, la cual es muy débil.



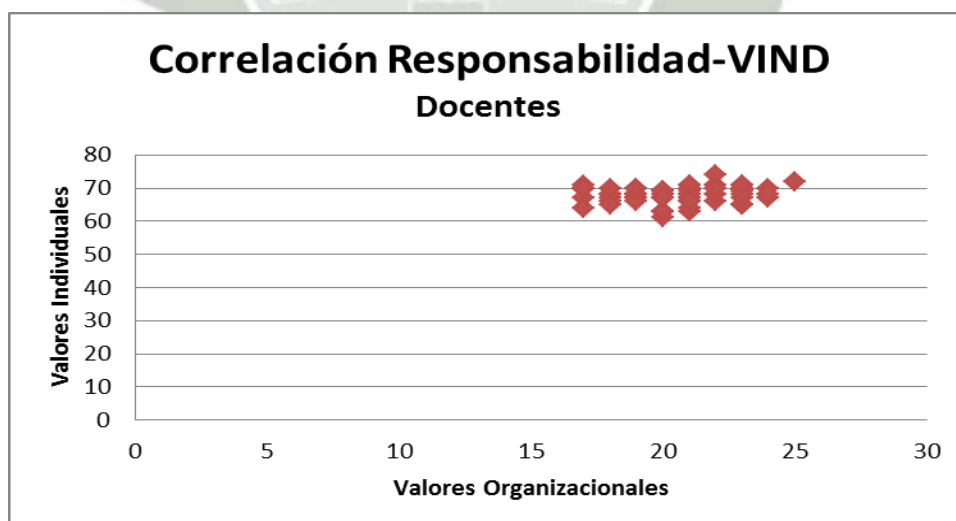
**Figura 12.** Correlación entre los valores instrumentales y los valores individuales instrumentales del personal docente de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se aprecia en la figura 13, el coeficiente de correlación (0.200), entre el valor organizacional de la responsabilidad y los valores individuales instrumentales del personal administrativo, define una relación positiva y directa en un grado de baja significancia. La determinación (0.040) considera un 4% como valor de la fuerza, la cual es débil.



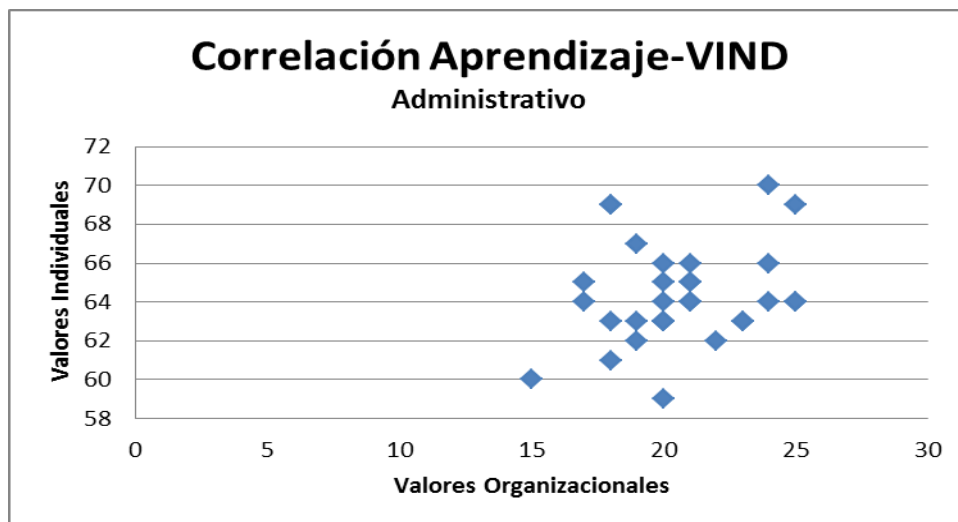
**Figura 13.** Correlación entre el valor organizacional de la responsabilidad y los valores individuales instrumentales del personal administrativo de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se aprecia en la figura 14, el coeficiente de correlación (0.135), entre el valor organizacional de la responsabilidad y los valores individuales instrumentales del personal docente, define una relación positiva y directa en un grado de baja significancia. La determinación (0.018) considera un 2% como valor de la fuerza, la cual es muy débil.



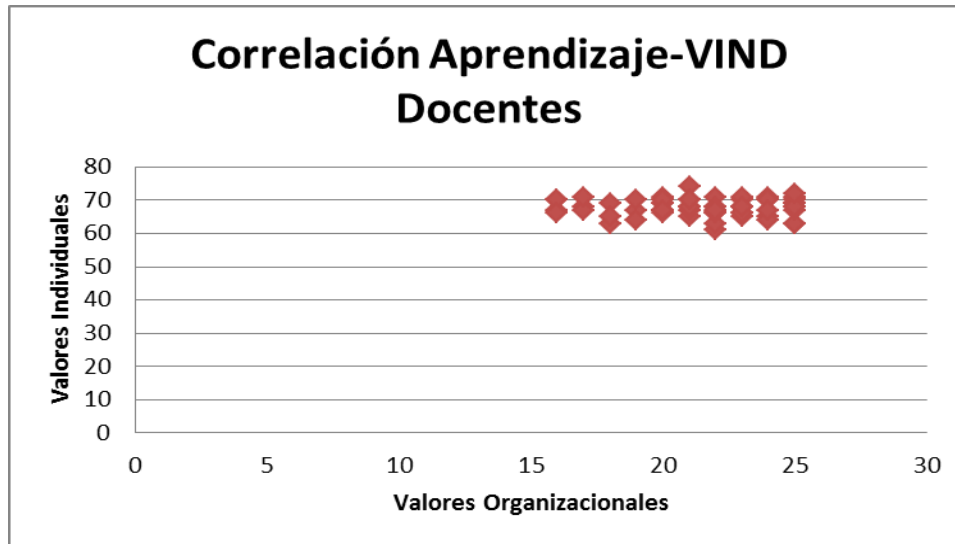
**Figura 14.** Correlación entre el valor organizacional de la responsabilidad y los valores individuales instrumentales del personal docente de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se aprecia en la figura 15, el coeficiente de correlación (0.249), entre el valor organizacional del aprendizaje continuo y los valores individuales instrumentales del personal administrativo, define una relación positiva y directa en un grado de baja significancia. La determinación (0.062) considera un 6% como valor de la fuerza, la cual es débil.



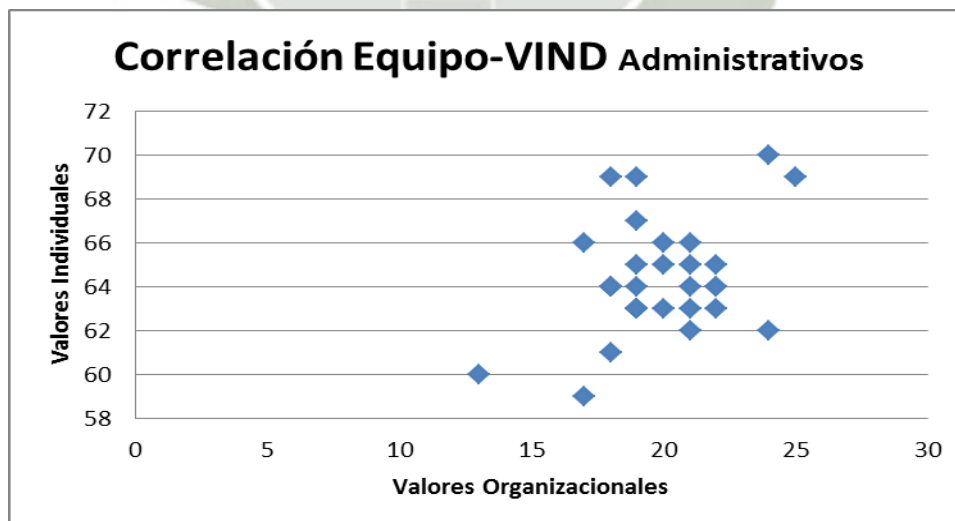
**Figura 15.** Correlación entre el valor organizacional del aprendizaje continuo y los valores individuales instrumentales del personal administrativo de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se aprecia en la figura 16, el coeficiente de correlación (0.004), entre el valor organizacional del aprendizaje continuo y los valores individuales instrumentales del personal docente, define una inexistente relación. La determinación (0.000) considera un 0% como valor de la fuerza, la cual es nula.



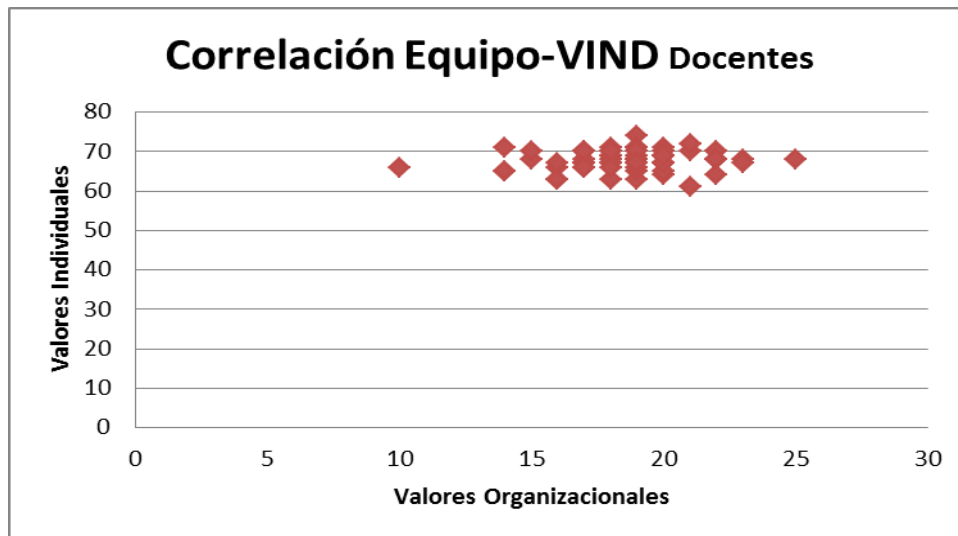
**Figura 16.** Correlación entre el valor organizacional del aprendizaje continuo y los valores individuales instrumentales del personal docente de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se aprecia en la figura 17, el coeficiente de correlación (0.384), Correlación entre el valor organizacional de equipo y los valores individuales instrumentales del personal administrativo, define una relación positiva y directa en un grado de baja significancia. La determinación (0.148) considera un 15% como valor de la fuerza, la cual es moderada.



**Figura 17.** Correlación entre el valor organizacional de equipo y los valores individuales instrumentales del personal administrativo de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se aprecia en la figura 18, el coeficiente de correlación (0.130), entre el valor organizacional de equipo y los valores individuales instrumentales del personal docente, define una relación positiva y directa en un grado de baja significancia. La determinación (0.017) considera un 2% como valor de la fuerza, la cual es muy débil.

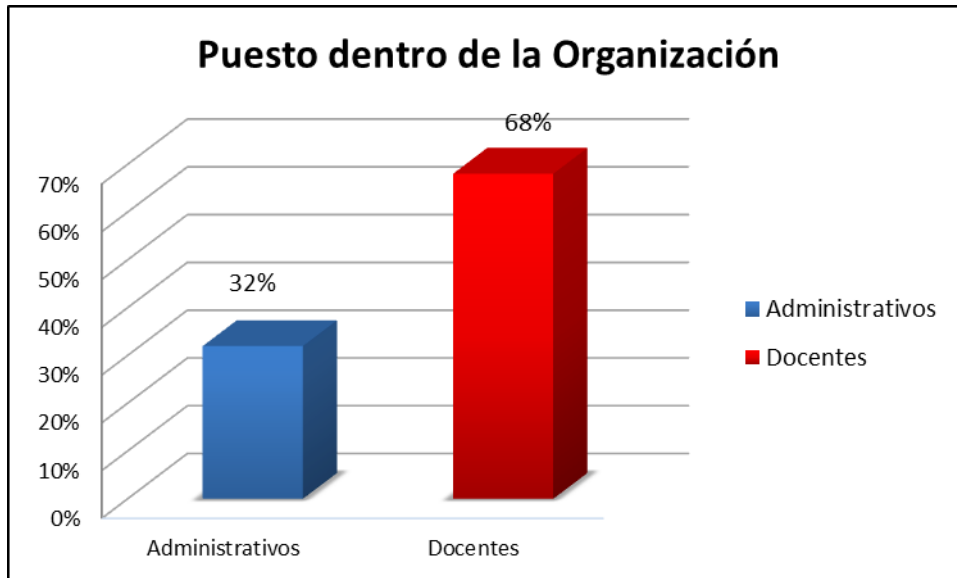


**Figura 18.** Correlación entre el valor organizacional de equipo y los valores individuales instrumentales del personal docente de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

#### 3.3.4. Cuarto objetivo

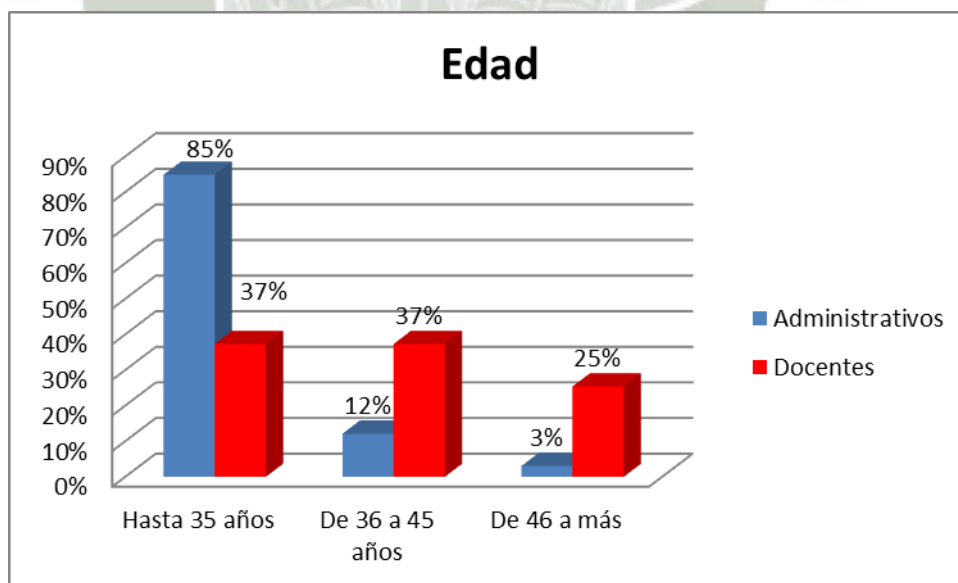
Realizar un análisis de los valores organizacionales del personal administrativo y docente de la Universidad Privada de Arequipa.

Como se aprecia en la figura 19, se ha considerado en la muestra estratificada a dos grupos. Uno lo componen los administrativos operativos de la Universidad (32%) y el otro grupo docentes de tiempo completo (68%).



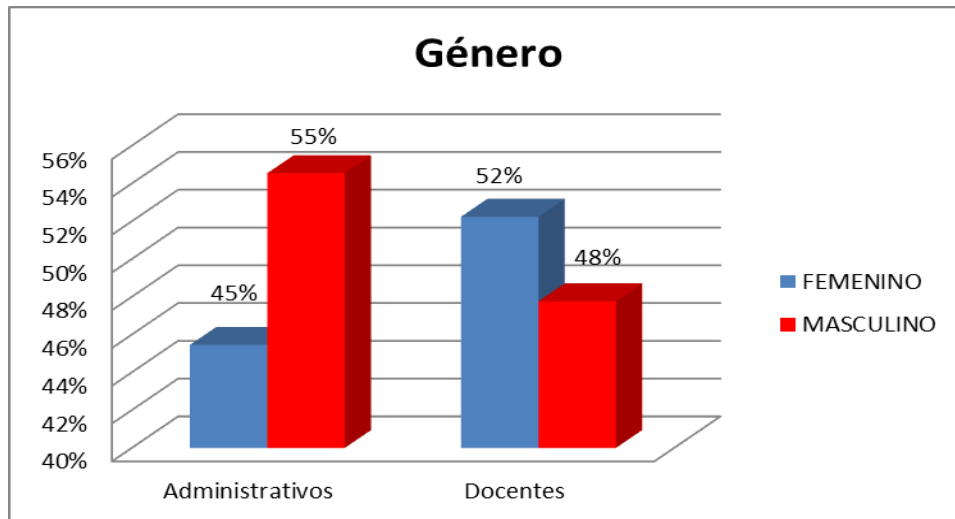
**Figura 19.** Puesto de los trabajadores en la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se observa en la figura 20, el mayor grupo de personal administrativo se concentra en el rango hasta 35 años de edad. Mientras que, en el grupo de docentes se reparte el mismo porcentaje (37%) en los rangos de hasta 35 años y de 36 a 45 años de edad.



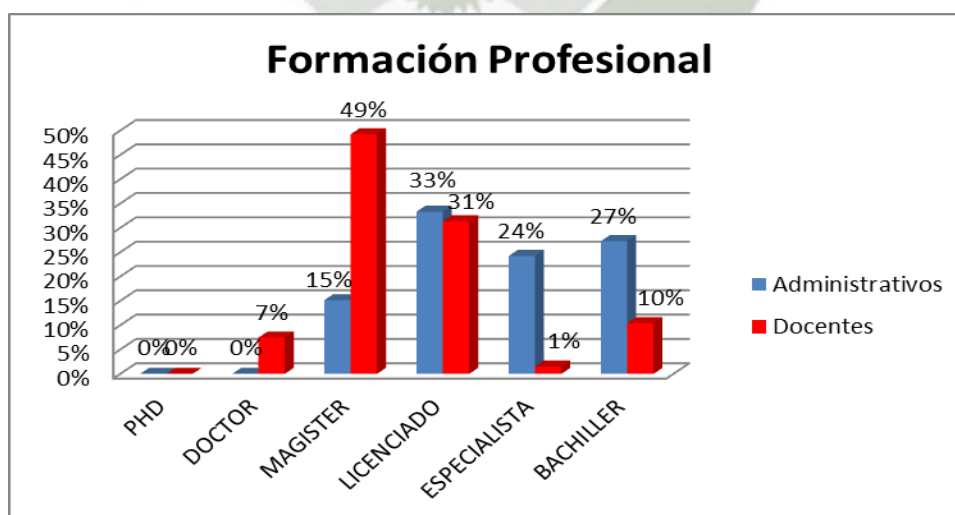
**Figura 20.** Rango de edades de los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se muestra en la figura 21, el género masculino asume roles operativos administrativos dentro de la universidad (55%). Sin embargo, la diferencia no es grande, ya que las mujeres mantienen un 45%. Por otro lado, las diferencias en el personal docente es mínima, un 4%.



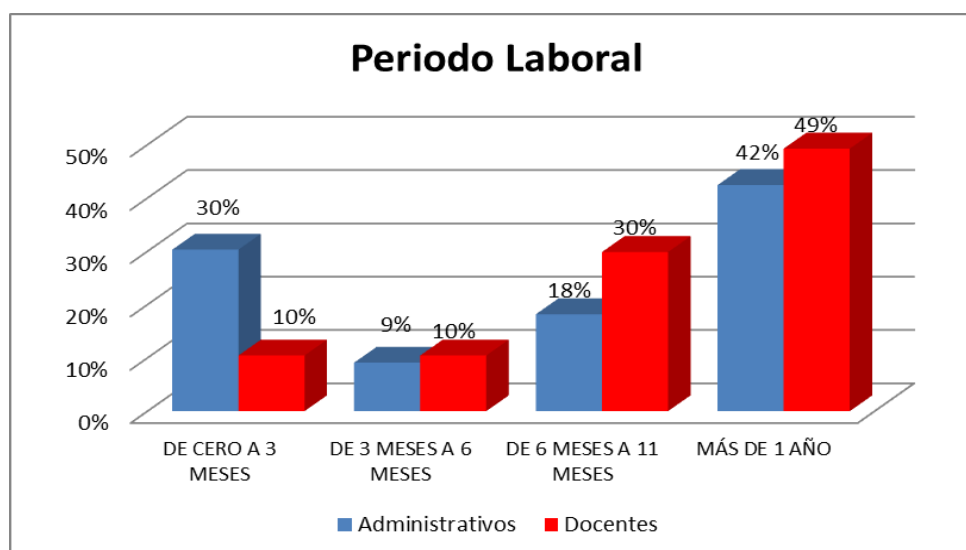
**Figura 21.** Género de los trabajadores administrativos y de docentes de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se aprecia en la figura 22, el grado de Maestro (magister) es el que predomina (49%) en la formación de los docentes. Por su parte, el grado de Licenciado (33%) predomina en el grupo de administrativos.



**Figura 22.** Formación profesional de los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se observa en la figura 23, tanto para el grupo de administrativos (42%) como para el de docentes (49%), el tiempo de laborar en la empresa supera el año de trabajo en la Universidad.



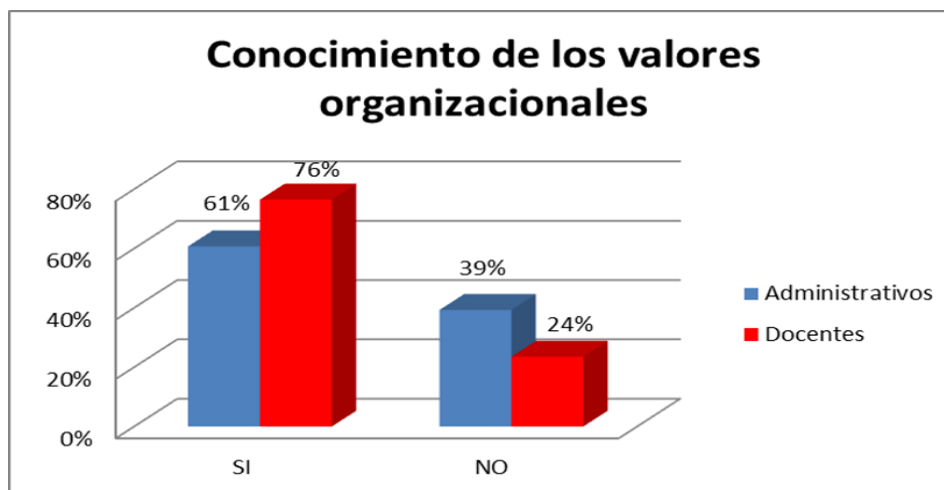
**Figura 23.** Tiempo de laborar en la Universidad de los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como muestra la figura 24, y en la tabla 8, la mayoría de docentes (76%) conoce los valores organizacionales de la Universidad, por sobre los administrativos (61%). Además, el porcentaje de personal que no conoce estos valores agrupa en promedio la tercera parte de la muestra.

**Tabla 8:**  
**Conocimiento de los valores organizacionales**

Nivel	Administrativos	%	Docentes	%
<b>Si</b>	17	0.54	39	0.59
<b>No</b>	11	0.35	12	0.18
<b>No responde</b>	3	0.09	15	0.23
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>66</b>	<b>1</b>

*Nota: Docentes de tiempo completo y administrativos operativos que laboran en la UPA (2017). Fuente: Elaboración propia.*



**Figura 24.** Conocimiento de los valores organizacionales de la Universidad por parte del personal administrativo y docente. Fuente: Elaboración propia (2017).

Como muestra la figura 25, y en la tabla 9, la percepción de los grupos de estudio con respecto a la práctica de los valores organizaciones es positiva, situando el 'casi siempre' en el 47% de administrativos y el 42% de docentes.

**Tabla 9 :**  
**Práctica de los valores organizacionales**

Nivel	Administrativos	%	Docentes	%
Nunca	0	0	0	0
Casi nunca	0	0	6	0.06
A veces	7	0.22	31	0.32
Casi siempre	15	0.47	39	0.42
Siempre	9	0.31	20	0.20
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>96</b>	<b>1</b>

*Nota: Docentes de tiempo completo y administrativos operativos opinan sobre las prácticas de los valores organizacionales dentro de la UPA (2017). Fuente: Elaboración propia.*



**Figura 25.** Percepción del personal administrativo y docente sobre la práctica de los valores organizacionales en la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

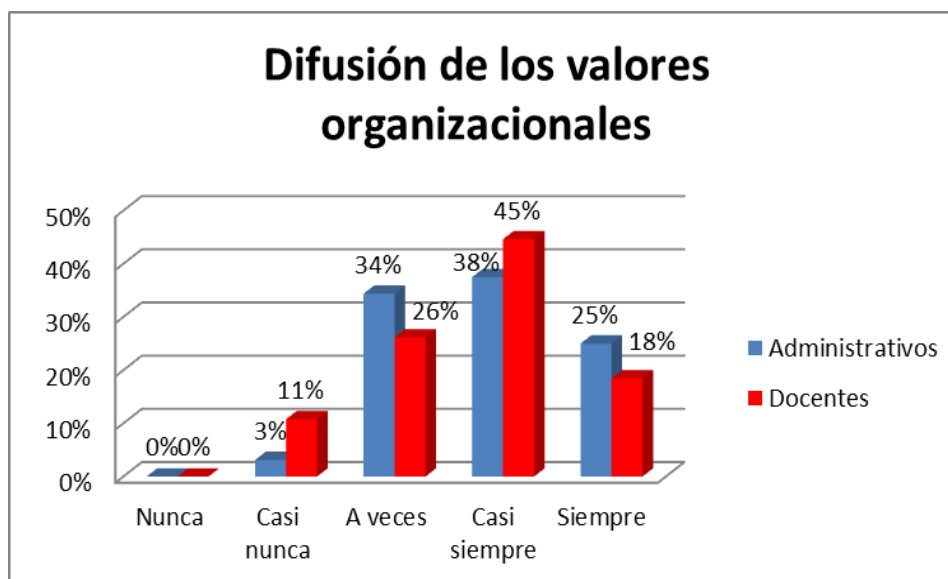
Como se observa en la figura 26, y en la tabla 10, la percepción de los grupos de estudio con respecto a la difusión de los valores organizacionales de la Universidad es positiva (45% para docentes y 38% para administrativos), pero con una tendencia a la incertidumbre. Del 'a veces' que agrupa un 26% y 34% de los grupos respectivamente.

**Tabla 10:**

**Difusión de los valores organizacionales**

Nivel	Administrativos	%	Docentes	%
Nunca	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	1	0.03	7	0.11
A veces	10	0.34	17	0.26
Casi siempre	12	0.38	30	0.45
Siempre	8	0.25	12	0.18
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>66</b>	<b>1</b>

*Nota: Docentes de tiempo completo y administrativos operativos que laboran en la UPA (2017). Fuente: Elaboración propia.*



**Figura 26.** Percepción del personal administrativo y docente sobre la difusión de los valores organizacionales en la Universidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

Por otro lado, como se puede observar en la tabla 11, el personal administrativo operativo de la universidad consideró dentro de los ítems mejor evaluados de la encuesta de valores organizacionales pertenecen al valor de integridad ( $M=21,23$  y  $DE=2.44$ ). Mientras que, el menos evaluado fue el valor de apertura al cambio ( $M=18.81$  y  $DE=2.2.9$ )

Además, hay que señalar que en lo que respecta a los valores organizacionales el personal administrativo ha preferido luego del valor de la integridad, otros dos valores: aprendizaje continuo ( $M=20.58$ ) y Responsabilidad ( $M=20.06$ )

**Tabla 11:**  
**Puntuaciones medias obtenidas en valores  
organizacionales por personal administrativo**

<b>Nivel</b>	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>
<b>Apertura al cambio</b>	18.81	2.29
<b>Aprendizaje continuo</b>	20.58	2.59
<b>Equipo</b>	19.84	2.4
<b>Integridad</b>	21.23	2.45
<b>Pasión</b>	19.48	2.42
<b>Responsabilidad</b>	20.06	2.74

Nota: Lista de valores organizacionales de la UPA. Fuente:  
Elaboración Propia (2017).

Además, se puede apreciar en la tabla 12, que el personal docente de tiempo completo de la Universidad determinó que dentro de los ítems mejor evaluados en la encuesta de valores organizacionales pertenecen al valor de aprendizaje continuo ( $M=21.45$  y  $DE=2,66$ ). Mientras que el menos evaluado fue el valor equipo ( $M=18.64$  y  $DE=2,5$ ).

A parte del valor del aprendizaje continuo, los docentes consideraron que llevan a cabo, en orden de importancia, otros tres valores: la integridad ( $M=21,42$ ) y la responsabilidad ( $20,53$ ).

**Tabla 12:*****Puntuaciones medias obtenidas en valores  
organizacionales por personal docente***

<b>Nivel</b>	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>
<b>Apertura al cambio</b>	19.53	2.64
<b>Aprendizaje continuo</b>	21.45	2.66
<b>Equipo</b>	18.64	2.5
<b>Integridad</b>	21.42	2.57
<b>Pasión</b>	19.92	2.09
<b>Responsabilidad</b>	20.53	2.05

Nota: Lista de valores organizacionales de la Universidad Privada de Arequipa. Fuente: Elaboración Propia (2017).

**3.3.5. Quinto objetivo específico**

Conocer la preferencia de los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente en la Universidad Privada de Arequipa.

Al respecto, se puede mostrar en la tabla 13, en qué orden los sujetos de esta muestra, que integran el grupo de administrativos, han jerarquizado los 18 valores instrumentales de la escala de Rokeach. Además hay que señalar que el ítem (valor) individual instrumental de la Escala de Rokeach mejor evaluado para administrativos fue honradez ( $M=4.47$  y  $DE=0,90$ ). El peor evaluado fue ser indulgente ( $M=2,42$  y  $DE=0.81$ ).

Además, se observa que los sujetos manifestaron su preferencia y se priorizo en las diferentes muestras a los primeros cuatro lugares a los siguientes v alores finales. Para el caso de los administrativos consideraron después de honradez, tres valores: Ser competente ( $M=4,32$ ), ser educado ( $M=4,23$ ) y ser responsable ( $M=4,23$ ).

**Tabla 13:**  
**Puntuaciones medias obtenidas en valores individuales instrumentales por personal administrativo**

Nivel	Media	Desv.	Mín	Máy
<b>1. Ser ambicioso (tener aspiraciones, querer conseguir muchas cosas)</b>	3.77	0.96	2	5
<b>2. Ser abierto (comprensivo, liberal)</b>	3.94	1.15	2	5
<b>3. Ser competente (capaz, efectivo)</b>	4.32	0.87	3	5
<b>4. Ser alegre (estar contento)</b>	3.45	1.06	2	5
<b>5. Ser limpio (ser aseado, ordenado)</b>	3.58	0.96	2	5
<b>6. Ser valiente (defender las propias ideas)</b>	3.45	0.93	2	5
<b>7. Ser indulgente (tolerante, condescendiente)</b>	2.42	0.81	2	5
<b>8. Ser servicial (ayudar a los demás)</b>	3.84	1.07	2	5
<b>9. Ser honrado (ser sincero, decir siempre la verdad)</b>	4.47	0.90	2	5
<b>10. Ser creativo (hacer o imaginar cosas nuevas)</b>	3.84	0.93	2	5
<b>11. Ser independiente (valerse por uno mismo, confianza en sí mismo)</b>	3.68	0.87	2	5
<b>12. Ser intelectual (inteligente, reflexivo)</b>	3.03	1.02	2	5
<b>13. Ser lógico (saber razonar correctamente)</b>	3.52	1.12	2	5
<b>14. Ser cariñoso (ser tierno, afectuoso)</b>	2.94	1.00	2	5
<b>15. Ser obediente (disciplinado, respetuoso)</b>	3.29	0.97	2	5
<b>16. Ser educado (tener buenas costumbres y modales, ser cortés)</b>	4.23	0.88	2	5
<b>17. Ser responsable (respetar lo acordado)</b>	4.23	0.92	2	5
<b>18. Ser controlado (saber autocontrolarse, dominarse)</b>	2.52	0.93	2	5

Nota: Lista de valores instrumentales de Rokeach (1973). Fuente: Elaboración Propia (2017).

Por último se aprecia en la tabla 4, que para los docentes de tiempo completo el ítem (valor) individual instrumental de la Escala de Rokeach mejor evaluado fue ser honrado: (M=4.70 y DE=0.53) y el menos evaluado fue ser cariñoso (M=3,21, y DE=0.85). También, se observa que los docentes expresaron su preferencia y se priorizo en las diferentes muestras a los primeros cuatro lugares a los siguientes v alores finales. Estos consideraron después de la honradez, tres valores: Ser competente (M=4,52), ser servicial (M=4,12) y ser creativo (M=397).

**Tabla 14:**  
**Puntuaciones medias obtenidas en valores individuales instrumentales por personal docente**

Nivel	Media	Desv.	Mín	Máy
1. Ser ambicioso (tener aspiraciones, querer conseguir muchas cosas)	3.36	1.02	2	5
2. Ser abierto (comprensivo, liberal)	3.56	0.98	2	5
3. Ser competente (capaz, efectivo)	4.52	0.73	3	5
4. Ser alegre (estar contento)	3.85	1.00	2	5
5. Ser limpio (ser aseado, ordenado)	3.64	0.83	2	5
6. Ser valiente (defender las propias ideas)	3.52	0.83	2	5
7. Ser indulgente (tolerante, condescendiente)	3.20	0.86	2	5
8. Ser servicial (ayudar a los demás)	4.12	0.85	3	5
9. Ser honrado (ser sincero, decir siempre la verdad)	4.70	0.53	3	5
10. Ser creativo (hacer o imaginar cosas nuevas)	3.97	1.04	2	5
11. Ser independiente (valerse por uno mismo, confianza en sí mismo)	3.95	0.90	2	5
12. Ser intelectual (inteligente, reflexivo)	3.48	1.07	2	5
13. Ser lógico (saber razonar correctamente)	3.39	0.87	2	5
14. Ser cariñoso (ser tierno, afectuoso)	3.21	0.85	2	5
15. Ser obediente (disciplinado, respetuoso)	3.03	0.88	2	5

<b>16. Ser educado (tener buenas costumbres y modales, ser cortés)</b>	4.36	0.80	3	5
<b>17. Ser responsable (respetar lo acordado)</b>	4.61	0.52	3	5
<b>18. Ser controlado (saber autocontrolarse, dominarse)</b>	3.30	1.08	2.00	5.00

Nota: Lista de valores instrumentales de Rokeach (1973). Fuente: Elaboración Propia (2017).



## CONCLUSIONES

Las conclusiones de la presente investigación sintetizan los conceptos y el marco analítico planteado. Además, integra lo desarrollado en los capítulos precedentes. Al respecto, mencionaremos de manera breve las principales conclusiones a las cuales se ha llegado:

**PRIMERA:** Después de la revisión de la bibliografía consultada y la información recopilada respecto al tema es importante dar respuesta a la hipótesis planteada al inicio de la presente investigación. A manera de recuento, la hipótesis general planteada fue la siguiente

### Hipótesis general

La relación entre los valores organizacionales y los valores individuales de del personal administrativo y docente es moderada en la Universidad Privada de Arequipa, 2017.

La cual se rechaza, dado que la relación entre los valores organizacionales en la Universidad Privada de Arequipa y los valores individuales de su personal administrativo operativo y docente de tiempo completo **es débil**, nada significativa. Sin embargo, el valor organizacional de equipo es el que reúne las características de un valor compartido en desarrollo, en los dos grupos de estudio.

**SEGUNDA:** Es la correlación de los valores organizacionales instrumentales (pasión e integridad) con los valores individuales la que no alcanza un grado moderado de fuerza de relación entre ambas. La pasión se afianza en el cuerpo administrativo, pero es casi inexistente en el grupo docente. Mientras que, el valor de la integridad presenta una relación positiva, pero débil, en el grupo administrativo; en el cuerpo docente advierte una relación negativa, sustentada en los criterios de subjetividad que despierta la autoselección valorativa automática de

imagen personal en las respuestas a la encuesta y la priorización de otros valores sobre este en lo individual.

**TERCERA:** Dentro de baja significancia de relación de los valores organizacionales finales con los valores individuales, el valor organizacional de apertura al cambio es el que se relaciona con mayor fuerza en el grupo de docentes. Esto puede responder a la constante iniciativa de comparativo del ambiente laboral (docente que trabajan en diferentes universidades). Por otro lado, pese a no alcanzar una fuerza de moderada, también en el grupo de administrativos se muestra en el segundo lugar de su desarrollo organizacional como parte de una dinámica del modelo de gestión empresarial que presenta la universidad.

**CUARTA:** Pese a no tener una gran significancia en la relación de valores organizacionales con los individuales, es el personal administrativo quien mejora el valor de correlación con respecto a los docentes de tiempo completo de una Universidad Privada de Arequipa. Todo ello gracias a la relación de los valores organizacionales instrumentales (aprendizaje continuo, responsabilidad y equipo) con los valores individuales de estos dos grupos. Por ello, es el valor de equipo el que más se comparte en el grupo de administrativos, y el que alcanza la mayor correlación del estudio, definida como moderada. Por su parte, para el grupo de docentes este mismo valor equipo se considera como el segundo más relacionado. Por lo que podemos concluir en que el valor organizacional equipo es el más relacionado con los valores individuales para ambos grupos y el primer valor compartido en estos dos grupos de la investigación.

**QUINTA:** Los trabajadores de la universidad, tanto docentes como administrativos, no conocen plenamente los valores organizacionales. Son el grupo de administrativos los que han hecho de su práctica del valor de equipo, la básica idea de valor compartido. Sin embargo, ambos grupos han destacado que casi siempre se practican los valores

organizacionales en la Universidad y que se casi siempre se difunden estos mismos en este espacio educativo. Además, considerando que, la mayoría de encuestados responde a un periodo laboral mayor de un año; que los docentes albergan grupos en todos los rangos de edades; que los administradores en menores de 35 años de edad; que hay más mujeres en el grupo de docentes y más hombres en cargos administrativos y que es el grado de maestro el predominante en el grupo de docentes y el de licenciado en el de administrativos; es que la labor de promoción de los valores organizacionales de la universidad ha sido exploratoria y de reconocimiento. Por ello, ante la variabilidad de estos grupos es que no se ha desarrollado una relación moderada o fuerte entre los valores organizacionales y los valores individuales, ni tampoco se han podido constituir valores compartidos con celeridad.

**SEXTA:** Si ha sido el valor organizacional de la integridad el de mayor preferencia en los dos grupos de estudio (docentes y administrativos), es el valor individual de la honradez el que ha estado evaluado favorablemente en la calificación de los cuestionarios. Aunque el criterio lógico determina que la relación existe, el coeficiente de correlación determinó una relación negativa inversa en el caso de los docentes, y débil en el caso de los profesores. Por lo que, el estudio de valores dispone un escala subjetiva directamente proporcional con la autopercepción de uno mismo con respecto a valores que involucran una imagen negativa ante los demás, pero que puede ser no valorada a plenitud en el entorno laboral. Es decir, no puedo decir: no soy honrado. Pero, la valoración de hacer siempre lo correcto no está al tope de la preferencia individual, ni es marcada, en el día a día.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Diseñar el plan de Gestión de valores de la organización para mejorar la relación, de débil a moderada, entre los valores organizacionales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente. De esta manera, se pueden afianzar y desarrollar los valores compartidos como el caso de equipo, determinado en este primer estudio. No hay que dejar de considerar la asesoría multidisciplinaria (filosofía, sociología, psicología, antropología, entre otros) para establecer como principio estratégico un modelo de gestión con una enraizada visión humanista del desarrollo corporativo, y con miras a la auténtica ciudadanía corporativa, y del crecimiento preparar al capital humano de la misma para la innovación, a través de una cultura fuerte solventada en valores compartidos en el día a día.

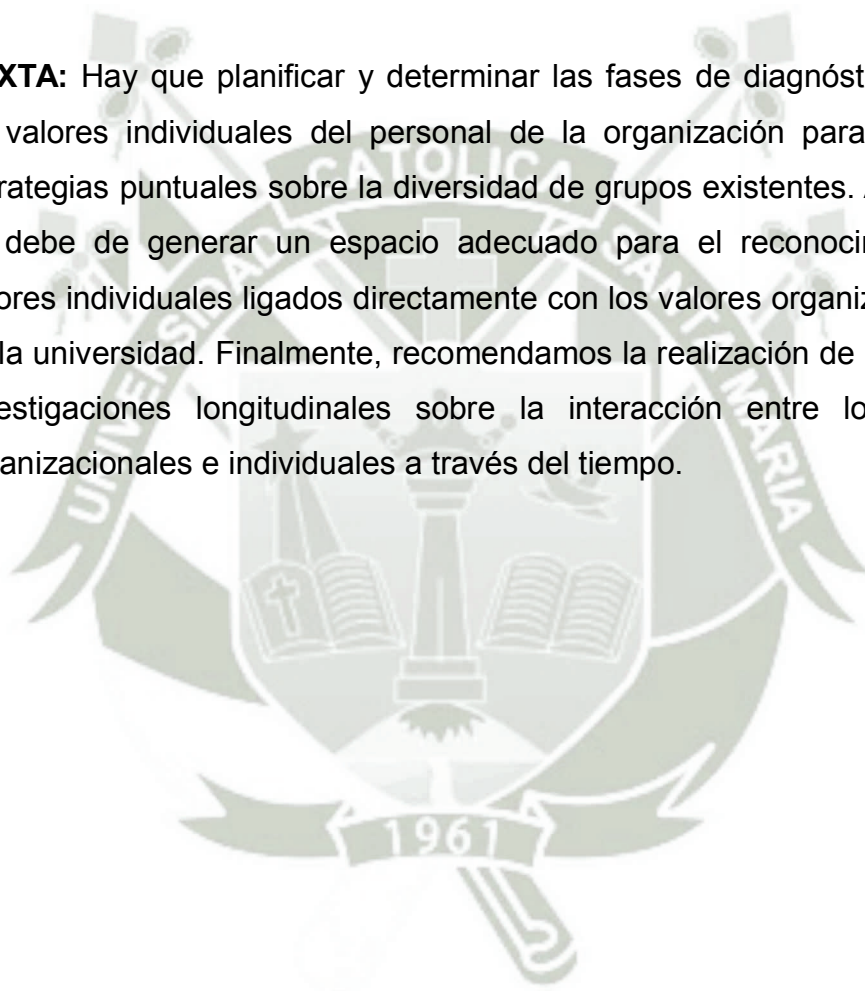
**SEGUNDA:** Rediseñar la evaluación de los valores esenciales, sobre todo la concerniente al indicador integridad, o al valor individual de la honradez. Puede haber sesgos importantes en las respuestas subjetivas de estos, por temas de reputación u otros.

**TERCERA:** Motivar con mayor cercanía el valor organizacional de apertura al cambio, así como realizar talleres creativos, los cuales pueden proporcionar las herramientas individuales para acoger modelos y procesos innovadores de gestión, nueva tecnología de la información y metodología educativa en la Universidad.

**CUARTA:** Incidir sobre la propuesta de alentar el valor organizacional que se comparte en la Universidad: el trabajo en equipo. Una vez solventado este valor puede ser identificado por el personal en su totalidad y ser guía de otros valores que se pueden compartir en el espacio físico e intangible donde se lleva a cabo la gestión por valores.

**QUINTA:** Hay que trabajar en la promoción y difusión de valores organizacionales en las diferentes áreas, grupos y sub grupos de la organización para generar la aceptación e iniciativa de estos. Además, de que se consiga la práctica y la mejor percepción de esta, en el capital humano, los estudiantes y la sociedad. No hay que olvidar que, son los valores compartidos los que le dan una validez simbólica e iconológica a la toma de decisiones en situaciones de conflicto.

**SEXTA:** Hay que planificar y determinar las fases de diagnóstico básico de valores individuales del personal de la organización para canalizar estrategias puntuales sobre la diversidad de grupos existentes. Asimismo, se debe de generar un espacio adecuado para el reconocimiento de valores individuales ligados directamente con los valores organizacionales de la universidad. Finalmente, recomendamos la realización de estudios e investigaciones longitudinales sobre la interacción entre los valores organizacionales e individuales a través del tiempo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bart, N. (1989). Paradox, Identity, and change in Management. *Human Systems Management*, 8, pp.291-300: Autor.
- Blanchard, O. (1999). *Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Santa Fe de Bogotá: Editorial Norma.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestao de Pessoas, Elsevier*. Brasil: Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Colombia: Editorial Nomos, S.A.
- Díaz, M. (2009): *Crisis de valores en República Dominicana*. Santo Domingo: Talleres Gráficos de la Editora Universitaria.
- Eltkin, J. (1997). *La doble moral de las organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Fabelo, J. R. (1996). *La formación de valores en las nuevas generaciones*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales,
- Farnham, A. (1991, 7 de octubre). "Who Beats Streets Best-and How". *Fortune*, pp. 71-86.
- Felcman, I. (2001). Marco conceptual y referencial para el análisis de la cultura organizacional de la administración pública argentina. *Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones administrativas*, año I, vol. 1, núm.1, primer semestre.
- Fincowsky, F. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional, enfoque para América Latina*. México, 2011: Pearson Educación.
- Fundacao Nacional da Qualidade (FNQ). (2008). *Criterios de excelencia: avaliacao e diagnóstico da gestao organizacional*. Sao Paulo, pp.27-28.
- García, S. y Dolan, S. (2003). *La dirección por valores. El cambio más allá de los objetivos*. España: Editorial McGraw-Hill.

- González Lucini, F. (1990). *Educación en valores y diseño curricular*. Madrid: Alhambra.
- Griffin R. (2011). *Administración*. South-Western Cengage Learning.
- Harrison M. Trice y Janice M. Beyer. (1993). *The Cultures of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hattwick, R., Kathawala, y Monipullil, M. y Wall, L. (1989, verano). On the alleged decline in business ethics. *Journal of Behavioral Economics*, pp. 129-43.
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, José. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Hernando Sanz, M<sup>a</sup> A. (1997) *Estrategias para educar en valores*. Madrid: CCS.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental*. Alianza Editorial.
- Jiménez, C. (2004). *Ética, Crisis Social y Educación en Valores*. Santo Domingo: Editora Universitaria.
- Light, D. (1991). *Sociología*. McGraw-Hill, Bogotá.
- Loli, A. y López, E. (1995). Autoestima y Valores. *Revista de Investigación en Psicología*. Vol. 2, No.1. p. 76.
- Magendzo, A. (1994). Dilemas y tensiones en torno a la educación en derechos humanos en democracia. *Revista Educación y Derechos Humanos para docentes*, año VI, nº 21.
- Marti M. y Cortés J. (2008). Jerarquización y preferencia de valores en los estudiantes de secundaria. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*. Asociación Española de Orientación y Psicopedagogía. Valencia, España.
- Meglino y Ravlin, E. Individual values in organizations: controversies and research: Concepts, controversies, and research. *Journal of management*, vol 24, núm. 3, p.355.
- Meyer, J. y Rowan B. (1977, septiembre). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American*

- Journal of Sociology*. Vol. 83, No. 2.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari de la estrategia*. Granica.
  - Moïsi, D. (2010). L'Occident et l'Asie : innovation technologique et message universel. *Supplément partenaire: Le Monde.fr*.
  - Molina Garcia, M. G. (2010). *Comportamiento organizacional ante las competencias laborales*. Guanajuato, México: U.d. Guanajuato, Ed.
  - Ramos, M. (1998): *Programa para Educar en Valores*. Venezuela: Publicaciones Universidad de Carabobo.
  - Real Academia Española (2017). *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España: Espasa-Calpe.
  - Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8ªEd.). México: Prentice Hall.
  - Robbins, S., *Comportamiento Organizacional* (10ªEd.). México: Pearson Educación..
  - Rokeach, M. (1973): *The nature of human values*. New York: Free Press
  - Rokeach, M. y Ball-Rokeach, S.J. (1998). Stability and change in American value priorities, 1968-1981, en *American Psychologis*, mayo de 1989, pp. 775-84.
  - Salazar, M. (2002). *Revista de Educación*. No. 10. Caracas, Venezuela: UPEL.
  - Schein, E. (1992). *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Joseey Bass.
  - Schein, E., *La cultura empresarial y el liderazgo*, op.cit: Autor.
  - Schwartz, S, Bilsky, W. (1987). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Rev. Journal of Personality and Social Psychology*, 58,878-891.
  - Siliceo, A.; Casares, A. y González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva*.

México: Editorial McGraw-Hill.

- Silié, J. (2003). *Ética del docente universitario*. Santo Domingo: Editora
- Ulloa, L (2004). *Los caminos del aprendizaje*. Santo Domingo: Editora Centenario, S. A. universitaria.
- Williams, R. (1968): *The concept of values. International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol 16. New York: Macmillan and Free Pree.



## HEMEROGRAFÍA

- *Gómez M. (2011). Rol de la Universidad en la conformación de valores pro-sociales un estudio transversal en la Universidad Autónoma de Santo Domingo. Para optar el grado de Doctor. Valencia, España.*
- *Menacho, J. (2006). Estudio exploratorio sobre los valores organizacionales de una organización no gubernamental de desarrollo internacional. Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social –Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.*
- *Yamamoto, J. (2001). De las pequeñas comunidades tradicionales al estudio de la organización: la falacia de la cultura de la organización y el planteamiento del sí mismo colectivo. Tesis para optar el grado de Magister en Antropología – Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.*



## INFORMATOGRAFÍA

- Buxarrais, M. (2010). (2010): *Educar para la solidaridad*. OEI. Recuperado de: <http://www.oei.es/valores2/boletin8.htm>. (20 de marzo 2017).
- Depree, M. (2012). *Integridad*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/javis86/la-integridad-empresarial> (12 de marzo 2017)
- Elzo, F. (2004). La educación del futuro y los valores. *En Debates de educación*. Barcelona. Recuperado de: <http://www.uoc.edu/dt/esp/elzo0704.pdf> (23 de marzo 2017).
- Género, J. *Valores Empresariales. Comprensión y aplicación práctica en la empresa moderna*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/javiergenero/ve-cap-2-valor-responsabilidad> (15 marzo del 2007)
- Gómez, A. y Acosta, H. (2003). *Trabajo en equipo*. Recuperado de: [http://www.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_en\\_equipo](http://www.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo) (23 Marzo del 2007).
- Kang, L. (2010). *Pasión en el trabajo*. Recuperado de: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/pasion-en-el-trabajo> (13 de marzo de 2017)
- Manene, L. (2010). *La cultura en la organización empresarial*. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com> (12 octubre de 2016).
- Posner, B. y Schmidt, W. (1992, primavera). Values and the American manager: An update updated. *California Management Review*. P.86. Recuperado de [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). (2017, 20 enero Marzo).
- Robinson, S. (2010). *Pasión en el trabajo*. Recuperado de: <http://www.lanuevarutadeempleo.com/Noticias/la-pasi%C3%B3n-por-el-trabajo> (19 de marzo 2017)

- Rodríguez, E. (2012). Equipo en el trabajo. Recuperado de: <http://panatocumen.blogspot.pe/2012/01/trabajo-en-equipo.html> (13 de marzo 2017)
- Villegas, M. (2012). *Apertura al cambio*. Recuperado de: <http://miradasencilla.blogspot.pe/2012/01/apertura-al-cambio.html> (30 de marzo de 2017)



## ANEXOS



## ANEXO N° 01: GESTIÓN POR VALORES

<b>.Comparación entre dirección por directivas, por objetivos y por valores</b>			
<b>Parámetros</b>	<b>Dirección por directivas</b>	<b>Dirección por objetivos</b>	<b>Dirección por valores</b>
Cuándo se aplica	Acciones rutinarias, repetitivas, emergencias. Baja competitividad.	Decisiones en situaciones programadas. Complejidad media.	Decisiones en situaciones turbulentas, muy cambiantes, en contextos muy dinámicos. Complejidad alta.
Nivel de profesionalización de los integrantes de la organización	Baja profesionalización.	Nivel medio de profesionalización.	Alto nivel de profesionalización.
Capacitación	Genérica.	Desarrollo de competencias.	Desarrollo de competencias y valores.
Tipo de liderazgo	Autoritario.	Participativo.	Inclusivo, legitimador; búsqueda de consensos.
Tipo de estructura organizacional	Piramidal, burocrática, mecánica.	Orgánica, plana, por programas y proyectos.	Adhocrática, en redes, matricial, por programas y proyectos.
Necesidad de tolerancia a la ambigüedad	Baja.	Media.	Alta.
Necesidad de autonomía y responsabilidad	Baja.	Media.	Alta.
Tipo de entorno	Estable.	Cambiante.	Muy turbulento.
Tipo de ambiente de control	Control por supervisión de acciones.	Control por cumplimiento de objetivos y metas de los programas. Tablero de comando.	Control por cumplimiento de valores y parámetros. Fomento del autocontrol.
Propósito de la organización	Mantenimiento de la producción de bienes y servicios.	Optimización de la relación resultados/recursos.	Mejora constante de la calidad y de los procesos (Seis-Sigma).
Tipo de mercado	Monopólico, oligopólico, estandarizado.	Segmentado.	A la medida.
Tipo de tecnología	Estandarizada; producción en masa	Focalizada; producción por programas.	Intensiva; producción a la medida, según las preferencias del cliente.
Valores predominantes	Productividad. Fidelidad. Conformidad. Disciplina. Información y entrenamiento para la tarea.	Racionalización. Motivación, participación consultiva. Desarrollo de competencias. Eficiencia y eficacia, trabajo en equipo. Logro de metas.	Participación decisional. Aprendizaje continuo. Trabajo en equipo. Creatividad, confianza mutua, compromiso, buena comunicación.

**Nota:** Comparación entre dirección por directivas, por objetivos y por valores. Franklin y Krieger (2011, p386). Fuente: Inspirado en García, S. y Dolan., La dirección por valores, McGraw-Hill/IESE, 1997.

### ANEXO N° 02: VALORES DE ROKEACH

C	VALORES INSTRUMENTALES
Una vida cómoda (una vida próspera)	Ambición (trabajo esforzado, aspiraciones)
Una vida emocionante (una vida estimulante, activa)	Mente abierta (de mentalidad amplia)
Sentimiento de logro (contribución duradera)	Capaz (competente, eficaz)
Un mundo de paz (sin guerra ni conflictos)	Animado (alegre, gozoso)
Un mundo de belleza (belleza de la naturaleza y las artes)	Limpio (pulcro, esmerado)
Igualdad (hermandad, igualdad de oportunidades para todos)	Valiente (defender las convicciones propias)
Seguridad familiar (hacerse cargo de los seres amados)	Perdón (disposición a perdonar a los demás)
Libertad (independencia, libre albedrío)	Servicial (trabajar por el bienestar de los otros)
Felicidad (estar contento)	Honesto (sincero, confiable)
Armonía interior (sin conflictos internos)	Imaginativo (audaz, creativo)
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Independiente (confiado, autosuficiente)
Seguridad nacional (protección contra ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Placeres (una vida gozosa y despreocupada)	Lógico (congruente, racional)
Salvación (vida eterna)	Cariñoso (afectuoso, tierno)
Respeto por uno mismo (autoestima)	Obediente (amable, educado)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Cortés (amable, educado)
Amistad duradera (compañía cercana)	Responsable (confiable, formal)
Sabiduría (una comprensión madura de la vida)	Controlado (limitado, disciplinado)

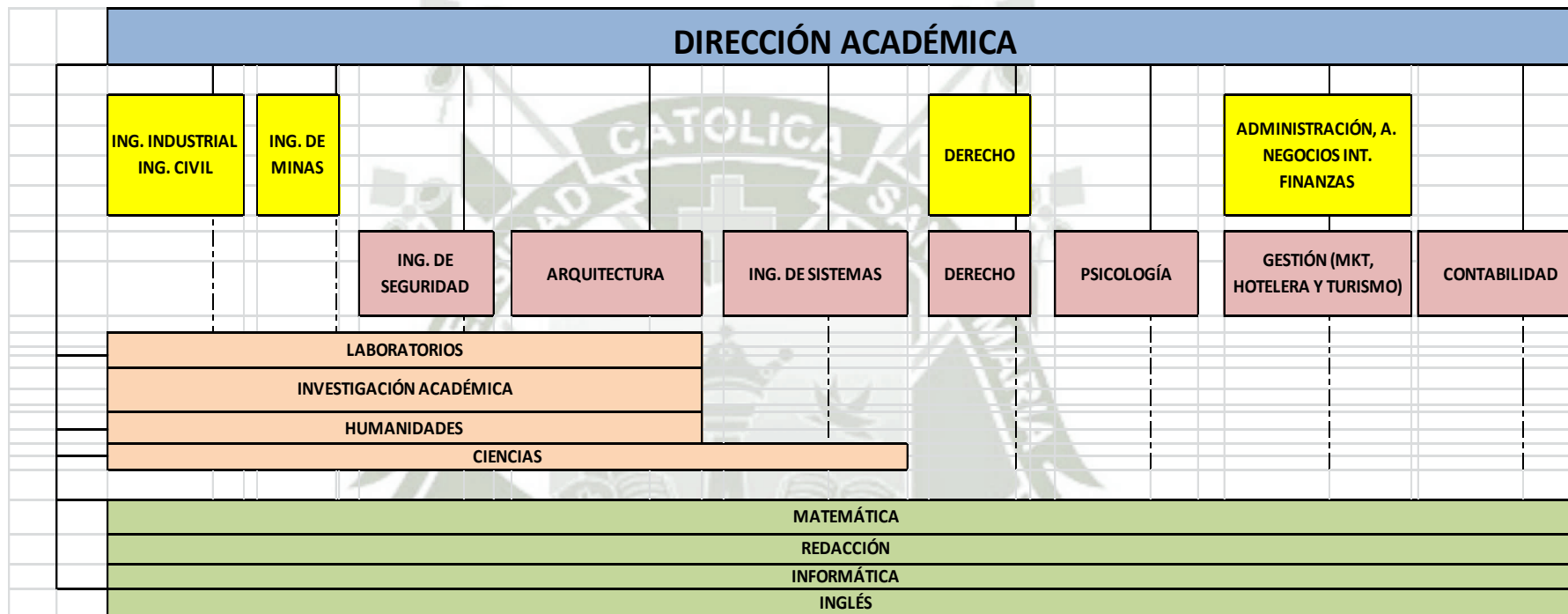
**Nota: Valores** terminales e instrumentales de Rokeach. FUENTE: Rokeach, (1973, p6) The Nature of human values, Nueva York, The free Press, 1973.

## ANEXO N° 03: NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL



**Nota:** Los tres niveles de la cultura organizacional. Chiavenato (2008, p180). FUENTE: Chiavenato Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Editorial Nomos, S.A. Colombia, 2009

## ANEXO N° 04: ORGANIGRAMA ACADÉMICO

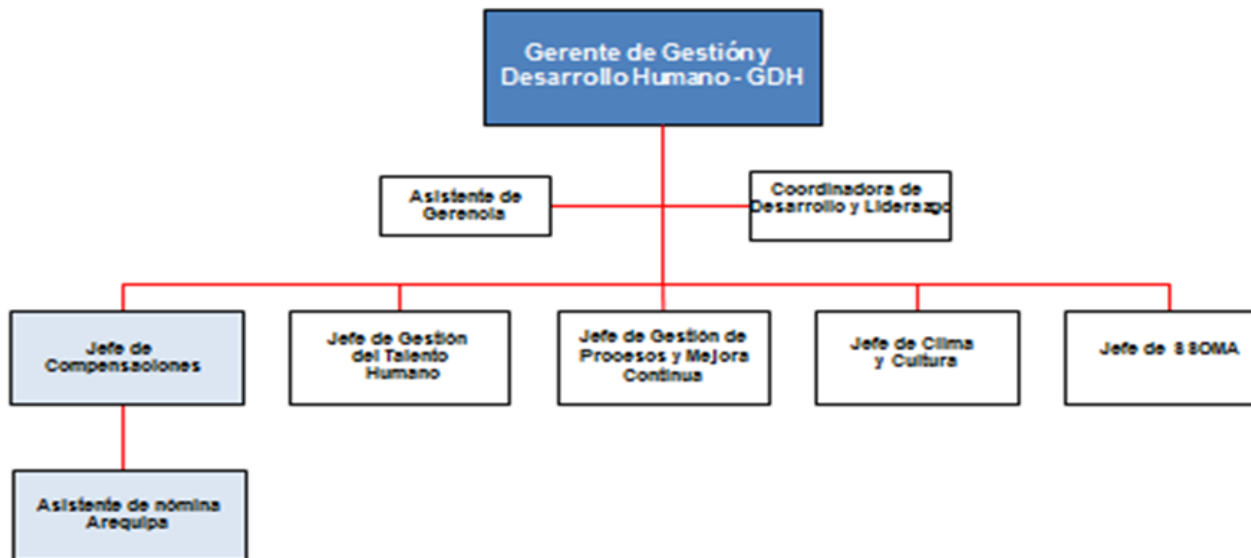


**Nota:** Organigrama Académico Universidad Privada en estudio. Fuente: Universidad Privada en estudio

## ANEXO N° 05: ORGANIGRAMA DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO

# Organigrama

### Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano



**Nota:** Organigrama Gerencia y Gestión de Desarrollo Humano. Fuente: Universidad Privada en estudio

## ANEXO Nº 06: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LOS VALORES ORGANIZACIONALES Y LOS VALORES INDIVIDUALES EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE AREQUIPA, 2017

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cuál es la relación entre los valores organizacionales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente en la Universidad Privada de Arequipa, 2017?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> 1. ¿Cómo es la relación entre los valores organizacionales esenciales de la Universidad Privada de Arequipa y los valores individuales instrumentales de su personal</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la relación entre los valores organizacionales y los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente en la Universidad Privada de Arequipa, 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> 1. Identificar la relación entre los valores organizacionales esenciales de la Universidad Privada de Arequipa y los valores individuales instrumentales de su personal administrativo y docente. 2. Establecer la relación entre los valores</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> La relación entre los valores organizacionales y los valores individuales de del personal administrativo y docente es moderada en la Universidad Privada de Arequipa, 2017.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Valores organizacionales</p> <p><b>Indicadores</b> Pasión Integridad Apertura al cambio Equipo Responsabilidad Aprendizaje continuo</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> Investigación cuantitativa-transversal. Dado el grado de profundidad es de un nivel o alcance correlacional. NO experimental.</p> <p><b>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b></p>

<p>administrativo y docente?</p> <p>2. ¿Cómo es la relación entre los valores organizacionales finales de la UPA y los valores individuales instrumentales de su personal administrativo y docente?</p> <p>3. ¿Cómo es la relación entre los valores organizacionales instrumentales de la UPA y los valores individuales instrumentales de su personal administrativo y docente?</p> <p>4. ¿Cómo son los valores organizacionales del personal administrativo y docente en la UPA?</p> <p>5. ¿Cuál es la preferencia de los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente en la UPA?</p>	<p>organizacionales finales de la Universidad Privada de Arequipa y los valores individuales instrumentales de su personal administrativo y docente.</p> <p>3. Determinar la relación entre los valores organizacionales instrumentales de la Universidad Privada de Arequipa y los valores individuales instrumentales de su personal administrativo y docente.</p> <p>4. Realizar un análisis de los valores organizacionales del personal administrativo y docente en la Universidad Privada de Arequipa.</p> <p>5. Conocer la preferencia de los valores individuales instrumentales del personal administrativo y docente en la Universidad Privada de Arequipa.</p>		<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Valores Individuales</p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>Valores Instrumentales de Rokeach</p>	<p>1. Encuestas</p> <p>2. Análisis documental</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b></p> <p>a) Cuestionario socio demográfico: (descripción)</p> <p>b) Cuestionario de valores organizacionales</p> <p>c) Cuestionario de valores individuales</p>
---	---	--	---	--

## ANEXO Nº 07: CUESTIONARIO 1

### INSTRUMENTO PARA MEDIR VALORES INDIVIDUALES

#### Escala de Rokeach (1973)

#### INDICACIONES:

A continuación responda los siguientes ítems. Señale la alternativa que mejor corresponda en este momento a su respuesta. No hay respuestas correctas o equivocadas. La mejor respuesta es tu propia elección.

	Poco importante	→			Muy importante
	1	2	3	4	5
1. Ser ambicioso (tener aspiraciones, querer conseguir muchas cosas)					
2. Ser abierto (comprensivo, liberal)					
3. Ser competente (capaz, efectivo)					
4. Ser alegre (estar contento)					
5. Ser limpio (ser aseado, ordenado)					
6. Ser valiente (defender las propias ideas)					
7. Ser indulgente (tolerante, condescendiente)					
8. Ser servicial (ayudar a los demás)					
9. Ser honrado (ser sincero, decir siempre la verdad)					
10. Ser creativo (hacer o imaginar cosas nuevas)					
11. Ser independiente (valerse por uno mismo, confianza en sí mismo)					
12. Ser intelectual (inteligente, reflexivo)					
13. Ser lógico (saber razonar correctamente)					
14. Ser cariñoso (ser tierno, afectuoso)					
15. Ser obediente (disciplinado, respetuoso)					

16. Ser educado (tener buenas costumbres y modales, ser cortés)					
17. Ser responsable (respetar lo acordado)					
18. Ser controlado (saber autocontrolarse, dominarse)					



## ANEXO Nº 08: CUESTIONARIO 2

### INSTRUMENTO PARA MEDIR VALORES ORGANIZACIONALES

#### INDICACIONES:

A continuación responda los siguientes ítems. Señale la alternativa que mejor corresponda en este momento a su respuesta. No hay respuestas correctas o equivocadas. La mejor respuesta es tu propia elección.

Conoce los valores organizacionales de la Universidad	SI ( ) NO ( )
	Nunca    Casi nunca    A veces    Casi siempre    Siempre
1. Me atrevo a hacer las cosas de manera diferente.	
2. Me actualizo con respecto a las últimas metodologías y prácticas de mi especialidad.	
3. Prefiero trabajar sólo.	
4. Respeto la propiedad intelectual en mi desempeño profesional	
5. Me cuestiono sobre lo que debería mejorar en mi área y la Universidad.	
6. Me organizo con anticipación en cada actividad que me delegan.	
7. Busco una solución creativa a cualquier problema que se presenta.	
8. Busco oportunidades para ser mejor.	
9. Soy tolerante con mis compañeros de trabajo.	
10. He experimentado pérdidas por hacer lo correcto.	
11. Me conformaría con tener menos ingresos pero hacer lo que me gusta.	
12. Entregó mis actividades encomendadas a tiempo y con calidad.	
13. Los cambios serán inútiles. Siempre he hecho las cosas de la misma forma y funciona.	
14. Priorizo el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales.	

15. Construyo relaciones claras y honestas con buena comunicación.					
16. Cumplo con las normas establecidas por la Universidad.					
17. Converso sobre asuntos de mis objetivos y metas laborales con mis compañeros.					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
18. Acepto realizar actividades que desconozco por mejoras económicas.					
19. Mantengo las cosas como están para evitar equivocarme.					
20. Busco herramientas para estar al día y aplicar nuevos conocimientos al puesto de trabajo.					
21. Me esfuerzo en dejar de lado problemas personales por alcanzar objetivos comunes.					
22. Hago lo correcto con honestidad y transparencia					
23. Me entusiasma lo que hago día a día en la organización.					
24. Antes de actuar pienso en las consecuencias, ya sean positivas o negativas.					
25. Los cambios que he introducido hasta ahora me han hecho aprender cosas valiosas.					
26. Busco proactivamente información para la resolución de problemas que se presenten.					
27. Mis compañeros de trabajo recurren a mí para plantearme problemas privados.					
28. Doy respuestas verdaderas sobre inasistencias y tardanzas.					
29. Doy el máximo esfuerzo para hacer realidad mis sueños.					
30. Hago que las cosas sucedan bien y con eficiencia.					
31. Se practican los valores organizacionales dentro de la universidad.					
32. Se difunden los valores organizacionales dentro de la Universidad.					

### ANEXO Nº 09: CUESTIONARIO 3

#### SOCIODEMOGRÁFICO

EDAD: \_\_\_\_\_

GÉNERO: F ( ) M ( )

#### TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA:

1. DE CERO A 3 MESES ( )
2. DE 3 MESES A 6 MESES ( )
3. DE 6 MESES A 11 MESES ( )
4. MÁS DE 1 AÑO ( )

#### PUESTO:

- 1) ADMINISTRATIVO ( )
- 2) DOCENTE ( )

#### FORMACIÓN PROFESIONAL:

1. PHD
2. DOCTOR
3. MAGISTER
4. LICENCIADO
5. ESPECIALISTA
6. BACHILLER

## ANEXO Nº 10: OPERALIZACIÓN DE LA VARIABLE: VALORES ORGANIZACIONALES

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	ITEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
<b>ESCENCIALES</b>											
Los valores constituyen las creencias y actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual en la organización		ESCENCIALES	Integridad	1	Respeto la propiedad intelectual en mi desempeño profesional						
				2	He experimentado una pérdida por hacer lo correcto						
				3	Cumplo con las normas establecidas por la Universidad						
				4	Hago lo correcto con honestidad y transparencia						
				5	Doy respuestas verdaderas sobre inasistencias y tardanzas						
			Pasión	6	Me cuestiono sobre lo que debería mejorar en mi área y la Universidad.						
				7	Me conformaría con tener menos ingresos pero hacer lo que me gusta.						
				8	Converso sobre asuntos de mis objetivos y metas laborales con mis compañeros						
				9	Me entusiasma los que hago día a día en la organización						
				10	Doy el máximo esfuerzo para hacer realidad mis sueños						
		<b>FINALES</b>									
		FINALES	Apertura al cambio	11	Me atrevo a hacer las cosas de manera diferente						
				12	Busco una solución creativa a cualquier problema que se presenta						
				13	Los cambios serán inútiles. Siempre he hecho las cosas de la misma forma y funciona.						
				14	Mantener las cosas como están es lo correcto						
				15	para los siguientes						
		<b>INSTRUMENTALES</b>									
		INSTRUMENTALES	Aprendizaje continuo	16	Me actualizo con respecto a las últimas metodologías y prácticas de mi especialidad.						
				17	Busco oportunidades para ser mejor						
				18	Priorizo el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales						
				19	convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo.						
				20	resolución de cualquier problema que se presente.						
			Equipo	21	Prefiero trabajar sólo						
				22	Soy tolerante con mis compañeros de trabajo						
				23	Construyo relaciones claras y honestas con buena comunicación						
				24	Me esfuerzo en dejar de lado problemas personales por alcanzar objetivos comunes						
				25	Mis compañeros de trabajo recurren a mí para plantearme problemas privados						
			Responsabilidad	26	Me organizo con anticipación en cada actividad que me delegan						
				27	Entregó mis actividades encomendadas a tiempo y con calidad.						
				28	Aceptas realizar actividades que desconoces por mejoras económicas						
29	Antes de actuar piensas en las consecuencias ya sean positivas o negativas										
30	Hago que las cosas sucedan bien y con eficiencia										



