



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA**  
DEL PERÚ

**ESCUELA DE POSGRADO**

**LOS VALORES ORGANIZACIONALES. EL CASO DE UN  
INSTITUTO PEDAGÓGICO PÚBLICO DE LIMA**

Tesis para optar el Grado de Magíster en Educación con  
Mención en Gestión de la Educación

Enrique Manuel Revilla Figueroa

Dra. Carmen Díaz Bazo (asesora)

Jurado: Dra Elsa Tueros Way

Jurado" Dra Elizabeth Flores Flores

San Miguel, febrero 2013



A mi Padre y hermana por su apoyo, comprensión y ejemplo.

A ti madre que desde el cielo bendices nuestra misión de educar.

Al Instituto Público razón e inspiración de esta investigación.

## RESUMEN

El tema objeto de estudio de la presente investigación se centra en los valores desde la perspectiva de la cultura organizacional en un instituto público con más de 100 años de compromiso con la Formación Docente.

Los valores según Guédez (2001) siempre han estado en el desarrollo de las organizaciones, se convierten en aquellos elementos que permiten sustentar la vida en una organización.

Para López Yañez y Sánchez Moreno (1996) existen dos formas de transmitir los valores, en forma explícita a través de documentos institucionales y en forma implícita al manifestarse en las relaciones, percepciones, expresiones verbales, etc.

La investigación tuvo como fin conocer los valores explícitos en los documentos institucionales y los implícitos en la percepción de los actores del Instituto en estudio. El diseño metodológico ha sido de naturaleza cualitativa, de tipo empírica, nivel descriptivo, método estudio de caso único.

Los valores identificados en el Instituto han sido de carácter permanente e influyente, es decir, universales, estables y fundamentales que determinan una identidad marcada en la organización. Desde una clasificación más detallada se han encontrado valores religiosos como el carisma y el amor, cívicos como la solidaridad y el respeto y organizacionales como la responsabilidad y el trabajo en equipo.

## ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Resumen	iii
Índice	iv
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>Los valores en el centro de la Cultura Organizacional</b>	<b>6</b>
1.1 Los valores en la vida de las organizaciones	6
1.2 Conceptualización de los valores organizacionales	11
1.3 Importancia de los valores en la organización	14
1.4 Tipología de los valores organizacionales	16
1.4.1 Valores permanentes	17
1.4.2 Valores influyentes	18
1.4.3 Valores emergentes	18
1.4.4 Valores recurrentes	18
1.5 Viabilidad de los valores en la organización	19
1.5.1 La explicitación de los valores en los Proyectos Educativos o planes educativos	19
1.5.2 El desarrollo de los valores desde el liderazgo	23
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>Estudio de Caso de tipo descriptivo</b>	<b>30</b>
2.1 Características Generales de la Institución	30
2.2 Antecedentes de Investigaciones sobre valores organizacionales	33
2.3 Objetivos	34
2.4 Categorías, subcategorías, fuentes, técnicas e instrumentos de recogida de información	34
2.5 Fuentes	35

2.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	39
2.7 Procesamiento y organización de la información	42
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>Análisis e interpretación de resultados</b>	46
3.1 Los valores religiosos, expresados en el carisma y espiritualidad	46
3.2 El amor, centro de la experiencia comunitaria	49
3.3 La solidaridad y el respeto, valores que trascienden el quehacer Institucional	52
3.4 La responsabilidad como respuesta ante todo deber	55
3.5 El trabajo en equipo, rasgo definitorio de la cultura institucional	58
3.6 La centralidad de la persona, principio que orienta las relaciones interpersonales	59
3.7 El compromiso social en la práctica institucional	63
3.8 Relación entre los valores explicitados en el PEI y la percepción de los actores.	65
<b>CONCLUSIONES</b>	69
<b>RECOMENDACIONES</b>	71
<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>	73
<b>ANEXOS</b>	
• Anexo 1 Ficha de Análisis Documental	
• Anexo 2 Guión de Registro para Focus Group	
• Anexo 3 Matriz de codificación de documento del PEI	
• Anexo 4 Codificación Focus Group 1	
• Anexo 5 Codificación Focus Group 2	
• Anexo 6 Mapas Mentales	
• Anexo 7 Matriz de triangulación de fuentes	

## INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales de crisis mundial y nacional a nivel económico, político, ambiental, cultural, científico-tecnológico y social que vivimos se nos presenta la necesidad de mejorar el desarrollo y la competitividad de nuestras organizaciones. En esta época de “crisis en el ámbito ético o cambio de valores” (Bacigalupo, 1998, p.7) urge reconocer y consolidar en la cultura de la organización, aquellos valores que son fundamentales en una institución para que encuentre el sentido frente a su misión.

Como consecuencia de esto al interior de las organizaciones hoy en día se acentúan nuevas formas de gestión; esta vez se hace fundamental el liderazgo relacional y compartido, la participación de todos los actores en una organización, la formación de valores sólidos donde prime una visión de futuro, la construcción de la visión compartida, el aprendizaje permanente y la innovación como medio para responder a las diferentes situaciones del entorno.

Guédez (2001) nos dice que el éxito y la vitalidad en una organización dependen del desarrollo de culturas y valores propios. Los valores, por tanto, juegan un rol transcendental en el éxito de una organización. Orna (2005) afirma que en toda organización se debe motivar una cultura de valores, esto da identidad a la Institución y por tanto resultados.

La presente investigación ha querido desarrollar el tema de **los valores organizacionales** por considerarlos de vital importancia para las instituciones educativas de todos los niveles y modalidades del sistema educativo de nuestro país, sobre todo las de tipo público.

Se hace necesario pensar en valores organizacionales porque es común en los maestros pensar en procesos de formación de valores más no en el impulso de valores corporativos como un elemento sustancial para impulsar el cambio. También es importante que nuestras instituciones se desarrollen al máximo para que su visión, misión y objetivos alcancen los niveles óptimos de competitividad.

El objetivo que se persigue en esta investigación es **Analizar los valores organizacionales expresados de forma explícita e implícita en un Instituto Pedagógico Público de Lima**, es decir, *identificar en los documentos institucionales y describir las percepciones de los principales actores que lo conforman sobre los valores.*

En el Instituto en estudio se reconoce la importancia de los valores institucionales porque se sabe que orientan y dan sustento a la práctica institucional. Los valores son para él marcos referenciales por las que si vale la pena dedicar la vida. Son de carácter organizacional o institucional, porque orientan todo el ser y quehacer de la organización buscando que sean asumidos por todos los miembros.

Para López & Sánchez (1996) existe dos formas de transmitir los valores en una organización; en primer lugar, en forma explícita, a través de documentos de gestión o institucionales los cuales deberían ser reconocidos y asumidos por todos, y en forma implícita, que se manifiestan en las relaciones, estilos, expresiones verbales, gestuales, pensamientos y percepciones.

Un documento clave donde los valores se explicitan es el Proyecto Educativo Institucional o Plan Estratégico Institucional (PEI). Según Samaniego (2001) el PEI es un instrumento de gestión idóneo, una herramienta que permite repensar y mejorar la Institución a través de una práctica axiológica en forma colectiva. Los valores en este tipo de documento y otros pueden desarrollarse solo en un apartado especial o estar a lo largo de todas las partes del documento.

Sin embargo, hay muchas maneras de entender los valores. Para fines de esta investigación nos aproximamos a ellos desde el **enfoque de cultura organizacional**. “La cultura ha sido uno de los aspectos más estudiados en el contexto de las organizaciones” (Ferreira & Hill, 2008, p.637), entre ellos destacan los valores que son entendidos como “aquéllas concepciones prácticas (...) innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano” (Siliceo, Casares & Gonzáles, 1999, p.51).

También podemos entenderlos como un conjunto de convicciones, de principios rectores que dirigen, organizan y caracterizan a los miembros de una organización, son creencias que vitalizan, motivan y garantizan en forma óptima el cumplimiento de acciones. Así se convierten en el espíritu o la esencia de la gestión organizacional, a tal punto que logran que esta sea eficiente, eficaz, competitiva e innovadora.

Los valores organizacionales se pueden convertir en una estrategia clave para el desarrollo de una organización; en este sentido, los valores son un elemento de interés para la gestión. Si el líder o gestor tiene claro cuáles son los valores propios de la organización podrá ayudar para que el grupo alcance la máxima adecuación entre la vida real y las normas ideales, entre ellos los valores. Si se conocen e impulsan los valores en una organización los objetivos institucionales alcanzarán el mayor nivel de logro deseado.

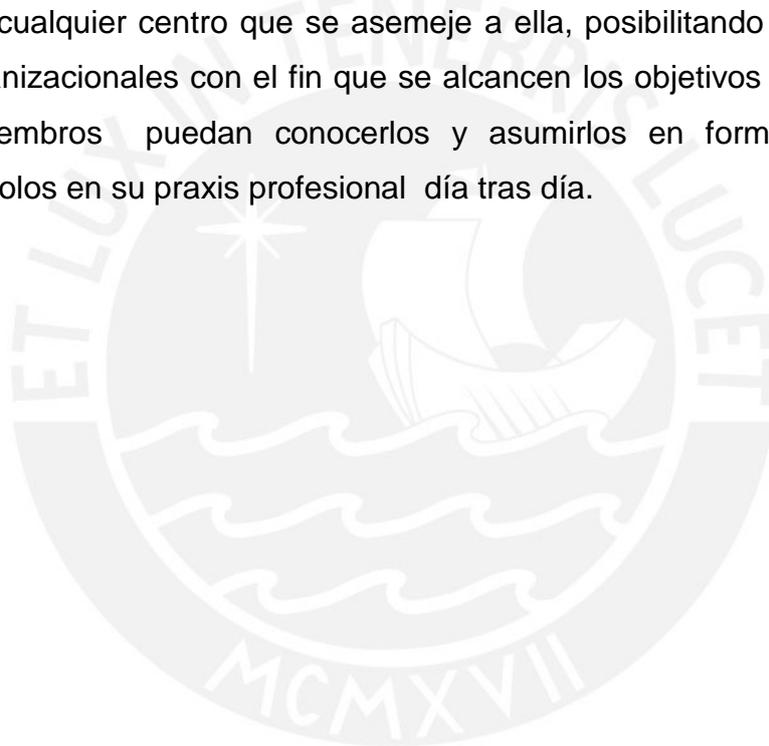
Si gestionar significa en parte comprender e interpretar los procesos de la acción humana para la toma de decisiones en una organización, los valores son parte esencial de ese proceso. Además la finalidad de toda gestión es el desarrollo de la institución, no existe desarrollo sin los valores organizacionales, éstos son el corazón de toda institución porque le dan sentido y significado último.

Cuando no se tiene claro los valores propios de la organización se corre el grave peligro de desadaptarse y estancarse ante los desafíos del contexto local, regional o nacional. Si en una institución los miembros no conocen cuáles son los valores propios, se estaría afectando la identidad de la misma, propiciando en los diferentes actores prácticas de valores diferenciados, ocasionando la dispersión ante el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este hecho se complejiza porque el Instituto en estudio es un centro formador de formadores, por eso, ha sido urgente que se identifique con claridad los valores que refuercen la cultura organizacional para que sea asumido por todos haciendo posible que se cumplan los objetivos que se persiguen.

La presente investigación ha sido organizada en tres capítulos, el primero desarrolla el marco teórico que fundamenta este estudio: la importancia, conceptualización, taxonomía y elementos que intervienen en el impulso de los valores en una organización. El segundo está referido al diseño metodológico que en esta oportunidad es un estudio de caso de tipo descriptivo, describiendo los objetivos, variables, fuentes, técnicas e instrumentos, y por último el tercero presenta los hallazgos o resultados producto del análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Por todo lo expuesto, deseamos contribuir a la gestión de la Institución en estudio y a cualquier centro que se asemeje a ella, posibilitando el desarrollo de valores organizacionales con el fin que se alcancen los objetivos institucionales y que los miembros puedan conocerlos y asumirlos en forma consensuada manifestándolos en su praxis profesional día tras día.





## CAPÍTULO I

### LOS VALORES EN EL CENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio. La cultura en una organización está comprendida por los pensamientos, percepciones, estilos, creencias, hasta formas de relacionarse. Así se llega al concepto de cultura organizacional el cual no es nuevo en el mundo académico pero si en la gestión de las organizaciones, este se entiende como un sistema complejo constituido por significados compartidos los cuales son asumidos por una gran parte de los miembros de una institución, distinguiéndolos de otras corporaciones. Los valores también son parte de la cultura, estos pueden permanecer a través del tiempo a pesar de los cambios. Los valores se convierten así en uno de los elementos básicos de la cultura organizacional porque dan sentido a toda la organización.

Los valores tienen mucha relación con los objetivos institucionales en una organización. En un estudio hecho sobre felicidad, cultura y valores personales, se presenta la relación que existe entre los valores y el bienestar, se dice: “Los resultados confirman una asociación significativa entre los valores y el bienestar.” (Bilbao, Techio & Páez, 2007, p.233). Esto estaría significando que a mayor identificación o, vivencia de valores, mejores resultados en el desempeño de la organización. También se podría decir que a mayor profundidad en la claridad de los valores organizacionales, mayor incidencia en el clima y en la satisfacción de los actores con apertura al cambio.

Cuando se hace referencia a los valores en una organización educativa se dice que estos se viven, se experimentan, se expresan en conductas, que encuentran el sentido cuando norman el diario vivir, pero lo esencial es que estos le dan el fundamento a la organización convirtiéndose en su guía.

#### 1.1 Los valores en la vida de las organizaciones

Schlemenson (1990) afirma que es muy común decir que estamos pasando “épocas de crisis”, de inestabilidad e incertidumbre, promovidas por un

contexto turbulento, que impide predecir lo que va a ocurrir mañana. Esta época de cambios exige a las organizaciones, a los grupos y individuos mayores procesos de adaptabilidad. “Las organizaciones se encuentran expuestas al riesgo de la pérdida de la identidad. Sometidas a la presión del contexto, y para adaptarse a él se ven obligadas a cambiar abruptamente de enfoques, dado que los existentes ya no se adecuan a la realidad vigente” (Schlemenson, 1990, p.176). La adaptación significa “Habituar a hacer buenas elecciones...optar por los medios más adecuados para alcanzar los fines institucionales” (Cortina b 2000, p.18) donde la creatividad, la innovación, el aprendizaje del error, la visión compartida y el desarrollo del conocimiento son las claves para estar en diálogo con el contexto actual.

Esta exigencia de cambio en las organizaciones exige a las mismas replantearse nuevas formas de gestión donde se conceda una mayor importancia a la participación de los diferentes agentes en la toma de decisiones, además a favorecer el impulso del liderazgo, pero principalmente **a la formación de valores sólidos**, donde prime una visión de futuro.

En este sentido, se hace necesario que los valores propios de la organización no se impongan, sino se promuevan. No se puede decir que estos están determinados por el contexto, al contrario, en una sociedad plural, existe el diálogo entre los valores individuales y colectivos donde el liderazgo es clave. Por eso hoy se habla de valores estratégicos, aquéllos que dan identidad pero también permiten el logro de los objetivos institucionales.

Dentro de estas consideraciones, los valores cumplen un rol protagónico, es urgente “...redefinir los valores con una visión e imaginación capaz de hacerlo en función del futuro” (Siliceo et al, 1999, p.69). Estos son parte importante de la cultura organizacional al igual que las creencias y normas, deben ser compartidas por los miembros de la organización para que se evidencie en las costumbres, tradiciones, historia, principios, éxitos, fundadores y en la forma como la organización responde a su visión y misión.

Sin embargo, podemos caer en el error de pensar que al hablar de los valores hoy en las organizaciones es pura cuestión de moda. Definitivamente no, ya que somos testigos que la sociedad, las organizaciones y las personas están perdiendo referentes o criterios claros de comportamiento. Más que “estar de moda es estar de actualidad” (Cortina b, 2000, p.17). Decimos que es de actualidad porque forma parte del ser, de lo más profundo de las personas y de las organizaciones, también porque en algunos tiempos sale con mayor fuerza ya que las exigencias hacen que entendamos “que un aumento en moralidad es lo mismo que un crecimiento en humanidad” (Cortina a, 2000, p.14). Los valores siempre han estado en el desarrollo de las organizaciones, han sido aquellos elementos que permiten sustentar la vida en una organización por eso siempre su “... naturaleza y carácter constituyen uno de los temas centrales de todo tiempo...” (Cortina, 1997, p.15).

Entender hoy las organizaciones desde un punto de vista valorativo es algo más que importante. Cuando miramos a la organización también miramos a los actores que la conforman entendiéndolos y dándoles significado a su propia vida. Las organizaciones transmiten a las personas que la integran un gran valor cultural, les posibilita procesos de crecimiento personal y profesional. Cuando una persona se incorpora a la vida de una organización, asume unos valores, principios, ideas, espiritualidad, estilo, hasta expectativas, Chiavenato (2009) afirma que cuando una persona forma parte de una empresa, trabaja en ella, participa de sus actividades y hasta desarrolla una carrera, le implica también asimilar la cultura de la organización o su filosofía corporativa. Por tanto, una organización no sólo nos ofrece servicios o compensaciones sino que, además; “modelan nuestras ideas y nuestra forma de vida, incluso aunque no pertenezcamos a ellas” (López & Sánchez, 1996, p.154)

También se puede afirmar que los actores influyen en la construcción de la identidad de la organización. Gareth (2008) señala que un factor que permite construir la cultura de una organización, entre ellos los valores, es la característica personal y profesional de cada uno de los individuos que la conforman. En este sentido, los valores personales, que son un elemento constitutivo de la personalidad de un empleado que ingresa a una organización,

pasa a incorporarse poco a poco a los valores corporativos. Cada miembro o actor persigue una meta individual, que conforme se ve involucrado en la vida organizacional pasa a ser una meta colectiva; así llegamos a concepciones compartidas, como por ejemplo, sobre lo que es deseable para el propio desarrollo de la institución.

Este doble sentido que se está señalando dinamiza la vida de los actores y de las organizaciones, “las personas se pueden sentir atraídas por una organización cuyos valores son similares a los suyos, de igual manera, las organizaciones eligen a quienes comparten sus valores” (Gareth, 2008, p.187), en otras palabras, los valores influyen en el ser individual, pero también en el ser de la organización. Así se explica lo que Senge (2002, p.87) dice: “Al crear una visión compartida un grupo de individuos crea un sentido de compromiso colectivo. Desarrollan imágenes de futuro que todos desean crear, junto con los valores que serán importantes para llegar allá y las metas que esperan alcanzar por el camino”. Este vivir colectivo es consecuencia de lo individual aunado a lo organizacional lo que permite superar la cultura individualista para pasar a una visión compartida. No debemos olvidar que las personas son sujetos sociales que siempre están en relación con otros, “...los hombres devenimos personas a través de comunidades concretas...” (Cortina, 2000, p.11), donde aprenden valores morales que después hacen suyos y los defienden porque se identifican con una comunidad con la cual se sienten parte.

De ahí que decimos que los valores es cuestión no sólo de intuición personal (subjetivismo) sino también de cultivo de las predisposiciones necesarias para apreciarlos, para degustarlos. Promover la identificación con los valores en una organización significa crear las condiciones para que las personas cultiven, se sientan atraídos y cautivados por un conjunto de valores.

Los valores permiten también construir la convivencia social favoreciendo la construcción de la identidad de los sujetos, orientando el comportamiento de las personas y promoviendo la realización de las mismas. Este desarrollo social manifiesta las siguientes características:

Características	Descripción
Los valores dan identidad	Los valores marcan la identidad de cada sujeto pero también del grupo donde él se desenvuelve. Se relacionan con la naturaleza, finalidad y forma de ser del grupo. En este sentido configuran el ser de los actores y del grupo mismo. Desarrollar valores es apostar por la identidad.
Los valores orientan el comportamiento	Los valores señalan el estilo de vida que deben seguir las personas tanto en el presente como en el futuro. Estos le dicen a la institución cuál debe ser la ruta que debe seguirse para alcanzar el éxito.
Los valores regulan las relaciones sociales	Los valores logran que las personas en una institución faciliten la integración de las mismas a la vida de un grupo. Están en relación directa con el grado de integración consciente que el grupo logra en torno a la tradición o memoria institucional.
los valores promueven la realización humana	Existe una relación entre la concepción de la naturaleza, de la sociedad, de lo espiritual con la construcción de los valores. Cuando una persona alcanza un valor en una organización, este repercute en los marcos de referencia de su propio estilo de vida.
Los valores dan significado a la existencia humana	La dinámica de los valores y su influencia en la vida parecen inscribirse en la necesidad absoluta del hombre de vivir en un mundo de significados. La búsqueda de sentido ante la vida es la esencia misma de su humanidad.

Tabla 1. Características de los valores en la organización

Adaptado de Siliceo et al (1999, p.52-60)

Podestá (2009) dice que muchas organizaciones tienen como estrategia hacer explícitos los valores dando a conocer a los miembros de su institución los mismos desde el principio de su incorporación para que se sientan atraídos hacia cada uno de ellos. Todo lo contrario es cuando los valores se conocen de manera implícita a través del contacto con el hacer. La autora coincide con López & Sánchez (1996, p.153) quienes también afirman que “Existen valores explícitos – valores y metas formalmente establecidos- e implícitos que son los no declarados pero que ejercen una influencia considerable en el trabajo diario de los miembros de la escuela”. Los valores explícitos se encuentran dados en los documentos formales a través de la consignación por escrito, son propios de la organización y tienen carácter normativo, siendo aprobados, conocidos y asumidos por todos los actores. En cambio los valores están implícitos porque se expresan en las relaciones, estilos, expresiones verbales, percepciones, pensamientos, etc. Todo este conjunto de elementos configuran o responden a la dimensión valorativa de la organización.

## 1.2 Conceptualización de los valores organizacionales

Hablar sobre los valores en la experiencia humana, ha sido bastante usual, éstos dan significado último y determinante a la vida, es más, favorecen la plena realización de la persona. Costa & Gómez (1999, p.16) dirán que “valor es todo aquello que permite la plena realización del ser humano como persona”. Otros autores afirmarán que es un “ingrediente indispensable de la vida humana, inseparable de nuestro ser persona. Son componentes tan inevitables del mundo humano que resulta imposible imaginar una vida sin ellos” (Cortina b, 2000, p.17).

Esta mirada humana puede extenderse a la colectiva, llegando a precisar que los valores son inseparables del ser de la organización. Los valores en una organización dan sentido y significado en primer lugar, a la realización de cada uno de los actores, pero también al grupo en general. Los valores son aprendidos por el contacto con la práctica misma, manifestando conductas o modos de vida integrada que permanecen en la historia y tradición de la Institución. Por eso se sabe que los valores no se enseñan sino se viven, se concretizan en comportamientos, actitudes, prácticas que no son ocasionales sino permanentes.

Santos (2001) afirma que las instituciones son organizaciones ritualizadas, en su cultura se instalan muchas formas de actuación que la rutina convierte en ritos. Gareth (2008) nos dice que los valores en una organización suelen reducirse en historias, reales o ficticias, ceremonias, ritos y lenguajes (forma de vestirse, las oficinas que ocupan, estilo de relacionarse, etc.) que forman parte de ella. Al hablar de valores organizacionales lo estamos enfocando como el alma o referente ético que moviliza toda la práctica organizativa.

Pero, qué ¿se entiende por valores organizacionales? Una de las concepciones más comunes es entenderlos como propuestas de comportamiento colectivo, normas de acción compartida, referentes comunitarios, creencias motivadoras o conductas orientadoras. “Son referencias que orientan las decisiones educativas entendidas en su forma amplia” (Duart, 1999, p.28), es decir en todos los niveles, ámbitos e instancias que puede darse, desde el trato entre compañeros de trabajo hasta las actividades espontáneas, celebrativas, de tiempo libre o recreativas que puedan permitirse en una organización.

Para Cortina (2000 b, p.32) “Los valores son cualidades reales de las personas, de las cosas, las instituciones, las sociedades y los sistemas” es decir, lo propio de cada persona u organización. En este sentido, existe una relación estrecha entre valores e identidad.

Siliceo et al (1999, p.51) define a los valores organizacionales como “aquéllas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano”. Los valores son parte así de la identidad del centro, se mantienen los construidos a lo largo de la historia institucional, pero también se posibilita el surgimiento de valores emergentes que proponen nuevos comportamientos a ser desarrollados en todas las áreas de la organización. De la práctica de estos valores depende la sobrevivencia y el logro de los fines del propio grupo.

Por último, se puede concebir a los valores como aprendizajes estratégicos porque se convierten en un medio para alcanzar los fines institucionales (Martin, 2009, p.4). Así los valores son esencialmente prioridades basadas en la integridad o elecciones, están presentes en lo que se hace y no se hace, en las cosas a las que se suelen acostumbrar hacer y lo que son capaces de tolerar. No se imponen, se descubren y viven, se construyen y contrastan. En esta perspectiva están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Por ello, todo miembro busca vivir los valores propios de una Institución, asumiendo sus exigencias y compromisos. En más de una ocasión podemos decir que son defendidos cuando se alteran o van en contra de los intereses institucionales. Así, son expresados de manera pública y abierta dándose a conocer muchas veces en los documentos institucionales, en concreto, en la visión, misión, perfil, objetivos, planes, entre otros.

Ahondando en el pensamiento de Siliceo et al (1999) podemos concluir que los valores en una organización:

- a) “Son la razón de ser de cada institución, se encuentran entre el creer y actuar, median los procesos de pensar, sentir y percibir. En tal sentido configuran la identidad.
- b) Representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de una organización, forman en sí, el núcleo de la organización.
- c) son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Como esencia de la filosofía que la organización tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los trabajadores y establecen directrices para su compromiso diario”.

### 1.3 Importancia de los valores en la organización

Stephen (2004) nos dice que los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque permiten comprender las actitudes, la motivación y las percepciones de los miembros de una organización. Cuando un individuo entra a una organización lo hace con nociones preconcebidas sobre lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”, pero después de un tiempo de permanencia es capaz de haber cambiado su propia escala de valores.

Los valores son importantes en la vida organizacional, porque definen el carácter fundamental y definitivo de la organización, crean un sentido de identidad del personal con la organización, favorecen la motivación para las acciones y el comportamiento humano.

Son importantes porque “describen lo que es primordial para sus implicados, identifican los resultados que la mayoría espera, guían las actuaciones y determinan si las organizaciones tendrán éxito” (Martin, 2009, p.14). Los estudios desarrollados sobre el tema precisan la importancia de los valores con relación al éxito de las organizaciones, encontrándose una estrecha relación entre autoestima y valores organizacionales, entre éxito personal y éxito organizacional (Loli, López & Atalaya, 2000).

En un estudio realizado por Santos<sup>1</sup> (2011) se evidenció que la cultura organizacional influye en los niveles de satisfacción de los actores, en la productividad e inclusive en el clima o atmósfera de trabajo. Los valores, al ser parte de la cultura regulan la vida social de las personas que pertenecen a una organización, permiten que se exprese la identidad, o particular forma de ser, de los miembros. Imponen cierta “uniformidad” en el comportamiento social. Influyen positivamente en la experiencia de convivencia colectiva propiciando la colaboración, el trabajo en equipo, la capacidad de iniciativa, la apertura al

---

<sup>1</sup> “cultura organizacional, satisfacao professional e atmosfera de grupo” se puso de relieve la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados y la atmósfera del grupo. Estas variables tuvieron un impacto en el desarrollo personal de los empleados y la productividad. El objetivo fue analizar la influencia de la percepción de la cultura organizacional, la satisfacción laboral y la atmósfera grupo en una muestra de conveniencia de 210 participantes (enfermeras, maestras). Se concluyó que la cultura organizacional tiene un fuerte predictor de la satisfacción en el trabajo y el ambiente de grupo.

cambio y la disposición permanente para aprender. Crea un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto. Por los valores el grupo podría alcanzar la máxima adecuación entre la vida real y las normas ideales (integración axiológica).

Podemos decir por tanto, que los valores no sólo realizan al sujeto como individuo sino también como colectividad; dan sentido y significado a la realización de cada uno de los miembros y a la organización.

Los valores permiten el desarrollo de cada uno de los miembros de una organización en su potencial como personas y trabajadores. Brindan oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción, con el fin de que fundamenten el ser institucional y salvaguarden lo fundamental de la cultura organizacional. El trabajador o miembro así, es aceptado y reconocido, crece en autosatisfacción porque se acerca al perfil valorativo, y siente que contribuye activamente en la obtención de los fines colectivos. Matute, Izquierdo, Mejía, Porras & Solano (2008) aluden que en toda organización es necesario favorecer el trabajo, suponiendo este proceso de gestión una estimulación y apoyo permanente, promocionando los comportamientos de los trabajadores para que se generen aprendizajes colectivos, innovadores y creativos.

Para Martin (2009) cuando los valores están debidamente definidos y son identificados y asumidos por los diferentes actores, los beneficios son muy grandes; porque se tiene una expectativa muy alta, existe disponibilidad, colaboración, mística y confianza en el personal, para construir el proyecto que persigue la institución. Con estas características o rasgos las metas o logros institucionales alcanzan mayor productividad, eficiencia, coherencia, prestigio, éxito y resultados. De aquí la necesidad de que los valores deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización. Por eso es que los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases

ideológicas sociales y culturales. Esto significa que los valores pasan por un criterio de temporalidad, de concreción, donde se manifiestan en actitudes y comportamientos cotidianos. Podemos decir que “una persona vive, decide en función de sus valores” (Rugarcía, 2001, p.63)

Los valores dinamizan al grupo hacia un fin, este fin responde a una exigencia del medio, a una propuesta, una ideología, una visión o un enfoque. Ninguna persona será socialmente reconocida por el sentido (único y personal) que descubre en sus acciones sino por su integración a los valores (sentidos socialmente compartidos).

Los valores permiten que la organización responda a los nuevos desafíos del entorno con la permanente revisión y redefinición de los mismos. Logra que la organización encuentre su sentido trascendente dándole un universo de sentido (ethos y cosmovisión). La organización, de esta manera, dialoga con las culturas de su época asumiendo un rol responsable y solidario, aportando a la construcción del futuro. En síntesis, aumenta la eficiencia de la organización en función de todas sus metas.

#### **1.4 Tipología de los valores organizacionales**

Los valores son muy variados y pueden ser categorizados de muchas maneras. Dion (1990) cita a Spranger (1928) quien manifiesta que algunos valores se refieren más a las dimensiones de la vida humana, éstos pueden ser sujetos a una valoración personal o colectiva y se aplican en el comportamiento organizacional; así hablamos de valores: intelectuales, estéticos, religiosos, económicos, políticos y sociales.

Abugatas & Tubino (1997) manifiestan que para cada época corresponde un sistema de valores dominantes, así se refieren a valores propios de la postmodernidad.

Para efectos de esta investigación abordaremos la clasificación presentada

por Guédez (2001, p.84-85), que suele aplicar categorías más especializadas en relación a los valores corporativos, así tenemos:

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| • “Valores religiosos-espirituales    | Amor a Dios y amor al prójimo  |
| • Valores éticos-morales              | Bien, justicia, libertad   |
| • Valores jurídicos-legales           | Equidad y Bien Común   |
| • Valores cívicos-políticos           | Democracia, paz, igualdad,<br>tolerancia, Respeto, solidaridad,<br>governabilidad  |
| • Valores socio-pedagógico            | Información, conocimiento,<br>sabiduría  |
| • Valores ecológico-ambientales       | Preservación, mantenimiento  |
| • Valores científicos-epistemológicos | Verdad, investigación, desarrollo  |
| • Valores psico-emocionales           | Estabilidad, equilibrio, creatividad<br>Innovación, introspección,<br>asertividad  |
| • Valores estéticos-artísticos        | Belleza, armonía y expresión   |
| • Valores organizacionales            | Eficacia, eficiencia, efectividad,<br>productividad, calidad, servicio,<br>competitividad, responsabilidad<br>social, protección e higiene”. |

Ahondando en el pensamiento de Guédez (2001) los valores siempre han estado en el desarrollo de las organizaciones, éstos desde un punto de vista esquemático, pueden clasificarse en cuatro tipos: valores permanentes, influyentes, emergentes y recurrentes.

**1.4.1 “Valores permanentes.** son de carácter universal y se arraigan en la más auténtica condición humana. Se prolongan de una manera estable y trascienden cualquier condición temporal. Actúan como un eje que atraviesa el devenir para garantizar la esencia humana de la historia. El bien, la justicia, la verdad y la belleza son algunos de los valores permanentes.

- 1.4.2 Valores influyentes.** se asocian con aquellas convicciones organizacionales que reflejan el perfil definidor de una cultura institucional. Son las creencias y conductas fundamentales y determinantes que hacen que una organización sea diferente a las otras. La excelencia, la productividad, la calidad, el servicio y la preservación ambiental pueden definirse dentro de este ámbito.
- 1.4.3 Valores emergentes.** afloran en un determinado momento y generalmente, responden a una energía alimentada por las circunstancias que debe enfrentar las resistencias naturales que se presentan ante lo nuevo.
- 1.4.4 Valores recurrentes.** son aquellos que rigieron en un momento pero que, debido a las condiciones del entorno y a las estrategias organizacionales, se solaparon y engavetaron para resurgir nuevamente con renovados alientos de vigencia”. (2001, p.82-83).

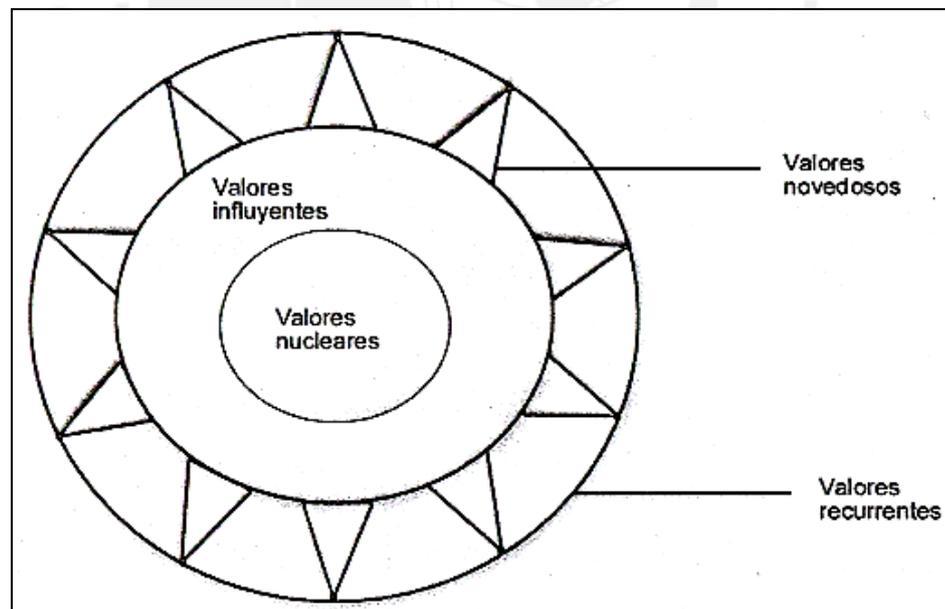


Figura 1. Tipos de valores organizacionales  
Tomado de Guédez (2001, p.84)

Lo importante es que los valores permanentes o nucleares, así como los influyentes o determinantes, estén suficientemente arraigados como para imprimir esfuerzos definidores y compromisos orientadores. Sobre estos valores reposa el temperamento fundamental de las organizaciones, así como la vocación de vincularse con el entorno y de aliarse con otras organizaciones, sin complejos ni debilidades. Pero así como ellos reportan el centro para las relaciones externas, también ellos ofrecen la pauta para producir sinergias con otras culturas organizacionales.

Los valores nucleares e influyentes deben ser lo suficientemente fuertes como para definir el perfil cultural de la empresa u organización, pero igualmente deben responder a la flexibilidad necesaria que permita decisiones de integración, alianza y asociación con otras culturas. Las culturas organizacionales muy rígidas y encerradas pueden limitar las capacidades de adaptación a los cambios y las alianzas estratégicas.

## **1.5 Viabilidad de los valores en la organización**

Los valores para ser promovidos en la organización requieren ser explicitados, comunicados, asumidos, liderados y evaluados, de lo contrario se puede caer en el error de tenerlos escritos en los documentos pero no conocidos por los miembros o actores y mucho menos que se conviertan en parte de la cultura organizacional del centro.

En el presente apartado desarrollamos dos de estos elementos claves para el impulso de los valores, lo correspondiente a la explicitación a través del Proyecto Educativo o Plan Estratégico Institucional y la figura del líder o líderes responsables directos del desarrollo de una organización.

### **1.5.1 La explicitación de los valores en los proyectos o planes Educativos.**

Un lugar donde debe explicitarse los valores organizacionales es el Proyecto Educativo Institucional (PEI) o llamado en otros tiempos también el

Ideario o Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI). Cualquier agente o miembro de una institución puede recurrir a este documento si es que desea profundizar en los valores propios de su institución.

Hoy en día toda Institución Educativa seria y responsable, perteneciente a cualquier nivel y/o modalidad del sistema educativo en nuestro país, cuenta con un Proyecto o Plan Educativo Institucional (PEI). Éste instrumento de gestión, responde a un enfoque de desarrollo organizacional y a un modelo que se concretiza en un diseño propio. Así se tiene un conjunto de elementos que le permiten configurar a la organización de una manera coherente y relevante su propia identidad y metas.

La mayoría de Planes Educativos en nuestro país se circunscribe al enfoque estratégico, en el, se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA poniendo en relieve la visión y misión. Articula también los recursos humanos, técnicos materiales y financieros propios de la organización. (UNESCO, 2011). Se puede encontrar como parte de su contenido el diagnóstico, visión, misión, la filosofía (valores), objetivos, estrategias, acciones, indicadores, planes y proyectos, entre otros. Es en el Proyecto donde se manifiesta los propósitos y metas que persigue la organización así como, el modelo de formación y concepción de aprendizaje que ha adoptado la Institución.

El Proyecto o Plan Educativo Institucional es entendido según Arana (2002) desde tres dimensiones:

- Una primera es el de representar el sueño de la organización ideal como posibilidad y oportunidad para que la escuela o institución como colectivo se piense a sí misma.
- La segunda es entenderlo como un instrumento de planificación o gestión. De esta manera los sueños se plasman en metas, planes y acciones que llevan a resultados debidamente identificados.
- Y por último entender al proyecto como una alternativa frente a los retos que se identifican en el entorno para la cual debe responder la organización.

El Proyecto no solo enuncia la visión, misión, principios y **valores** consensuados; sino que presenta y recrea la identidad individual y colectiva, hace realidad los viejos anhelos en un contexto cambiante. Requiere del compromiso de todos los miembros de la organización permitiéndoles, en forma sistematizada, hacer viable la misión del centro.

Para Samaniego (2001) el Proyecto Educativo Institucional debería definir las estrategias y mecanismos que garanticen la consecución de principios y metas, que se evidencia en el desarrollo de valores. Exige también que los diferentes actores estén dispuestos a revisar las vivencias institucionales, su estructura, organización, procedimientos, estilos, para ponerlos al servicio de la práctica de los mismos valores.

El mismo autor precisa que en cuanto la ubicación de los valores en los planes o proyectos, en algunos casos, estos se encuentran nombrados en forma explícita a lo largo de todo el documento, contextualizándolos y poniéndoles cierta jerarquía; mientras que en otras instituciones lo desarrollan en un apartado específico definiéndolos como propios de la organización. En otros casos los dejan entrever a lo largo de todo el documento nombrándolos en diferentes partes pero en forma espontánea.

Según Samaniego (2001), el diseño y puesta en marcha de un Proyecto Educativo Institucional es una herramienta idónea para repensar y cambiar la Institución. Si éste es conocido y asumido por todos los miembros de la organización entonces la Institución estará caminando hacia un solo horizonte, llegando a vivir una verdadera práctica axiológica colectiva.

Por eso, definimos el Proyecto Educativo como un conjunto de criterios, normas y directrices que orientan el ejercicio y el cumplimiento de las funciones derivadas de la Misión institucional. Este Proyecto debe ser coherente con la Misión, como punto de referencia para determinar el grado de calidad de todas sus actividades. Tiene como uno de sus fines el desarrollo de sus miembros como personas para lograr la construcción y consolidación de una auténtica comunidad educativa.

Esto obliga a que el Proyecto Institucional sea contextualizado, recogiendo la percepción y sueños de los actores, adecuándolos a la realidad donde se explicitan. “Los proyectos... tendrán que expresar ideas consensuadas de los actores de cada escuela y ajustarse a las características propias de la región, de la población escolar y de los propios docentes” (Boggino, 2003, p.38)

Según Román (2005) el Proyecto Institucional recoge la identidad cultural de una institución educativa. El grupo así alcanza la máxima adecuación entre la vida real y las normas ideales (integración axiológica). El autor precisa que sus elementos representativos son:

- a) **“creencias y presunciones básicas:** constituyen el epicentro de la cultura de una organización, formando de hecho su entramado cultural. Actúan como teorías en uso o hipótesis fundamentales, aunque también se suelen denominar ideología, entendida como esquemas fundamentales coherentes, compatibles y congruentes que ordenan e interpretan la conducta de los miembros de una organización. Son, de hecho, formas de saber y de hacer que se han ido generando a lo largo de la historia de una organización, potenciadas por sus líderes o fundadores.
- b) **Valores – actitudes y capacidades – destrezas:** Las capacidades- destrezas y valores –actitudes son la principal consecuencia de las creencias y presunciones básicas de una organización. Capacidades como herramientas mentales y valores como tonalidades afectivas manifiestan lo importante y valioso de una organización. Por ello actúan como objetivos, fines o expectativas de logro.
- c) **Productos culturales:** los productos culturales son las manifestaciones observables de la cultura organizacional o institucional. Entre otros, podemos citar: rituales y ceremonias; símbolos, mitos e historias; normas y pautas en uso; red y entramado cultural; formas de lenguaje y comunicación; materiales producidos (proyectos, biografías, historias, ensayos)” (Román, 2005, p.4-5).

Sin embargo, no siempre se logra que lo expresado en el Proyecto Educativo se evidencie en el comportamiento de los diferentes actores, podría existir un divorcio entre lo que se explicita en un Proyecto o Plan y la percepción de los agentes de la organización. Henríquez (1996) nos comenta, que en el año 1996 se hizo un estudio con cuatro colegios pertenecientes al distrito de Independencia, en el Cono Norte de Lima. El estudio nació en el marco del Proyecto de Innovaciones Educativas (PIEDI) que buscaba la autonomía y compromiso colectivo de los actores involucrados para alcanzar logros significativos de calidad en los aprendizajes y en las instituciones educativas. Aquí se pudo evidenciar que en un principio las percepciones sobre la escuela ideal eran distintas entre directivos, padres de familia y docentes, quedando el reto de construir la concertación de voluntades a través de visiones y concepciones integradas consensualmente, para asegurar el desarrollo de la organización. Con la diversidad de percepciones podría evidenciarse la pluralidad en el comportamiento axiológico de los actores.

Si bien es cierto que la elaboración y puesta en marcha del PEI con todos sus elementos constitutivos son necesarias, según Arana (2002) éstos por sí mismos no son suficientes para generar cambios en la vida de la organización. El clima institucional favorable y en especial el desempeño de los líderes posibilitan una práctica organizativa al servicio de la visión de la organización.

### 1.5.2 El desarrollo de valores desde el liderazgo

No es suficiente que una organización tenga definido los valores institucionales, así estén explicitados en los documentos oficiales de la propia institución. Esto no garantiza que todos y cada uno de sus integrantes encuentren en la organización un espacio de realización personal, y mucho menos, garantía del logro de metas institucionales. Se requiere dar un paso más que implique todo un proceso de concientización para integrar los esfuerzos individuales hacia una visión compartida. En esta tarea **los líderes** tienen un rol protagónico que les demanda un trabajo sistemático de animación, educación y aprendizaje a través de un proceso de mejora continua. “El líder tiene que ser capaz de actuar con

eficacia localmente, mientras con visión lúcida, piensa y trabaja globalmente” (Siliceo et al, 1999, p.66)

Esta acción del líder que casi siempre recae en los directivos no tiene resultados tan significativos en nuestro país, así lo demuestra el estudio comparativo que hizo la UNESCO el año 2005 sobre las condiciones de trabajo y salud docente, aplicado a seis países latinoamericanos (OREAL/UNESCO, 2005). En este estudio se explicita que las relaciones entre los docentes con los directivos pueden ser cordiales pero no tan influyentes ya que sienten que no se les estimula y reconoce y más aún tienen poca participación en la toma de decisiones.

La misión del líder tiene un componente trascendental en la vida de una organización, Harf & Azzerboni (2007, p.25) nos dicen que “sus acciones, los procesos que subyacen a ellas y sus concepciones ideológicas son muchas veces la cara más visible de lo que una escuela es de la Institución. Sus pensamientos y acciones ‘dejan huellas’, impactan en el accionar cotidiano”. Sergiovanni (1994) cita a Chávez (1992) resaltando que el rol principal del líder o directivo es darle sentido a las cosas buscando que todo se una en una misma dirección.

Por ello consideramos al líder como persona clave en el desarrollo de la organización. Lewis (2003, p.15), afirma en sentido general que “cuando definimos al líder en acción decimos que es un proceso de influencia...donde es capaz de lograr que las personas quieran hacer las cosas que él quiere que se hagan”. Con esto no absolutiza ni presenta una postura manipuladora del líder sino resalta la presencia de este porque le reconoce su capacidad de influencia en el actuar de los actores. Arana (2002) también dirá que son personas con reconocido ascendiente entre sus pares, pero también capaces porque identifican potencialidades desarrollando liderazgos en el colectivo. En este sentido, descubrimos que el desarrollo de las personas en una organización muchas veces está condicionado a la figura de un verdadero líder.

Según Schein (2011) una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de

la organización en el tiempo. Con esto podemos afirmar que existe una relación estrecha entre liderazgo y comportamiento organizacional. En el liderazgo organizacional, el líder, “se comunica con los trabajadores e incentiva a un mejor desempeño. Su función es perfilar con claridad la misión, la visión, los valores y las expectativas y modelar el papel de la organización en armonía con ellos” (Matute et al 2008, p.68)

En este sentido, el líder crea verdaderos espacios de desarrollo donde él es el animador porque transmite energía a los miembros de la organización. Una energía que emana de las convicciones personales que motivan y despiertan el interés de los otros. Arciniega (2011) precisará que el papel del liderazgo es fundamental en el logro de un ambiente laboral sano porque del jefe o líder depende la buena relación en la organización.

El líder, como promotor del cambio, asume por tanto una influencia también en el desarrollo de la personalidad de los actores que pertenecen a la organización, “afianza valores como la honestidad, el respeto a los demás, el trabajo perseverante, la solidaridad, el espíritu crítico y la creatividad” (Pirela, 2010, p.487). Un estudio precisa que las personas, entre ellos los líderes, deciden de acuerdo con un sistema de valores, manifestando que los valores y actitudes son importantes porque pueden influir en el comportamiento y conducta de los demás (Bruno<sup>2</sup>, 2011).

En este sentido, el líder construye cultura logrando que las convicciones, **los valores** y las suposiciones básicas se transfieran en los modelos mentales de los otros. Teniendo como principal tarea, para lograr que los actores interioricen en las convicciones y valores de la organización, el esfuerzo por ser coherente en su vida buscando que los miembros de su organización inicien procesos de identificación en relación a un ideal o perfil establecido.

Así, **el liderazgo y los valores** se encuentran íntimamente unidos en la vida organizacional. La acción conductora y constructora del líder en el campo

---

<sup>2</sup> El estudio buscó investigar el impacto de la cultura organizacional, el perfil de los valores personales (Micro-cultura) de los ejecutivos involucrados y la cultura de las organizaciones "(mezzo-cultura). La muestra fue de 400 ejecutivos de 48 organizaciones.

específico de los valores, se hace imprescindible; él conduce al grupo hacia una progresiva integración de relaciones y comportamientos dentro de la escala de valores, creando o reforzando una mística organizacional. Se esfuerza por mantener una observación permanente sobre la adecuación entre la escala de valores definida, los comportamientos cotidianos, los cambios que la organización experimenta y las nuevas situaciones internas y externas. Reconoce y estimula aquellas áreas, decisiones y logros en los que la eficacia de la vigencia de los valores fue un factor decisivo en el logro de los objetivos asignados. Retroalimenta la cultura organizacional haciendo explícita ante el grupo la relación existente entre los valores pactados-practicados y la consecución de los objetivos productivos de la organización.

Hoy en día se espera que el director o líder alcance un sin fin de capacidades y características acordes a su rol. Según Thomas, Miles & Fisk (2007) el director general moderno debe ser atractivo, flexible, diplomático, ético e incluso humilde. Debe tratar con confianza, superar el miedo, ser competitivo y asumir una responsabilidad que va más allá de las obligaciones formales. Significa velar por el bienestar de algo más grande que uno mismo.

Sin embargo, coincidimos más con Kouzes, Posner & Rosen (2002, en Lewis, 2004) al identificar ocho principios que los líderes o gestores podrían considerar para favorecer prácticas valorativas en las organizaciones. Estos principios orientan de manera general el accionar del líder para crear un entorno deseable donde los diferentes actores cuenten con un clima óptimo para vivenciar valores corporativos, estos serían:

- a) **“Visión.** Los líderes ven el panorama general y articulan esa perspectiva amplia para los demás. Al hacerlo, los líderes crean un propósito común que moviliza a las personas y coordina sus esfuerzos en una sola empresa coherente y ágil.
- b) **Confianza.** Sin la confianza, la visión se convierte en una frase vacía. La confianza une a las personas y crea una organización fuerte y flexible. Para consolidar la confianza, los líderes deben ser predecibles y compartir la información y el poder. Su meta es una cultura de franqueza.

- c) **Participación.** La energía de una organización es la participación y el esfuerzo de su gente. El reto del líder es liberar y enfocar esta energía, inspirando a las personas de todos los niveles de la empresa a que cooperen con mente y corazón.
- d) **Aprendizaje.** Los líderes necesitan conocerse profundamente. Deben saber cuáles son sus fortalezas y limitaciones, lo que exige un proceso continuo de descubrimiento. Deben ser capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias. Lo mismo sucede con sus organizaciones. El líder debe promover la innovación constante y estimular a las personas para que renueven sus habilidades y espíritu.
- e) **Diversidad.** Los líderes exitosos conocen el poder de la diversidad y el veneno del prejuicio. Entienden sus propios sesgos y cultivan activamente el aprecio por los aspectos positivos de las diferencias de las personas. En sus organizaciones, insisten que haya una cultura del respeto mutuo.
- f) **Creatividad.** En un mundo en que las soluciones inteligentes dejan atrás al trabajo excesivo, la creatividad resulta crucial. Los líderes prestan mucha atención a los talentos de las personas, se apoyan en sus fortalezas y sortean sus debilidades. Estimulan el pensamiento independiente y las ideas que plantean retos, e invierten en tecnologías que facilitan los esfuerzos de su gente.
- g) **Integridad.** Un líder debe defender algo. Como ciudadano público y como persona privada, el líder sabe lo que es importante en la vida y actúa siguiendo principios bien fundados. Todos los líderes tienen una brújula moral, un sentido de lo correcto y lo incorrecto. Los buenos líderes entienden que una buena ética es un buen negocio.<sup>3</sup>
- h) **Comunidad.** La comunidad es el compromiso mutuo e inspira el más alto desempeño. Hacer un esfuerzo adicional por los vecinos y los conciudadanos está en la naturaleza humana, y un líder maduro hace hincapié en la responsabilidad que la organización tiene para con la sociedad que la rodea. Un líder también actúa como un defensor del entorno natural”. (Lewis, 2004, p.80-81).

---

<sup>3</sup> El autor emplea el término “ética del buen negocio” no desde una visión utilitarista sino integradora y promotora del desarrollo del bien, la sabiduría y el buen vivir.

Podemos concluir que con todo lo expuesto un director o líder puede hacer una diferencia sustancial en la gestión de una organización, su presencia y rol puede desplegar procedimientos y mecanismos que permitan la construcción de una cultura institucional cimentada en valores.



A large, faint watermark of the university's circular logo is centered in the background, containing the Latin motto "ET LUX IN TENEBRIS LUCET" and the year "MCMXVII".

# **CAPÍTULO II**

# **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE CASO DE TIPO DESCRIPTIVO

El diseño del trabajo respondió a una **investigación cualitativa, descriptiva de tipo estudio de caso único**. Este tipo de investigación “toma al individuo sujeto único o unidad social como universo de investigación y observación” (Pérez, 1994, p.79), así el objeto de la investigación fue una institución superior de gestión pública atendido como un caso particular, único, de manera holística y que ha sido estudiado en forma profunda.

Los resultados son útiles para la institución en cuestión o para toda aquella que se asemeje a su estructura y funcionabilidad. También se ha aplicado una de las características del diseño que consiste en su grado de confidencialidad, entendida esta como “el anonimato y negociación sobre el carácter público o privado de la información” (Marcelo, Parrilla, Mingorance, Estebaranz, Sánchez & Llinares, 1991, p.15)

El diseño del estudio de caso descriptivo estuvo comprendido por la selección y elaboración de los objetivos, categorías, subcategorías, indicadores, fuentes, técnicas e instrumentos, que permitieron el análisis de los resultados y la elaboración de las conclusiones finales.

Cabe resaltar que una probable limitación de la investigación ha sido que el investigador forma parte de la institución donde se realizó el estudio, en ese sentido se aseguró la objetividad máxima en el recojo, organización, análisis e interpretación de la información.

#### 2.1 Características generales de la institución

El instituto que formó parte del estudio está ubicado en la provincia de Lima, distrito de Surco. Es una institución de carácter público con características confesionales. Tiene más de cien años al servicio de la Formación Docente Inicial

y en Servicio. Forma maestras(os) para todos los niveles de la Educación Básica Regular (Inicial, Primaria y Secundaria), desarrollando las especialidades de Matemática-Física, Idiomas, Lengua, Literatura y Comunicación, Ciencias Históricas Sociales y Ciencias Naturales en el nivel secundario. Cuenta con un colegio de aplicación anexo al instituto donde sus estudiantes realizan sus prácticas pre profesionales.

A la fecha atiende un total de 800 estudiantes promedio, en su único local con una extensión de 15.000 mts<sup>2</sup> construidos. Integran su personal 89 docentes (ordinarios y contratados) y 67 administrativos (técnicos y auxiliares).

El instituto tiene por finalidad promover una formación integral centrada en la persona a partir de una sólida formación ética, cristiana, científica y tecnológica. Además, promueve el compromiso social de sus miembros para favorecer acciones de promoción humana desde la perspectiva de una institución en pastoral.

Cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI) vigente hasta el año 2012, el cual responde a un enfoque estratégico y congregacional, explicitándose en un diagnóstico actualizado la visión, misión, objetivos, estrategias, acciones, lineamientos, perfiles y proyectos.

Su propuesta educativa está basada en el enfoque humanista social cristiano donde la centralidad de la persona y la promoción social con énfasis en los más empobrecidos tienen especial prioridad. Busca el desarrollo de la persona desde un enfoque integrador, apostando por todas las dimensiones de la vida humana.

También aplica los rasgos de la espiritualidad y carisma de las religiosas que son responsables de la dirección y administración por convenio. Este enfoque pedagógico ha venido aplicándose en el instituto a lo largo de estos años, a través de principios, estilos y **valores**.

De acuerdo a una primera aproximación hecha a través del curso de desarrollo profesional en el II semestre de la Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación (PUCP, 2006), cada uno de los valores propios del enfoque educativo no se ven precisados del todo en los documentos oficiales vigentes de la institución, hecho que se debería a la existencia de un inadecuado manejo del enfoque señalado, además, por haberse atendido a los diversos requerimientos normativos del sistema educativo peruano.

Así mismo no se sabe con exactitud si los miembros conocen o no cuáles son los valores institucionales pudiendo generar de esta manera una dispersión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta situación ha traído como consecuencia que los miembros de la institución no manejen la misma concepción de los valores institucionales afectando las decisiones a nivel pedagógico, de gestión y hasta administrativo.

El hecho se complejiza porque el instituto es un centro formador de formadores, por eso, se hizo urgente que se identifique con claridad los valores que son propios de la cultura organizacional para que después sea asumido por todos haciendo posible el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Actualmente el Instituto se encuentra en un proceso de reestructuración a nivel de gestión institucional y gestión pedagógica. Se está evaluando el Plan Estratégico y el Currículo de Formación Docente Inicial con el objetivo de determinar o adecuar la nueva ruta de desarrollo organizacional y la propuesta curricular de acuerdo a los nuevos enfoques y demandas de formación. En este sentido la temática de la investigación abordada ha sido de vital importancia para aportar a su nuevo proceso de configuración organizacional.

Por todo lo expuesto, se ha deseado contribuir a la gestión del instituto y a cualquier institución similar a él, ayudando a identificar los valores propios de la institución, con el fin de que sus miembros puedan conocerlos, asumirlos en forma consensuada y comunicarlos en su praxis profesional.

Es así que nos planteamos el siguiente problema de investigación:

**¿Cuáles son y cómo son entendidos los valores organizacionales de un Instituto Pedagógico Público de Lima?** Nos ha interesado conocer los valores explícitos en los documentos institucionales y los implícitos en la percepción de los actores, precisando con mayor especificidad la pregunta al planteamos:

- ¿Qué valores y cómo se encuentran declarados en el Plan Estratégico Institucional?
- ¿Cómo son percibidos los valores por los miembros del Instituto?

## 2.2 Antecedentes de Investigaciones sobre valores organizacionales

Con referencia a los antecedentes de otras investigaciones que tengan relación con la nuestra, hemos encontrado dos, uno a nivel nacional y otro a nivel latinoamericano sobre los valores organizacionales. Para este efecto se consultaron los catálogos electrónicos de tesis de postgrado de las siguientes universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMS), Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), Universidad de Lima (UL) y Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN).

La primera investigación corresponde a Menacho (2006) con el título “Estudio exploratorio sobre los valores organizacionales de una organización no gubernamental de desarrollo internacional” aplicado a una ONG Internacional dedicada a los Proyectos y Programas de Desarrollo en el año 2006, sustentada en la PUCP para la Maestría de Gerencia Social. Esta investigación tuvo por finalidad determinar la influencia de los valores en el desempeño de la organización.

La segunda investigación corresponde a Casagrande (2001) con el título “Valores Organizacionales un análisis en el contexto educativo” aplicado en los colegios Alfa, Beta y Gama localizados en el municipio de Curitiba, Brasil. Esta investigación tuvo por objetivo analizar la relación entre los valores ambientales y

organizacionales de los colegios públicos de las escuelas del nivel básico en estudio.

También se ha encontrado dos investigaciones más pero sin tener acceso a las tesis solo al dato registrado en el catálogo. Tal es el caso de AKamine et al. (2009) cuya investigación se denomina “Importancia de los valores organizacionales y el comportamiento social para el funcionamiento de la gerencia del conocimiento: propuesta de implementación de un proyecto de gerencia de conocimiento en Graña y Montero contratistas generales” en la universidad ESAN y la de Cabrera et al con el título de “Relación entre la congruencia de los valores individuales y valores organizacionales con el compromiso organizacional”, aplicado en Venezuela y sustentada en la Escuela de Post Grado de la Universidad Católica Andrés Bello.

### **2.3. Objetivos**

Los objetivos planteados para el presente estudio fueron:

1. Analizar los valores organizacionales expresados de forma explícita e implícita en un Instituto Pedagógico Público de Lima.

1.1 Identificar los valores presentes en el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Instituto.

1.2 Describir las percepciones de los principales actores del Instituto

1.3 con referencia a los valores institucionales.

### **2.4 Categorías, subcategorías, fuentes, técnicas e instrumentos de recogida de información.**

El diseño se organizó a partir de una matriz de consistencia, desprendiendo de los objetivos las categorías y subcategorías, precisando las fuentes de donde se tomaría la información y considerando las técnicas e instrumentos de recolección de información. En la siguiente tabla podemos apreciar con mayor claridad dicho diseño:

Categorías	Subcategorías	Fuente	Técnica	Instrumento
Valores presentes en el PEI de la Institución	La mención de los valores en las partes del PEI	Plan Estratégico Institucional (PEI)	Análisis documental	Ficha de análisis documental
	Explicitación de cada uno de los valores presentes en el PEI			
Valores percibidos por los miembros de la Institución	Identificación de valores	Directivos Personal docente y administrativo Estudiantes	Focus Group	Guión de Grupo Focal
	Situaciones, hechos en los que se expresan los valores			
	Opinión sobre los valores			
	Acciones que promueven valores			

Tabla 2. Matriz de Investigación  
Elaboración propia

## 2.5. Fuentes.

Las diferentes fuentes estuvieron comprendidas por los documentos oficiales vigentes y los miembros de la institución. Para la selección de los documentos oficiales, se consideraron los siguientes criterios:

- el grado de **oficialidad de los documentos**, es decir, que esté aprobado formalmente y que tenga carácter institucional.
- **la vigencia** que tengan cada uno de ellos, es decir, que esté en uso y se aplique en el desarrollo de la Institución.
- El documento seleccionado fue:
  - **Plan Estratégico Institucional (PEI)**. El por qué de la elección de este instrumento de gestión se debió a que orienta toda la práctica institucional y en él se definen las características que dan identidad a

la organización. También porque en todas sus partes se explicita directa o indirectamente los valores propios de la organización. Está integrado por la propuesta pedagógica, de gestión y perfiles del egresado como del docente formador.

En cuanto a los miembros de la Institución se tomó en cuenta para la selección los siguientes criterios:

- Que representen a los diferentes actores que integran la institución, es decir, personal directivo y jerárquico, personal docente, personal administrativo y estudiantes.
- Que provengan de los diferentes estamentos o áreas que están definidas en la estructura de la institución, nos referimos a direcciones, subdirecciones, coordinaciones académicas de especialidades y unidades, oficinas y servicio de mantenimiento.
- En el caso del personal directivo y jerárquico, docentes y administrativos, se pidió un mínimo de ocho años ininterrumpidos de servicio en la institución, tiempo que les permitió conocer los últimos cambios que ha tenido el instituto con respecto al desarrollo de su Plan Estratégico Institucional. También con referencia al mismo personal se eligieron de las categorías principales, asociados y auxiliares. Todo el personal seleccionado ha sido nombrado, a tiempo completo y en actividad.
- En cuanto a los estudiantes se seleccionó en su mayoría a aquellos que se encontraron cursando los últimos años de estudios (tercero y cuarto año), sobre todo que hayan estado participando en servicios internos en la Institución (miembros del Consejo Directivo, miembros de la Junta de Estudiantes (ADE), miembros del comité de calidad, delegados académicos y/o de actividades). Esto aseguró el nivel de conocimiento de la práctica institucional y la experiencia en procesos de gestión en la institución. También se eligió a un estudiante del segundo año de estudios para cruzar información con aquellos que tenían menos tiempo en la institución. No se consideró

a los estudiantes del quinto año por estar fuera de la institución por motivos de sus prácticas pre profesionales.

De acuerdo a estos criterios la población del personal directivo y/o jerárquico y docentes fue como se indica en la siguiente tabla:

ROL CATEGORÍA	Principales	Asociados	Auxiliares	TOTAL
Personal Directivo	07	15	02	24
Docentes	02	18	19	39
TOTAL	09	33	31	63

Tabla 3. Población Personal directivo y docente

La población del caso estuvo constituida por 63 docentes, de los cuales 24 asumen el rol de directivos o personal jerárquico y 39 ejercen docencia.

En cuanto al personal administrativo la población que la compuso fue de 67 trabajadores como se especifica en la siguiente tabla:

CATEGORÍA INSTANCIA	SPE	SPD	STA	SPB	STE	SAE	SAA	SAC	F-1	F-2	TOTAL
Oficina	09	04	06	01	08	-	01	-	03	1	33
Servicio y Mantenimiento	01	-	06	-	-	14	12	01	-	-	34
TOTAL	10	04	12	01	08	14	13	01	03	01	67

Tabla 4. Población Personal administrativo

La población de estudiantes la conformaron 34 alumnos. Según los criterios establecidos, se tuvo:

Servicio Año	Delegados Académicos y de actividades	Miembros de la Asociación de Estudiantes (ADE)	Miembros del Consejo Directivo Institucional y/o del Comité de Calidad	Total
tercero	14	02	0	16
Cuarto	14	0	04	18
<b>Total</b>	28	02	04	34

Tabla 5. Población estudiantes

Los estudiantes que conformaron la población asumen servicios internos en la Institución, teniendo la posibilidad de conocer la práctica organizacional e incidir en el desarrollo de la entidad.

Para la muestra se aplicó la técnica del azar simple, quedando establecido como sigue:

Del personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la institución:

Personal	Categoría	Cargo/Instancia de procedencia	Tiempo de servicio	Sexo
Administrativo	SPD	Asistente Dirección Académica	26	M
Administrativo	SAA	Trabajadora de Biblioteca	17	F
Administrativo	STE	Jefa área de Patrimonio	13	F
Jerárquico	Principal (DE)	Subdirectora del Centro de Programas y Proyectos	22	F
Docente	Auxiliar (DE)	Docente de la Oficina De Bienestar Institucional (OBI)	19	F
Jerárquico	Asociada (DE)	Coordinadora Académica de la Especialidad de CHS	12	F
Directivo	Asociada (DE)	Subdirectora Escuela Profesional de Educación Inicial y Primaria	21	F
Docente	Principal (DE)	Docente de la Especialidad de MF	25	F

Tabla 6. Muestra personal

### Del grupo de los estudiantes

Estudiante	Servicio que prestan	Instancia de procedencia	Año	Sexo
Estudiante 1	Miembro del comité de calidad	Especialidad: Lengua, Literatura y Comunicación	4°	F
Estudiante 2	Miembro del comité de calidad	Especialidad: Educación Primaria	4°	F
Estudiante 3	Delegada de Actividades	Especialidad: Idiomas	4°	F
Estudiante 4	Delegado Académico	Especialidad: Matemática Física	4°	M
Estudiante 5	Miembro del Consejo Directivo	Especialidad: Ciencias Histórico Sociales	4°	M
Estudiante 6	Miembro de la Asociación de Estudiantes	Especialidad: Lengua, Literatura y Comunicación	2°	M
Estudiante 7	Delegada Académica	Especialidad: Idiomas	3°	F
Estudiante 8	Miembro del Consejo Directivo	Especialidad: Educación Inicial	4°	F
Estudiante 9	Delegada de Actividades	Especialidad: Ciencias Naturales	4°	F
Estudiante 10	Delegado Académico	Especialidad: Matemática Física	3°	M
Estudiante 11	Presidenta de la Asociación de Estudiantes	Especialidad: Ciencias Histórico Sociales	3°	F

Tabla 7. Muestra estudiantes

## 2.6. Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Se eligió la **técnica de análisis documental** porque ésta nos permitió estudiar sobre la naturaleza del contenido manifiesto de los documentos seleccionados de una manera objetiva, sistemática y cualitativa con la finalidad de interpretarlos. Esta técnica permitió descubrir no sólo el contenido manifiesto sino también el contenido oculto llegando a acercarnos más al verdadero sentido del documento. Pérez (1994, p.137) dice: “Una de las principales ventajas de este instrumento de investigación radica precisamente en que descubre algunos aspectos insospechados y ocultos, apoyándose en el contenido manifiesto”. Permitted además esta técnica, que se pudiese volver a revisar varias veces los documentos profundizando así en la recogida y análisis de las variables en

estudio. La información que se recogió al aplicar esta técnica fue el de identificar los valores presentes en las diferentes partes y cómo se encontraban explicitados.

En relación al instrumento específico para esta técnica fue el de la Ficha de Análisis Documental (**anexo 1**) que tuvo por objetivo identificar los valores presentes en el Plan Estratégico del Instituto. Fue aplicado a una sola fuente comenzando por la parte del marco filosófico del PEI y terminando con la propuesta de gestión.

También hemos elegido y aplicado la **técnica del focus group** porque pretendimos recoger las percepciones, opiniones y conocimientos, de los miembros seleccionados de la Institución, según Mella (2000, p.4) “con grupos focales uno recolecta y analiza información de manera de poder responder una interrogante de investigación... los grupos focales... llevan a un proceso más subjetivo de escuchar opiniones y captar los significados de lo que se está diciendo en las discusiones de los participantes” Esta técnica al ser flexible nos permitió profundizar en la información obtenida a través del análisis documental, llegando a estudiar en forma profunda las categorías de la investigación.

La información que se recogió al aplicar esta técnica fue sobre la percepción de los miembros en cuanto a qué valores se explicitan en los documentos y cuáles se viven en la praxis de la Institución.

El instrumento propio para esta técnica fue el guión de registro para grupo focal (**anexo 2**) que tuvo por objetivo analizar la percepción que tienen los diferentes actores sobre la práctica de valores presentes en la organización del instituto y fue aplicado a todos los actores involucrados en la investigación. Se desarrollaron dos grupos focales, seleccionando a los miembros según los criterios establecidos y aplicando la técnica del azar simple. En cada grupo focal participaron un promedio de 9 personas, además del investigador que hizo las veces de coordinador, también estuvo presente un asistente para registrar gestos, posturas o cualquier otro elemento significativo para la investigación.

El proceso de validación de ambos instrumentos se hizo a través del juicio de pares y expertos. En cuanto al juicio de pares se aconsejó que se recogiese más la opinión de los miembros que participarían en los diferentes focus group, en cambio en cuanto a las apreciaciones dadas por los expertos solo hubo algunas precisiones de forma.

Para la selección de los cuatro profesionales que hicieron de juicio de expertos se consideraron dos criterios, el grado académico y la experiencia en investigación; además se determinó la participación de un profesional que sea parte de la institución en estudio con experiencia en investigación.

Los profesionales que hicieron de juicio de expertos fueron:

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Grado</b>
Luis Enrique Sime	Investigación Educativa	Doctor
Carmen Rosa Coloma	Evaluación Educativa	Doctora
Jorge Capella Riera	Teórico de la Educación	Doctor
Dany Briceño Vela	Investigación Educativa	Magíster

Tabla 8. Juicio de expertos

Las apreciaciones que cada uno de los especialistas alcanzaron fueron en su mayoría de tipo oral dentro de una pequeña entrevista realizada por el investigador. Las respuestas se fueron registrando en una matriz única. Solo un especialista presentó por escrito sus apreciaciones.

Las apreciaciones fueron en primer lugar a la matriz de la investigación, especificando más los objetivos, fuentes e ítems, así mismo, se precisó con mucho detenimiento el guión de registro ordenando de mejor manera los aspectos a evaluar llegando a temporalizarlos y determinando su orden de prioridad.

Las observaciones, comentarios y sugerencias que ofrecieron los diferentes expertos se incluyeron en el diseño de cada uno de los instrumentos en mención. Cabe resaltar que se consideró necesaria la aplicación del guión de

grupo focal a un grupo piloto de estudiantes para validar los aspectos considerados en el instrumento. Esta experiencia no solo corroboró el diseño sino que permitió el entrenamiento en la aplicación de la técnica, con esto se pasó a la fase de aplicación.

## 2.7 Procesamiento y organización de la información

Para el registro, procesamiento y organización de la información, se utilizó la técnica del análisis de contenido que permitió estudiar de una manera objetiva, sistemática y cualitativa, toda la información recogida de las diversas fuentes.

La organización de la información en cuanto al primer objetivo (identificar los valores presentes en el Plan Estratégico Institucional –PEI-) se obtuvo por la aplicación de la Técnica de Análisis Documental. Este proceso significó en primer lugar codificar las partes del documento del PEI en D1 para la parte filosófica, D2, para la parte estratégica, D3 para la propuesta pedagógica y D4 para la propuesta de gestión. Luego se seleccionaron los textos de las diferentes partes del documento para identificar una categoría emergente en relación con los indicadores según el diseño de la investigación (**anexo 3**). Este proceso de selección de textos y categorización del documento fue revisado en tres oportunidades con el propósito de tener bien definido la codificación respectiva. A cada texto también le correspondía el número de página para ser identificado correctamente. Finalmente para una mayor comprensión se elaboró un mapa mental que permitió visualizar el desarrollo y articulación de los diferentes códigos (**anexo 6**).

Documento	Código	Texto/Fragmento	Categorías emergentes	N° de pág.
Marco Filosófico	D1	<i>“ser una institución de vanguardia en la formación docente, capaz de promover el cambio social...”</i>	Cambio Social	12
Marco Estratégico	D2	<i>“impulso de proyectos sociales con zonas empobrecidas”</i>	Opción por los pobres	51
Propuesta Pedagógica	D3	<i>“asume y organiza su quehacer orientador desde el enfoque centrado en la persona”</i>	Centralidad de la persona	70

Propuesta de Gestión	D4	<i>“en la gestión de nuestras instituciones la coherencia tiene fuerza de testimonio”</i>	Testimonio de vida	86
----------------------	----	---	--------------------	----

Tabla 9. Ejemplo de codificación del documento del PEI  
Elaboración propia

Para el segundo objetivo (analizar la percepción que tienen los diferentes actores sobre la práctica de valores en la cultura organizacional del instituto) se recogió información a través de la Técnica del Focus Group. Luego de ser grabado cada focus y además de registrar los gestos y énfasis por una persona especialista que hizo de asistente, se pasó a transcribir cada uno de ellos. Las transcripciones fueron revisadas en tres oportunidades para asegurar que sean fieles a los comentarios emitidos por cada uno de los actores. Cada Focus fue codificado y categorizado respectivamente señalando los números de páginas respectivas para su debida identificación (**anexo 4 y 5**). Se concluyó también con la elaboración de los mapas mentales respectivos (**anexo 6**).

Focus	Código	Texto/Fragmento	Categorías emergentes	N° de pág.
Estudiantes	F1	<i>“...el carisma del pedagógico es uno de los valores que quizás a muchos de nosotros nos atrae y nos identifica mucho con nuestro instituto”.</i>	Valor del carisma	3
Personal	F2	<i>“...tenemos que reconocer que todo lo da la espiritualidad y que no se encuentra en cualquier otra institución”</i>	Valor de la Espiritualidad	12

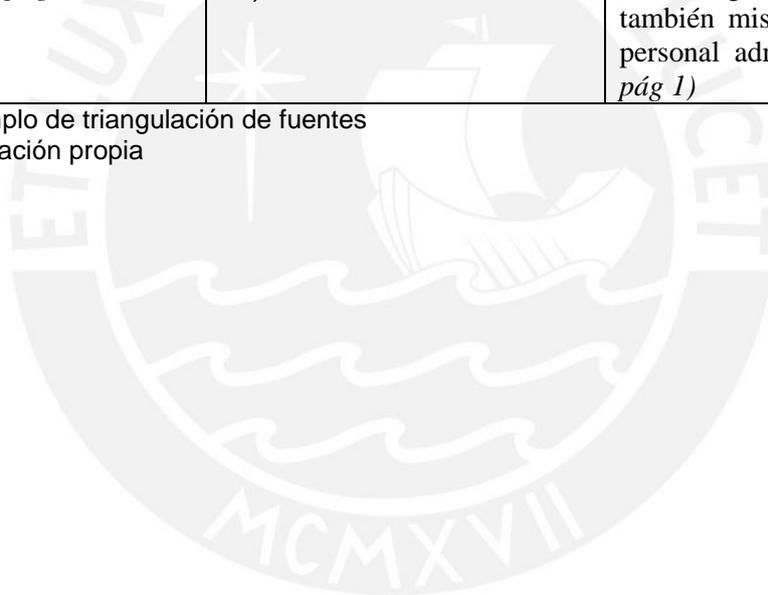
Tabla 10. Ejemplo de codificación de Focus Group  
Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso fue determinar las unidades de análisis que resultaron de la organización de las categorías identificadas en cada una de las tres fuentes: documento del PEI, Focus 1 y Focus 2. Finalmente se aplicó la técnica de la triangulación a nivel de fuentes e instrumentos, identificando las evidencias entre sí, con el objeto de compararlas y contrastarlas (**anexo 7**). Al comparar las diferentes fuentes se pudo observar coincidencias como también apreciaciones particulares que respondían más a las vivencias de los propios actores. También

se pudo apreciar complementariedad en la comprensión de significados e identificación de situaciones. Casi no se presentó ningún caso de desacuerdo. Para ser más exhaustivos se tuvo que recurrir en varias oportunidades a los registros originales.

<b>Unidad de Análisis:</b> La centralidad de la persona, principio que orienta las relaciones interpersonales.		
Documento del PEI	Focus 1	Focus 2
“...concebimos una educación centrada en la persona, en el respeto y promoción de su dignidad, que se orienta al desarrollo pleno de sus potencialidades, como persona única y como miembro de la sociedad” (D1, pág 12)	“ <i>los docentes siempre nos tratan bien, nos saludan, se interesan por lo que nos sucede. Ellos nos alientan, nos dan fuerzas... Creemos que el trato es un aspecto muy importante.</i> ” (F1, pág 14)	“yo pienso que, dentro de las Instituciones del Estado, los alumnos todavía respetan a los docentes o personal administrativo, cosa que en otros lugares ya se ve muy poco. Acá todavía se mantiene eso. Un gran valor que veo y también mis compañeros y el personal administrativo”. (F2, pág 1)

Tabla 11. Ejemplo de triangulación de fuentes  
Fuente: Elaboración propia





**CAPÍTULO III**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN  
DE RESULTADOS**

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según Guédez (2001) los valores organizacionales desde un punto de vista más esquemático pueden clasificarse en tipos, así hablamos de valores permanentes, influyentes, emergentes y recurrentes, pero también se clasifican en forma más específica en valores religiosos, éticos, jurídicos, cívicos, organizacionales, entre otros.

Con respecto de los valores identificados en el instituto podríamos decir en general, que son de tipo permanente e influyente porque se encuentran presentes en su práctica organizacional y los diferencia de otras instituciones. Mientras que desde una mirada más específica los valores que posee la institución son de tipo religioso – espiritual, tales como el carisma, amor, compañerismo o espíritu de familia, reconocidos básicamente por los estudiantes y valores cívicos – políticos como la solidaridad y el respeto, valores organizacionales como la responsabilidad y el trabajo en equipo, reconocidos más por el personal.

Cabe recalcar que existen dos rasgos constitutivos en la Institución que son en muchas ocasiones confundidos como valores, pero que por su naturaleza y fin, responden más a concepciones teóricas siendo parte de la filosofía de la organización. Estos supuestos fundamentan el ser y quehacer diferenciándolo de otras instituciones, nos referimos a la centralidad de la persona y el compromiso social. Estos dos principios son abordados al final del presente análisis a manera de cierre general porque de ellos se desprenden los diferentes valores identificados.

#### **3.1 Los Valores Religiosos, expresados en el carisma y espiritualidad de la Congregación**

Según Siliceo et al (1999) “La dinámica de los valores y su influencia en la vida parecen inscribirse en la necesidad absoluta del hombre de vivir en un mundo de significados”. En este sentido, los valores religiosos o espirituales se

convierten para las personas de una organización, en el alma o razón de ser que le da existencia a la propia institución.

López & Sánchez (1996) afirman que una organización modela nuestras ideas y formas de vida. En el Instituto, el carisma y la espiritualidad de la congregación son valores constitutivos que intentan configurar la personalidad de los diferentes actores. En la misión del instituto se expresa: *“Una institución educativa, inspirada en el carisma de la Congregación...”* (D1 pág 12), es decir, que la formación de las personas y grupos en la institución, está orientada a los principales rasgos o características que profesa la congregación, nos estamos refiriendo, al servicio educador, al compromiso con la transformación de la realidad, a la opción por los más empobrecidos y a la valoración de las cosas creadas por Dios. Chiavenato (2009) dice que una persona se incorpora a la vida de una organización, asumiendo unos valores, entre ellos la espiritualidad, el estilo, hasta las propias expectativas.

En este sentido, el carisma, entendido como la llamada peculiar de responder a una misión encomendada, se complementa con la espiritualidad de la congregación que es percibido como el estilo o forma de vida expresado en un comportamiento permanente. El carisma y espiritualidad son valores reconocidos por los diferentes miembros de la Institución.

Estos dos valores religiosos, llamados también trascendentes y espirituales se evidencian en la vivencia de fe de las personas. Expresiones de esta fe encarnada son la participación en las eucaristías, en las oraciones y en las actividades de compromiso social; también, en el trato amable, respeto a las personas e interés por aquéllos que pasan necesidad.

Presencia del carisma y espiritualidad	
<i>“...el carisma del Pedagógico es uno de los valores que quizás, a muchos de nosotros, nos atrae y nos identifica con nuestro instituto”. (F1 pág. 3)</i>	<i>“...tenemos que reconocer la espiritualidad de la Congregación, la cual no se encuentra en cualquier otra institución” (F2 pág.12)</i>

Tabla 12. Presencia del carisma y espiritualidad

La institución cumple su misión inspirándose en el carisma y espiritualidad de la Congregación, pretende que sus miembros y egresados participen de dichos rasgos en la vida institucional de manera democrática y ética, es decir, asumiendo libremente una propuesta de vida, promoviendo hábitos y conductas que son resultado de procesos de identificación con un carisma específico: *“por esa misma espiritualidad, porque si no existiese...jamás estaríamos haciendo focus Group para ver práctica de valores, jamás”* (F1 pág 22).

La fuente que reconocen tanto estudiantes como trabajadores para el desarrollo de estos valores se debe a la presencia de las religiosas de la congregación en la institución. La persona de cada una de ellas manifiestan rasgos de dicho carisma y espiritualidad pero también velan para que estos se incorporen en la práctica institucional: *“bueno, el hecho de que estemos dirigidos, más que eso, acompañados por religiosas. Ellas son toda la institución...”* (F2 pág 11). Con esto se evidencia la influencia del líder que *“afianza valores como la honestidad, el respeto a los demás, el trabajo perseverante, la solidaridad, el espíritu crítico y la creatividad”* (Pirela, 2010, p.487).

El carisma y espiritualidad, generan atracción e identificación con la institución, pero también desilusión y desencanto cuando no son asumidos por todos o cuando en nombre de ellos se vivencia todo lo contrario. Se está percibiendo que existen situaciones que harían evidenciar que estos valores no son del todo practicados, tal es el caso de las incoherencias como distanciamientos, rivalidades, mal trato, etc. que dañan a las personas y al espíritu de familia que se pretende vivir.

Situaciones que evidencian la no identificación con el carisma y espiritualidad	
<i>“porque esas incoherencias son graves, los estudiantes no perdonan, lo proclaman y lo demandan...por ejemplo, los estudiantes manifiestan que cuando van a una oficina, les tratan mal, le gritan de la peor manera, y en una y otra instancia ocurre cosas similares. Pues qué está ocurriendo. Eso está haciendo merma el carisma...”</i> (F2 pág 14)	<i>“...creo que muchas veces ese valor también es conducido de una manera, creo que yo, errónea, porque esa manera de identificarnos mucho con una especialidad también genera el distanciamiento entre nosotros mismos.</i> (F1 pág 3).

Tabla 13. Situaciones que evidencian la no identificación con el carisma y espiritualidad

La institución a pesar de ello, planifica y desarrolla varios espacios que permiten la vivencia del carisma y espiritualidad, tales como campañas, proyectos y actividades de pastoral. Una fiesta que se resalta con énfasis es el día del Instituto donde todos los miembros renuevan su compromiso educador. A esta festividad se le considera importante porque se le agradece a las religiosas su presencia en la institución: *“una fiesta que me agrada mucho...es la celebración de las religiosas, porque es como la fiesta del instituto...”* (F1 pág 30).

Existe el compromiso y la voluntad para que ambos valores –carisma y espiritualidad- perduren en el tiempo, por ello se busca con frecuencia profundizar en ellos a través de espacios que lleven a todos los actores a repensar y redescubrir las exigencias que estos demandan. Todos los procesos institucionales son aprovechados para que cada uno de los miembros internalicen día a día el significado de cada uno de ellos.

Una posible razón de la vivencia del carisma y espiritualidad en la institución, no solo se debería a la presencia de las religiosas sino a que más del 80% de los docentes de la institución son egresadas(os), es decir, que han sido formadas con dicho carisma y espiritualidad, convirtiendo esta situación en una fortaleza que debe ser considerada como una estrategia para desarrollar los planes de desarrollo institucional.

### **3.2 El amor, centro de la experiencia comunitaria**

El valor del amor se fundamenta en la concepción de la institución como una comunidad, *“...los hombres devenimos personas a través de comunidades concretas...”* (Cortina; 2000). En esta experiencia todos pretenden vivir un mismo espíritu, el de familia, teniendo como prototipo de vida la de los primeros cristianos, quienes compartían todo y ponían en común lo obtenido.

Un lema que orienta el quehacer institucional es *“un sólo corazón y una sola alma”* porque pretende desarrollar las actitudes de hermandad, igualdad y apoyo mutuo: *“los que formamos parte de esta familia...tenemos como lema ‘un solo corazón y una sola alma’, es decir construir entre todos, con todos, la*

*comuni3n, el ser comunidad...*” (D1 p3g 9). Es as3 que se afirma que la instituci3n sustenta su pr3ctica en la calidez de las relaciones, generando como se dir3 *“espacios para crear comunidades que crean comuni3n”* (D1 p3g 10)

Es conveniente preguntarse ¿qu3 significa vivir en la cotidianidad este valor del amor? La respuesta lo dan m3s los estudiantes cuando manifiestan que se trata de vivenciar un estilo que marca las relaciones entre todos ellos. Es com3n ver como se favorece el saludo respetuoso, el acompa1amiento a la persona que sufre o pasa una necesidad, la promoci3n de experiencias de integraci3n no solo por especialidades, sino entre diferentes grupos, la ayuda mutua cuando alguien lo requiere y hasta el involucramiento en actividades comunes porque se sienten parte de una misma comunidad. Estas expresiones hacen que se desarrollen en ellos sentimientos no solo de compa1erismo sino principalmente de amistad, fraternidad y solidaridad.

Acciones que denotan la vivencia del valor del amor		
<i>“hay gente que no conoce de otras especialidades. A lo lejos, les dices ‘hola’, les dices ‘chau’, pero cuando hay cierto tipo de actividades, este tipo de amor, compa1erismo empieza a relucir”</i> (F1 p3g 2)	<i>“por ejemplo, cuando hay alg3n problema, cuando hay actividades de compa1eros, actividades de integraci3n con gente de otras especialidades... ese tipo de amor se trata de fomentar entre los alumnos”</i> (F1 p3g 3)	<i>“el problema de los dem3s lo tomo como mi problema y estoy pendiente de que se resuelva o que todo salga bien. Entonces, si est3 tranquilo y est3 feliz, yo tambi3n me siento tranquila”</i> (F2 p3g 11)

Tabla 14. Acciones que denotan la vivencia del valor del amor

Cuando se intenta explicar la fuente que origina la vivencia de este amor se se1ala la espiritualidad de la congregaci3n y la experiencia vivida por cada uno de los actores: *“el valor del amor en cierto aspecto, porque todos sabemos del trabajo que se da con las religiosas... (F1 p3g 2). Gareth (2008), afirma que las personas se sienten atra3das por una organizaci3n cuyos valores son similares a los personales. Esta vivencia se expresa en la formaci3n que se imparte y en el deseo manifestado de los miembros de darlo a conocer a los dem3s.*

En este sentido, un espacio donde se reconoce que se expresa el valor del amor es la celebración de la eucaristía, a pesar que no se asiste en forma mayoritaria, pero es valorada como un espacio vitalizador, sobre todo cuando se participa de celebraciones institucionales: *“sobre todo ese tipo de amor que se trata de fomentar...también se expresa en diversas cosas, en las mismas actividades, en las misas, al que a veces no todos van, pero en fechas especiales... tiene mucha significatividad”* (F1 pág 3). Esta vivencia de la eucaristía estaría en relación con los valores religiosos señalados anteriormente que la identifican como una de las principales expresiones de fe de los miembros de la institución.

También se reconoce que este valor se intenta desarrollar en todos los actores de la institución, estudiantes, administrativos y personal docente: *“creo que el amor que se trata de fomentar entre los alumnos, administrativos, profesores, etc. es muy grande”* (F1 pág. 2), logrando muchas veces un alto nivel de identificación. Si bien es cierto que son los estudiantes quiénes más lo reconocen, pero no deja de estar inmerso en la vida de todos los agentes. El hecho de que los estudiantes expresen con mayor énfasis la vivencia de este valor podría explicarse por la experiencia de amistad, fraternidad y compañerismo que viven, producto de su edad y experiencia de pares. Mientras que los intereses del personal están orientados más al respeto y responsabilidad por la tarea asumida.

Sin embargo, se señalan situaciones que contradicen la práctica de este valor, tal es el caso de la pérdida de algún objeto personal, la falta de integración entre estudiantes de diversas especialidades o el poco conocimiento que se tiene de algunas personas que integran la institución.

Dificultades para vivir plenamente el valor del amor	
<i>“pero si fuera una familia, no habría robos... veo publicaciones: ‘se perdió tal cosa’, entonces eso lo contradice”</i> (F2 pág 2)	<i>“Yo creo que falta integración... integración entre especialidades, entre todos los miembros del instituto, administrativos, docentes, alumnos”</i> (F1 pág. 29)

Tabla 15. Dificultades para vivir plenamente el valor del amor

El reto se presenta en la toma de consciencia de cada uno de los miembros de lo que es la vida, lo que son las personas, grupos e instituciones.

### 3.3 La solidaridad y el respeto, valores que trascienden el quehacer institucional

Los valores de solidaridad y respecto se desprenden de los supuestos teóricos del compromiso social y la centralidad de la persona más adelante desarrollados. Podría decirse que son la concreción de ambos supuestos.

La solidaridad es un valor reconocido entre los miembros de la institución, no sólo a nivel de estudiantes sino de docentes y del personal administrativo quienes manifiestan situaciones a favor del mismo. Se podría decir inclusive, que en la institución se expresan gestos solidarios entre los miembros que la conforman. Martin (2009) afirma que cuando los valores están debidamente definidos, son identificados y asumidos por los diferentes actores, los beneficios son muy grandes para la organización, en este sentido el valor de la solidaridad se encontraría en esta perspectiva.

Sujetos que manifiestan gestos de solidaridad en la institución	
<i>“y esa misma solidaridad también lo aprecio a nivel del personal, se ayudan, prestan su servicio hacia el otro y también de docentes hacia los alumnos y de manera silenciosa” (F2 pág 4 y 5)</i>	<i>“yo también comparto esa idea y no solamente de docentes, de alumnos, sino también de la institución con los administrativos y todos. Por ejemplo, cuando nos hemos enfrentado a alguna situación personal, siempre nos han tendido la mano” (F2 pág 5)</i>

Tabla 16. Sujetos que manifiestan gestos de solidaridad en la institución

El valor de la solidaridad invita a las personas a salir de sí, superando todo tipo de individualismo e insensibilidad ante la necesidad que manifiestan las personas cercanas. Este vivir colectivo es consecuencia de lo individual aunado a lo organizacional, lo que permite superar la cultura individualista para pasar a una visión compartida. La solidaridad es aquella actitud que permite acompañar al que está o se siente solo, convirtiéndose en compañero de camino e identificándose con la situación de la otra persona para brindarle consuelo y ayuda: *“la solidaridad*

*humana, nos saca de todo individualismo, de todo sentimiento de soledad y nos descubre el gran potencial de acción y de gozo que atesora nuestra libertad” (D1, pág 10).*

Los gestos de solidaridad más comunes son el apoyo y la cercanía a una persona de la institución que pasa por un momento de dolor muy grande a nivel personal o familiar. Es frecuente ver colectas, visitas, ventas de artículos o donaciones para personas que han sufrido la pérdida de un ser querido o están pasando por una situación de enfermedad o limitación económica.

Gestos solidarios expresados por los actores de la institución	
<i>“cuando fallece algún familiar del salón o de la especialidad, se hace colectas, vamos al velatorio, pues ahí está el valor de la solidaridad. Se ve la parte humana. Ante un dolor, uno está presente...” (F1 pág 18)</i>	<i>“siempre nos estamos cuidando. No solo es en mi área, sino he visto en el área administrativa, de mantenimiento, en profesores. Todos ponen su granito de arena... Entonces cuando pasan, aportan con una cuota,... vemos los nombres de las personas que quizá no nos hubiéramos imaginado que colaborasen” (F2 pág 2)</i>

Tabla 17. Gestos solidarios expresados por los actores de la institución

Es digno de resaltar que a pesar que los miembros de la institución no cuentan con los recursos económicos suficientes, ni con los requerimientos que hacen falta para apoyar a personas como tiempo, especialistas, becas, etc, sin embargo, manifiestan respuestas a favor de las personas que necesitan apoyo: *“a pesar de sus propias limitaciones, de todo tipo, los chicos, se dan ese tiempo de mirar al otro para ver qué le está ocurriendo y, dentro de sus posibilidades, también tratan de ayudarlo” (F2 pág 4).*

Los miembros de la institución saben que el tipo de ayuda solidaria muchas veces no es de carácter físico, sino principalmente afectivo. Son muchas las ocasiones donde se favorecen espacios de escucha, de acompañamiento, de trato especializado o gestos de cariño, atención y amistad. Estas actitudes hay que resaltarlas porque al tratarse de una institución que forma maestros, el perfil de docente que demanda la escuela es de profesionales comprometidos con su rol de formadores, donde deben manifestar un alto compromiso por servir a las

personas: *“cuando ingresé, las primeras semanas me sentí mal, pues no conocía mucha gente, estaba algo enferma...una chica que ni siquiera sabía quién era,...me ayudó, me dijo: ¿te sientes mal?, me trajo agua... Desde ese día, sentí que todo era distinto”* (F1 pág 2)

Podría decirse que la solidaridad es una expresión de la vivencia del valor del amor. Los miembros de la comunidad ven en las personas no sólo a un individuo, sino a su prójimo, su compañero, amigo, hermano, por ello cuando éste pasa necesidad no duda en ponerse a su lado.

En cuanto al valor del respeto el personal docente y administrativo reconocen que la institución se caracteriza porque se considera a las personas de una manera especial, pudiendo llegar a afirmar que este trato lo diferencia de otras instituciones: *“yo pienso que, dentro de las Instituciones del Estado, los alumnos todavía respetan a los docentes o personal administrativo, cosa que en otros lugares ya se ve muy poco. Aquí todavía se mantiene eso”* (F2 pág 1)

Los estudiantes también reconocen que se vive este valor del respeto expresado sobre todo en el saludo. Resaltan las actitudes cordiales de algunas religiosas, la del portero de la institución y de algunos trabajadores de mantenimiento que se presentan cercanos a los estudiantes. Llama la atención que ellos no manifiestan opinión alguna sobre los docentes con referencia a este valor. Esto estaría afectando el rol de liderazgo de los formadores con relación a los estudiantes ya que no los estarían reconociendo del todo como personas cercanas, atentas y comprometidas. Urge que los estudiantes también reconozcan en los docentes este valor ya que hoy en día se habla que los valores no se imponen sino se comparten, promueven y vivencian. También se puede apreciar que el valor del respeto está comprendido más al trato entre las personas pero si recurrimos al documento del PEI encontramos que se refiere también al compromiso por favorecer una buena convivencia e interaprendizaje, además al mantenimiento de los ambientes físicos y disponibilidad para la realización de actividades institucionales.

Sujetos que a través del saludo manifiestan respeto a las personas	
<p><i>“Yo también soy consciente de eso y hay también personas de administración, como las hermanas, que siempre te saludan con una sonrisa, se detienen a preguntarte cómo estás...” (F1 pág 16 y 17)</i></p>	<p><i>“...yo creo que se refleja en el saludo, porque cada vez que llegamos nos encontramos con el señor Luchito y nos dice “buenos días” como una muestra de respeto; vas a tu pabellón y la señora de limpieza también nos recibe con un saludo amable.” (F1 pág 18)</i></p>

Tabla 18. Sujetos que a través del saludo manifiestan respeto a las personas

Los estudiantes también manifiestan con énfasis que este valor tiene que trabajarse más, porque existen situaciones que estarían haciendo ver que no se respeta del todo a las personas al no cuidar los espacios físicos y al no manifestar buen trato a través de la comunicación oral y gestual. Es notorio señalar que el mayor malestar lo reconocen de parte del personal administrativo de las oficinas o servicios en relación a los estudiantes. Cabe resaltar que cuando hacen esta observación del personal administrativo no se refieren tanto al personal de mantenimiento en quienes si le reconocen el trato respetuoso. Esta situación se estaría evidenciando con mayor notoriedad porque los estudiantes tienen mayor relación con el personal administrativo de las oficinas o de diferentes servicios, lo que los coloca en un escenario de mayor contacto.

Situaciones que manifiestan no respeto a las personas	
<p><i>“...por ejemplo, nosotros los varones, entramos a los servicios higiénicos y es un desastre. Entonces uno piensa, dónde está el respeto hacia el otro que viene hacer uso del servicio... Caminamos por los pasadizos, vemos las mesas sucias, los papeles tirados...ese es el aspecto en cuanto a la limpieza” (F1 pág 4)</i></p>	<p><i>“pero muchos de ellos, ese es el punto de debilidad, el trato que nos brinda la parte administrativa...no solo la forma cómo nos hablan, sino cómo nos miran” (F1 pág 13)”</i></p> <p><i>También he notado en algunas instancias... que hay administradores que no saludan, tratan mal, están de mal humor, por ejemplo, en el comedor, tesorería”. (F1 pág 5).</i></p>

Tabla 19. Situaciones que manifiestan no respeto a las personas

### 3.4 La responsabilidad como respuesta ante e deber

Existen valores muy particulares que caracterizan a las instituciones, este es el caso del valor de la responsabilidad que estudiantes y docentes resaltan con

ímpetu como un sello peculiar de los miembros que se ha mantenido a lo largo de la tradición.

Cuando se describe este valor se subraya el cumplimiento frente al deber, la colaboración y compromiso ante las actividades asumidas y la vehemencia manifestada al asumir un trabajo. A pesar de las difíciles circunstancias que se pueden estar enfrentando en el entorno, la responsabilidad está incorporada en la práctica de cada día.

Actitudes que comprenden el valor de la responsabilidad		
<p><i>“Entonces, como que ahí también nosotros vemos reflejado tanto del personal docente como también en los mismos estudiantes el tipo de colaboración, se podría decir que son responsables, muestran compromiso...con la institución, con el salón o con las diferentes actividades en general” (F1 pág 19)</i></p>	<p><i>“Creo que la mayoría de los profesores asume realmente su trabajo y no mezquina el tiempo para poder responder a las demandas...yo diría lo mismo quizás en los alumnos...la gran mayoría es responsable porque se preocupan, son vehementes con el trabajo...” (F2 pág 3)</i></p>	<p><i>“como se dice tradicionalmente las san pedranas, tienen en alto la responsabilidad, este valor es de todos, la responsabilidad está siempre...a pesar de la coyuntura, a pesar de las situaciones sociales que vive el país y el mundo”. (F2 pág. 2)</i></p>

Tabla 20. Actitudes que comprenden el valor de la responsabilidad

El asumir el valor de la responsabilidad exige muchas veces renuncia y priorización de actividades, organización del tiempo y esfuerzos personales que después se ven compensados por el logro obtenido: *“...por la misma característica de ser jóvenes es que a veces se dejan ganar por algunas prioridades, sin embargo es una marca que son responsables, lo vemos porque se amanecen.” (F1 pág. 3)*

Una situación que preocupa, con referencia a la vivencia de este valor, es que se estaría observando algunos hechos que van en desmedro de la propia salud de las personas. Es importante por tanto, encontrar el justo equilibrio en el cumplimiento del deber, para que se logre asumir la tarea encomendada sin tener que llegar a desgastes excesivos que perjudiquen a las propias personas. Se

hace necesario reflexionar sobre la organización personal e institucional, de tal manera que el componente psico-bio-emocional de cada trabajador esté lo más cuidado posible.

Situaciones límites que emergen del valor de la responsabilidad	
<p><i>“...muchas veces acá hemos sugerido, hemos recomendado: tómate un tiempo, porque hay en las que vemos que la persona está como muy frágil o de repente muy vulnerable a la situación de estrés o incluso en situación de enfermedad. Este tema lo hemos discutido varias veces. Qué difícil es convencer a la persona que se tome el día cuando está mal de salud, claro nos da una lectura definitivamente, que se hace todo lo posible por cumplir con el trabajo por un lado, incluso a costa de la propia salud”. (F2 pág 2-3)</i></p>	<p><i>“...creo que también es la responsabilidad, nosotros, por ejemplo, los profesores podemos estar enfermos, podemos tener mil cosas y venimos a trabajar por responsabilidad, tú ser responsable con tu rol de maestra, con tu rol de maestro y por el respeto a tus estudiantes tienes que venir”. (F2 pág 2)</i></p>

Tabla 21. Situaciones límites que emergen del valor de la responsabilidad

También se hace referencia a que no todos los miembros asumen este valor: *“puede haber respeto, responsabilidad, pero no en todos. Se intenta quizás...”* (F1 pág 19). Se resalta en los docentes que algunos de ellos no lo practican y por consiguiente no asumen el compromiso en forma equitativa: *“también algunos maestros refleja este valor de la responsabilidad, son los que realmente lo practican diariamente. Pero existen otros profesores de otras especialidades...que no se comprometen y siempre son dos los que vemos siempre”* (F1 pág 19). Es necesario propiciar el diálogo, el acompañamiento y establecer los límites para que situaciones de este tipo no ocurran en el día a día.

Un antivalor que contradice el comportamiento responsable es la impuntualidad. Los docentes manifiestan cierta preocupación porque se estaría evidenciando algunas conductas de no puntualidad en los formadores: *“A mi me preocupa siempre un antivalor, no sé si de ética pero creo que se llama así, es la impuntualidad... el valor de la puntualidad no se practica”* (F2 pág 15). Este hecho se contradice cuando se cae en la cuenta que la puntualidad es un indicador de evaluación actitudinal establecido para los estudiantes. Esta tensión ha provocado en los estudiantes un cierto reclamo a algunas jefaturas al manifestar el por qué a

ellos se les exige llegar puntuales a clases, por ejemplo, cuando algún formador llega más tarde que ellos mismos. *“ellos me decían antes de la evaluación, profesora pero usted por qué nos exige que lleguemos puntuales si tal profesores llegan más tarde que nosotros. Entonces, donde está la coherencia en la Institución”* (F2 pág 16).

### 3.5 El Trabajo en Equipo, rasgo definitorio de la cultura institucional

En cuanto al valor del trabajo en equipo llama la atención que sólo fue reconocido por los estudiantes más no por el personal docente y administrativo. Esta constatación es preocupante sobretodo porque el trabajo en equipo está considerado en el PEI en la visión, como principio y parte del enfoque educativo.

El trabajo en equipo en el PEI		
Principio	Enfoque Educativo	Lineamiento de política
<i>e) “una educación que se realiza en equipo, en colaboración, como instancia de formación, de participación”</i> (D1 pág 12)	<i>f) “se realiza en equipo, en colaboración, como instancia de formación, de participación, de acceso a un saber y hacer, gozoso, productivo y de calidad”</i> (D1 pág 14)	<i>“se impulsará la integración entre el personal docente y administrativo a través del trabajo conjunto en el desarrollo de las actividades institucionales”.</i> (D3 pág. 58)

Tabla 22. El trabajo en equipo en el PEI

Podría interpretarse este hecho en cuanto que los estudiantes se han referido más al valor como estrategia de enseñanza – aprendizaje, no como una característica organizacional. Sin embargo, en los documentos institucionales se encuentra declarado este valor como un rasgo importante no solo a nivel pedagógico sino filosófico y de estilo de gestión, aplicando variables como: trabajo colaborativo, en equipo, trabajo interdisciplinar, integración de personas, etc. asumiendo por tanto que sí es una característica que debería marcar la práctica entre los diferentes actores.

La información obtenida por los estudiantes con relación a este valor solo está orientada al aula donde conforman grupos de trabajo para realizar actividades de aprendizaje. Ellos resaltan que se aplica esta estrategia porque en el futuro se estarán enfrentando en su rol docente a diversas prácticas de trabajo colaborativo. También reconocen que existen dificultades al interior de cada grupo porque los niveles de compromiso y habilidades no son del todo homogéneos.

El hecho que los docentes no identifiquen este valor llama bastante la atención porque está explicitado en el PEI como un rasgo característico cuando se nombran los valores institucionales. El trabajo en equipo es una actitud que responde al valor apertura y acogida.

Esta constatación no se explica cuando se constata que hasta en los horarios semanales publicados por la institución se tiene destinado horas o bloques de horario para el trabajo de equipo de los diferentes equipos y/o comisiones de trabajo.

### **3.6 La Centralidad de la persona, principio que orienta las relaciones interpersonales.**

La centralidad de la persona es para el instituto uno de los principales principios rectores que orientan el ser y actuar de los miembros de la Institución. Está comprendido como parte de la filosofía que sustenta y orienta la práctica organizacional. Suele confundírsele con un valor institucional, sin embargo, su alcance es mayor porque se le considera como un rasgo del enfoque educativo que orienta la práctica docente. Es reconocido también como un eje que articula el servicio educador de la Congregación, se nombra en el primer objetivo estratégico y se menciona finalmente como uno de los criterios que responde a la primera competencia del perfil profesional del egresado. La institución no concibe su rol de formadora si no pone en el centro de su acción pedagógica a la persona misma.

La Centralidad de la Persona como principio, enfoque, objetivo y criterio del perfil			
Principios	Enfoque Educativo	Objetivos Estratégicos	Perfil del Egresado
a) <i>Concebimos una educación centrada en la persona, en el respeto y promoción de su dignidad, que se orienta al desarrollo pleno de sus potencialidades, como persona única y como miembro de la sociedad (D1 pág. 12)</i>	a) <i>Está centrada en la persona, en el respeto y promoción de su dignidad (D1 pág. 13)</i>	1. <i>Promover una formación docente integral, centrada en la persona, a partir de una sólida formación ética, cristiana, científica y tecnológica enfatizando el compromiso con la transformación de la sociedad, en la perspectiva de los grandes compromisos internacionales del país. (D2 pág. 49)</i>	<b>Criterio</b> 1.2 <i>asume y organiza su quehacer orientador desde el enfoque centrado en la persona (D3 pág. 70)</i>

Tabla 23. La Centralidad de la Persona como principio, enfoque, objetivo y criterio del perfil

Este principio se basa en el respeto y la promoción de la dignidad de cada persona porque se le reconoce como única e irrepetible, buscando el desarrollo de todas sus potencialidades desde un enfoque de educación integral.

Para desarrollarlo se fortalecen planes de acompañamiento y seguimiento a todos los actores, pero principalmente a los estudiantes en los aspectos académico, afectivo y actitudinal. Se logra aplicar también un conjunto de estrategias que orientan la acción docente, promoviendo actitudes que denoten flexibilidad y proactividad ante las diversas situaciones del quehacer institucional.

Acciones que desarrollan el principio de la Centralidad de la Persona		
<i>Perfil del Egresado</i>		
<i>Indicador</i>		
1.2.2 <i>propicia acciones que favorecen el desarrollo integral de</i>	<i>“...inclusive el personal docente y directivo van a la capilla que tenemos, para dar reconocimiento a la persona, al alumno que ya no está con nosotros.</i>	<i>“porque ellos reconocen y se dan cuenta... notan tremendamente la diferencia de cómo es incluso el tipo de relación, sienten ese acercamiento,</i>

<p>los agentes del proceso educativo.</p> <p>1.2.3 Aplica estrategias vivenciales en su acción orientadora.</p> <p>1.2.4 Actúa con flexibilidad y pertinencia ante situaciones imprevistas</p> <p>1.2.5 Participa de manera proactiva en los procesos del quehacer institucional. (D3 pág. 70)</p>	<p>Ese sí es un valor muy grande que tenemos". (F1 pág. 18)</p>	<p>ese trato amable, personalizado, humano" (F2 pág. 6)</p>
--	---	---

Tabla 24. Acciones que desarrollan el principio de la centralidad de la persona

La centralidad de la persona se expresa con mayor detalle cuando se refiere al trato entre los diferentes actores. El mayor reconocimiento lo dan los estudiantes sobre todo cuando se refieren a la forma como son mirados, acompañados y saludados por los docentes: *“los docentes siempre nos tratan bien, nos saludan, se interesan por lo que nos sucede. Ellos nos alientan, nos dan fuerzas...”* (F1 pág 14). Este trato reconocido por los estudiantes comprende también a las religiosas que trabajan en la institución y al personal de limpieza cercanos a su ámbito de desenvolvimiento. Reconocen por tanto en los(as) docentes, religiosas y personal administrativo que se preocupan y los consideran en todo momento, a través de una sonrisa, saludo, trato amable y preocupación por lo que les sucede. Esta situación estaría llevando a los estudiantes a que se sientan acogidos, reconocidos y puedan disfrutar del clima óptimo que se les brinda. Si bien estas mismas características se aprecian en el valor del respeto estas se señalan aquí en forma complementaria porque los estudiantes lo identifican más en el principio de la centralidad de la persona, queda claro que existe relación entre ambos porque la concepción que se tiene de la centralidad de la persona implica no solo el reconocimiento al otro sino también el trato digno que toda persona merece.

También los docentes destacan el trato amable y cercano con los estudiantes y personal administrativo, hecho que se visualiza en el desarrollo

curricular y en las relaciones interpersonales. Destacan que siempre se tiene presente a la persona porque es el centro con quien se trabaja. Resaltan que a veces este trato se evidencia hasta cuando se tiene que buscar a un estudiante para saber de su situación personal o académica: “yo siempre preguntaba cuando era jefa...y decía ‘es la única institución donde uno llama al alumno cuando este no asiste... buscarlo en su casa” (F2 pág 10). El trato personalizado se llega a reconocer hasta cuando recuerdan su paso por el Centro PRE-Universitario del Instituto donde los estudiantes identifican que desde esa fase de postulación se evidencia la diferencia en las relaciones con sus profesores y autoridades en comparación a otras instituciones, llegando a afirmar que se sienten tratados como personas.

Este principio de la centralidad de la persona, se encuentra a veces descuidado y deteriorado por la rutina de cada día, por los estilos personales o por las incoherencias entre lo que se dice y se hace. Por eso, a veces, se considera que es un mero discurso bonito, que lo que hace sentir es que todavía falta trabajarse bastante.

Dificultades para desarrollar el principio de la Centralidad de la Persona	
<p>“...hay tanta desarticulación aquí que cada uno está centrado en sus puestos y el trato a las personas se ha ido deteriorando”. (F1 pág. 13)</p>	<p>“...Siento que nos descuidamos y como que todavía nos falta renunciar, porque a veces hay incoherencias entre lo que decimos y lo que hacemos...” (F2 pág. 6)</p>

Tabla 25. Dificultades para desarrollar el principio de la centralidad de la persona

En este sentido los estudiantes indican que algunos docentes en su rol de jefes imponen sus ideas o centralizan todo el accionar en sus personas, no ayudándolos en su desarrollo personal autónomo y llegando inclusive a emitir críticas y juicios a priori en contra de ellos. Los docentes, por otro lado, señalan que existen algunas actitudes que no manifiestan un trato amable a los estudiantes, tales como respuestas poco asertivas ante situaciones académicas y llamadas de atención algunas veces sin debido sustento, todo esto es percibido por ellos mismos reconociendo que es una situación que tiene que trabajarse al

interior de la plana docente. El reto se concreta cuando todos resaltan que este principio debe ser vivido por todos, por eso se hace necesario superar las incoherencias a través del diálogo, la reflexión permanente, los procesos de formación y el esfuerzo personal que cada uno ponga para lograr el mejor trato hacia cada una de las personas que pertenecen a la institución.

### 3.7 El Compromiso Social valor que caracteriza la práctica institucional

El compromiso social más que un valor es un rasgo constitutivo de la vida institucional, se convierte en una característica que tiñe la misión de todo el instituto. A este rasgo se le nombra en la visión, en los objetivos estratégicos, fines, lineamientos estratégicos y perfil del docente. Tiene por finalidad el cambio social, la ayuda solidaria y el desarrollo personal y comunitario de sectores más empobrecidos del país. Se concretiza a través del impulso de programas, proyectos, experiencias y actividades, desde una cultura de colaboración y reciprocidad, que tiene por propósito sensibilizar, propiciar la participación y el compromiso, desde un enfoque de desarrollo humano.

El compromiso social como marco referencial filosófico de la institución			
Visión	Fines, inc.d)	Objetivo Estratégico 3	Lineamiento Estratégico 3
<p><i>“ser una institución de vanguardia en la formación docente, capaz de promover el cambio social...”</i> (D1 pág 12)</p>	<p><i>“desarrollar actividades de extensión educativa y promoción social, orientadas principalmente a las zonas menos favorecidas”</i> (D1 pág 13)</p>	<p><i>“impulsar experiencias de promoción social, desde la perspectiva de una institución en pastoral animada por la espiritualidad del Sagrado Corazón”</i> (D2 pág 51)</p>	<p><i>“contribuir en la mejora de la calidad de vida de la comunidad a través de Programas y Proyectos de promoción y desarrollo humano, desde una cultura de colaboración y reciprocidad”</i> (D2 pág 57)</p>

Tabla 26. El compromiso social como marco referencial filosófico de la institución

Un elemento importante es cuando se indica a través de qué procesos se promueve el cambio social. Se señala a la investigación, la colaboración en

reciprocidad, la producción y difusión de experiencias innovadoras como medios privilegiados para lograr este objetivo. También la experiencia de la práctica pre profesional y el desarrollo de programas y proyectos son canales importantes para abordar este desafío.

Los estudiantes al identificar el compromiso social como un valor y no como un principio señalan cuáles son las razones por la cual se desarrolla este en la institución. Suelen responder que hay que promover el cambio social porque se tiene que retribuir al estado lo que ha invertido en ellos y porque es necesario entrar en contacto con estas realidades para poder involucrar a más personas en bien de los necesitados: *“el Pedagógico nos impulsa al compromiso social. El Estado nos ayuda y nosotros tenemos esa capacidad de poder retribuir lo que se nos está dando...”* (F1 pág 4).

Los espacios donde se trabajaría más este valor son en los cursos de Teología y las actividades que organiza la junta de la Asociación de Estudiantes (ADE): *“yo siento ese deseo de compartir yendo a las zonas más necesitadas, por ejemplo, a hacer las prácticas docentes en diferentes oportunidades y no solo a través de los cursos de teología sino también...de la Junta Directiva...”* (F1 pág 4), también la experiencia de práctica pre profesional y las actividades que impulsa el centro de pastoral, son medios claves para conseguir dichos fines.

Se plantea la posibilidad de impulsar más este “valor” a través del desarrollo de proyectos institucionales. Estos tendrían que ser gestados por los mismos estudiantes para conseguir, no solo el desarrollo de su autonomía, sino también para involucrar a todos. Los lugares con los cuales se podría entrar en contacto son asilos y orfanatos, que no solo se encuentren en Lima sino a lo largo de todo el país. Se señala que la ganancia es muy grande porque se adquieren actitudes de sensibilidad, misericordia, compasión y generosidad que configuran el nuevo ser del docente.

El compromiso social se desprende de los rasgos de la espiritualidad de la congregación promotora que tiene entre sus líneas fuerzas mirar a las personas y al mundo con los sentimientos de Jesús, así mismo, optar por los más

empobrecidos del mundo que los rodea. Esta interrelación entre la espiritualidad y la acción social se evidencia en que por política institucional las estudiantes realicen sus prácticas pre profesionales en instituciones educativas del estado y de zonas marginales. También que se organice la práctica temprana, correspondiente a los tres primeros años de la carrera, en experiencias de voluntariado en los meses de verano. El compromiso social se convierte de esta manera, más que en una estrategia, en un estilo de vida que busca que los diferentes actores de la organización lo incorporen en su práctica personal y profesional.

### 3.8 Relación entre los valores explicitados en el PEI y la percepción de los actores

Siguiendo el pensamiento de Samaniego (2001) la mención de los valores del instituto se encuentran señalados en una parte específica del PEI, estos provienen de tres principios que son esenciales en la vida del instituto. También se señala un conjunto de actitudes que le corresponderían a cada valor haciéndolos de esta manera más concreta y visible. En la presente tabla extraída textualmente del PEI se puede apreciar lo mencionado:

PRINCIPIOS	VALORES	ACTITUDES
La centralidad de la persona	RESPECTO	Valoración, reconocimiento, actitud tolerante, trato digno.
El compromiso social	SOLIDARIDAD RESPONSABILIDAD SERVICIO	Compasión, acompañamiento, conservación, creatividad, profesionalismo, gratuidad, opción por el desfavorecido.
La comunión	APERTURA ACOGIDA	A lo trascendente, al cambio, al Otro. Trabajo en equipo, reciprocidad, participación, naturalidad, alegría. (D1 pág 14)

Tabla 27. Valores institucionales mencionados específicamente en el PEI

Como se puede apreciar la centralidad de la persona y el compromiso social son para la institución en forma explícita dos principios rectores que orientan la práctica de los diferentes actores. Es importante reconocer ante esto, que tanto los estudiantes como los docentes y personal administrativo no los llaman principios pero sí los reconocen como sustento clave para su actuar. Es más, lo relacionan con el valor del respeto, la solidaridad y la responsabilidad.

En cuanto a la percepción del valor del respeto por parte de los actores existe mucha coincidencia con lo explicitado en el PEI, ambas fuentes hablan de trato digno o amable, resaltan la valoración y el reconocimiento. Los actores han mencionado una serie de gestos y acciones que caracterizan mejor cada una de estas actitudes reconociendo en la práctica del día a día cómo se viven estas exigencias.

Esta misma situación se manifiesta en cuanto al valor de la solidaridad. Los actores han entendido y así lo demuestran en muchas situaciones que ser solidario significa tener misericordia, compasión y estar al lado de la persona que lo necesita. Quizás no mencionan la palabra acompañamiento pero si lo demandan a nivel personal y grupal para tener una mayor presencia en diferentes momentos.

Cabe resaltar que el valor de la responsabilidad no es entendido del todo del mismo modo en los actores en relación al documento. Mientras que en el PEI se entiende la responsabilidad como conservación del medio desde una visión más planetaria y naturalista, los actores lo relacionan al cumplimiento del deber con el rol que cada uno desempeña. Es necesario aquí profundizar en esta doble mirada para tener ambas fuentes un horizonte común.

También podemos apreciar que los actores han identificado tres de los seis valores que se nombran en el PEI, pero mirando las actitudes señaladas en el documento se puede apreciar que se han identificado también la opción por el desfavorecido, la apertura al cambio y al Otro y el trabajo en equipo. Podríamos por tanto decir que hay un buen nivel de identificación entre los valores explícitos

e implícitos, no solo en señalar cuáles son sino cómo son entendidos y reconocidos en la propia dinámica institucional.

Ahondando en esta última afirmación se puede precisar que los estudiantes al describir el valor del amor han señalado también gestos de compañerismo, hermandad y amistad, quizás no lo han identificado en relación al principio de comunión, pero se ha concluido que se percibe a la institución como una comunidad al estilo de los primeros cristianos donde el amor es el sentimiento que los une y los hace sentirse como parte de una misma familia.

El valor que no ha sido nombrado por ninguno de los actores es el del servicio. Se aprecia una cierta confusión en la concepción de algunos de los valores. En el PEI el servicio es entendido desde una actitud de profesionalismo y gratitud en especial con el más desfavorecido. Mientras que la actitud misericordiosa con la persona que más sufre es identificada por los actores cuando se refieren al valor de la solidaridad. Los docentes en cambio, identifican el profesionalismo cuando se refieren al valor de la responsabilidad relacionándolo con la entrega en el cumplimiento del deber. Queda aquí la necesidad de clarificar no solo si el servicio es un valor constitutivo del instituto sino también cómo debería ser entendido por todos los miembros de la organización.

En cuanto al valor de la acogida expresado principalmente en las actitudes de alegría, participación y naturalidad, no han sido reconocidas del todo por ninguno de los actores. Solo los estudiantes al referirse al valor del amor señalaron la actitud de compañerismo y espíritu de familia. También en algún momento se señaló que no todas las personas participaban de igual manera ante los diversos compromisos de especialidad e institucionales, evidenciando que la participación, sin decir que es un valor, es algo muy estimado.

Por último, los docentes valoraron, al mencionar el valor de la responsabilidad, el de la puntualidad señalando hechos que van en contra de este valor, sobre todo cuando no se asiste a las sesiones en la hora determinada. En el documento del PEI se señala también esta actitud contraria a la puntualidad

pero referido a la entrega de trabajos: *“que existe retraso en la entrega de trabajos y exámenes corregidos”* (D1 pág 47). Queda la invitación a considerar la puntualidad como un valor propio de la institución o más bien una actitud comprendida dentro del valor de la responsabilidad.

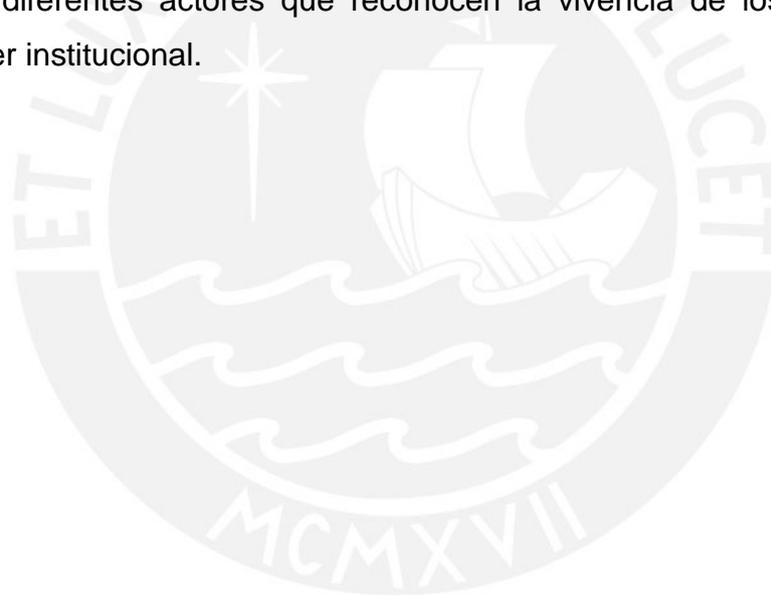


## CONCLUSIONES

1. En el Instituto se reconoce la importancia de los valores institucionales porque se sabe que orientan y dan sentido a la práctica institucional. Los valores son para el Instituto, marcos de referencia por los que dedica su vida. Son de carácter organizacional, porque orientan todo el quehacer de la institución buscando que sean asumidos por todos los miembros.
2. Desde una visión más general y esquemática podemos decir que los tipos de valores que predominan en el Instituto son de tipo permanente e influyente. Esto es una fortaleza para la institución porque permite consolidar su identidad a lo largo del tiempo y profundizar en el arraigo de cada uno de los valores propios. Los valores se prolongan de una manera estable y trascienden cualquier condición temporal.
3. Desde una mirada más específica o especializada, los valores identificados en el Instituto son de tipo religioso, tales como el carisma y el amor; cívicos – políticos como la solidaridad y el respeto y organizacionales como la responsabilidad y el trabajo en equipo. Todos los valores están interrelacionados entre sí porque se asume a la organización dentro de un modelo de comunidad.
4. La centralidad de la persona y el compromiso social más que dos valores organizacionales son parte de la filosofía institucional, que se desprenden del carisma y espiritualidad de la Congregación promotora, de ahí que estén declarados como principio, fines, enfoque y objetivo. Estos dos supuestos teóricos fundamentan principalmente los valores del respeto y la solidaridad.
5. Existe una cierta correspondencia entre la mayoría de los valores explicitados en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y la percepción de los diferentes miembros de la organización. Ambas fuentes desarrollan y complementan las características de cada uno de los valores identificados.
6. La realización de cada uno de los valores no se da en forma homogénea y plena en todos los actores. Se evidencia que tanto estudiantes como

docentes y personal administrativo no logran del todo asumir la globalidad de todas las implicancias de un valor. Existen situaciones, gestos y posturas en algunas personas que no expresan la naturaleza y fin del valor.

7. Existe una marcada presencia confesional en la vivencia de cada uno de los valores. Esto se debe a la existencia del carisma y espiritualidad de la congregación promotora que garantiza la práctica de los valores desde una perspectiva creyente.
8. Los valores presentes en la institución están comprendidos dentro de la cultura organizacional, es decir están expresados en principios, ideas, hábitos y estilos de comportamiento. Esto se evidencia porque están señalados en el marco filosófico y estratégico del PEI y porque existen situaciones descritas por los diferentes actores que reconocen la vivencia de los mismos en el quehacer institucional.



## RECOMENDACIONES

### ***En relación al tema de investigación:***

1. En estos tiempos que se habla de cultura organizacional, de calidad educativa y de mejora permanente en las instituciones, es aconsejable investigar sobre los valores organizacionales porque constituye uno de los elementos esenciales que posibilita el desarrollo institucional.
2. Sería importante identificar las percepciones sobre los valores organizacionales en los agentes externos de una Institución, como aliados estratégicos, público a quien se les presta servicios y empleadores, con el propósito de complementar la identificación y comprensión de los valores propios de una organización.

### ***En relación al diseño metodológico de investigación sobre los valores organizacionales:***

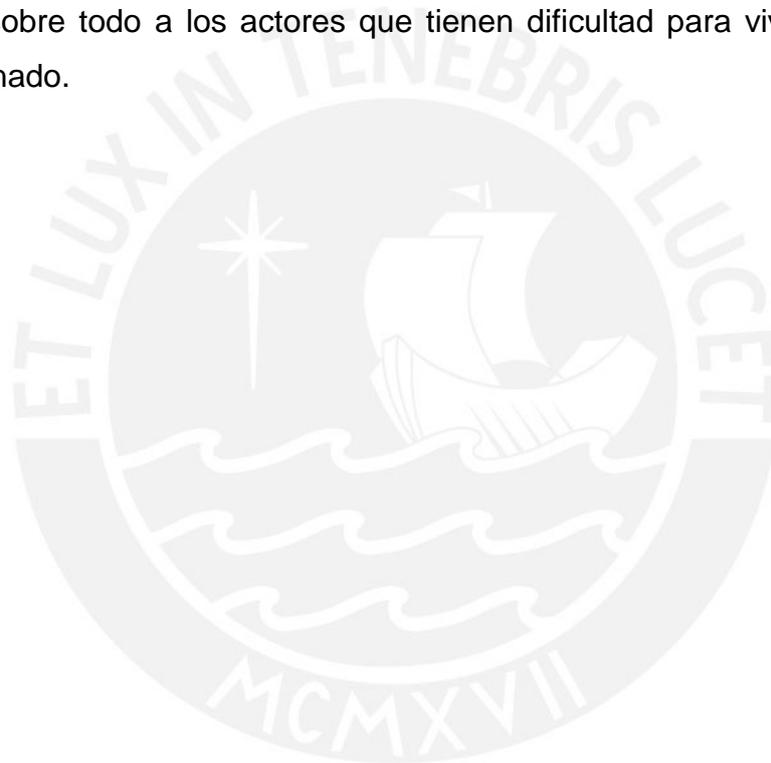
3. Cuando se investiga sobre valores organizacionales se recomienda el estudio de caso como método de investigación. Este permite conocer y comprender a profundidad la institución, favorece el estudio del sistema de valores explicitados en los documentos y vivenciados por los sujetos.
4. Al tener como objeto de estudio los valores en una organización, es recomendable diseñar y aplicar instrumentos que nos permitan recoger información de los diferentes actores que pertenecen formalmente a la institución, éstos deben ser abiertos con preguntas sobre varios indicadores de valor como conocimiento, sentimientos, representaciones y teorías que sustentan la praxis de valores.

### ***Para la institución objeto de estudio:***

5. Los valores organizacionales no solo deben estar explicitados en forma clara y debida en los documentos principales de gestión, sino en toda la literatura

que hable o presente a la institución, tal es el caso de agendas, prospectos, planes de instancias y normatividad institucional.

6. Para favorecer la vivencia de los valores organizacionales, es importante difundir los valores y promover espacios que propicien la reflexión y la autoevaluación en los diferentes actores de la institución. Es necesario crear las condiciones para que cada miembro cultive y se sienta atraído hacia ellos.
7. Una estrategia importante para acompañar la práctica de valores organizacionales es implementar procesos de acompañamiento personal y grupal sobre todo a los actores que tienen dificultad para vivenciar un valor determinado.



## Fuentes Bibliográficas

- Abugatas, J. & Tubino, F. (1997). *Consecuencias de los Cambios Globales para la Educación*. Lima: Editorial Foro Educativo.
- Akamine, A. A. et al (2009). *Importancia de los valores organizacionales y el comportamiento social para el funcionamiento de la gerencia del conocimiento: propuesta de implementación de un proyecto de gerencia de conocimiento en Graña y Montero contratistas generales*. (Tesis inédita de maestría). Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN), Lima.
- Arana, C. J. (2002). *Los caminos de la gestión en la escuela pública*. Lima: Ediciones Piedi.
- Arciniega, R. S. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*, (25), 5-25
- Bacigalupo, L. (1998). *Desafíos éticos de hoy. Serie: Jóvenes construyendo nuestro tiempo N° 11*. Lima: IBC y CEP.
- Bilbao, R., Techio, & Páez, R. (2007). Felicidad, cultura y valores personales. *Revista de Psicología*, (25), 231-233.
- Boggino, N. (2003). *Los Valores y las normas sociales en la escuela. Una propuesta didáctica e institucional*. Argentina: Ediciones Homo Sapiens.
- Bruno, L. (2011). Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: An Exploratory Investigation. *Fundação Dom Cabral Internal Publication*.
- Casagrande, R. (2003). *Valores Organizacionales: análisis en el contexto educativo. Ganador del concurso: Incentivos al estudio de la gestión educativa 2002*. Buenos Aires: IIPE UNESCO.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Ediciones Mc Graw Hill.
- Cortina, A. (2000 a). *Ética de la Empresa*. Valladolid: Editorial Trotta.
- Cortina, A. (2000 b). *La Educación y Los Valores*. España: Editorial Biblioteca Nueva.
- Cortina, A. (1997). *El Mundo de los Valores. Ética y Educación*. Santa Fe de Bogotá: Editorial El Búho
- Costa, T. & Gómez, J. (1999). *Crecer en Valores*. España: Sal Térrea.

- Dion, M. (1990). Pluralité des valeurs éthiques et diversité des modèles d'entrepreneurs. *Revista Ethica* 2(2), 153-184.
- Duart, J. M. (1999). *La Organización ética de la escuela y la transmisión de valores*. Barcelona: Paidós.
- Ferreira, A. & Hill, M. (2008). Organizational Cultures in Public and Private Portuguese Universities: A Case Study. *Higher Education*, 55(6), 637-650.
- Gareth, R. J. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Ediciones Pearson.
- Guédez, V. (2001). *La Ética Gerencial. Instrumentos Estratégicos que facilitan decisiones correctas*. Venezuela: Editorial Planeta,
- Harf, R. & Azzerboni, D. (2007). *Estrategias para la acción directiva. Condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico*. Argentina: Ediciones Novedades Educativas.
- Henriquez, S. (1996). *El PIEDI y las escuelas mirando al futuro*. Recuperado de [http://www.upch.edu.pe/faedu/portal/images/stories/publicaciones/documentos/02\\_piedi.pdf](http://www.upch.edu.pe/faedu/portal/images/stories/publicaciones/documentos/02_piedi.pdf)
- Lewis, J. P. (2004). *Liderazgo de Proyectos. Más allá de ser un administrador sea un auténtico líder de proyectos*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Loli, P. A., López, V. & Atalaya, P. (2000). La Autoestima y los valores organizacionales en estudiantes universitarios de Lima. *Revista de investigación en psicología*, 3(1), 55- 56
- López, Y. & Sánchez, M. (1996). *Para comprender las Organizaciones Escolares*. Sevilla: Edición Repiso libros.
- Marcelo, C., Parrilla, A., Mingorance, P., Estebaranz, A., Sánchez, M. & Llinares, S. (1991). *El estudio de caso en la formación del profesorado y la investigación didáctica*. España: Universidad de Sevilla.
- Matute, G., Izquierdo, L., Mejía, C., Porras, J. & Solano, N. (2008). *Modelo de gestión de la calidad para la Contraloría General de la República". Gerencia para el Desarrollo 1*. Lima: Ediciones Esam.
- Martín, F. D. (2009). *Los valores en el centro de la Cultura Organizacional*. Argentina: Editorial El Cid Editor Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecapucpsp/docDetail.action?docID=10311402&p00=importancia%20valores%20organizacionales>
- Menacho, J. (2006) *Estudio exploratorio sobre los valores organizacionales de una organización no gubernamental de desarrollo internacional aplicado a una ONG Internacional dedicada a los Proyectos y Programas de Desarrollo*. Lima: Maestría de Gerencia Social PUCP.

- OREALC/UNESCO, (2005). *Condiciones de Trabajo y Salud Docente. Estudios de casos en Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay.*
- Orna, S. R. (2005). El Costo/Beneficio de ser éticos de una sociedad Globalizada. Comisión de Fe y Cultura. Lima: PUCP.
- Pérez, G. A. (1995). La Escuela Encrucijada de Culturas. *Revista Investigación en La Escuela*, ( 26), 8-33.
- Pérez, S. G. (1994). Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. I Métodos. Madrid: Editorial La Muralla S.A.
- Pirela, L. (2010). Leadership and Organizational Culture in Basic Education Institutions. *Revista venezolana de gerencia*, 15(51), 486-502.
- Podestá, P. (2009). La cultura en las organizaciones. Un fenómeno central en el saber administrativo. *Cuadernos de Difusión. Revista académica de la Universidad ESAN*, (14), 81-91.
- Román, P. M. (2005). *Proyecto Educativo Institucional en el Marco de la Sociedad del Conocimiento*. Recuperado de <http://martiniano.editorialconocimiento.cl/publicaciones/prueba/>
- Rugarcía, T. A. (2001). *Los valores y las valoraciones en la Educación*. México: Editorial Trillas.
- Samaniego, J. (2001). *Cambiar la Institución educativa para formar en valores*. Recuperado de <http://www.oei.es/valores2/samaniego.htm>
- Santos, G.G. (2011). Cultura Organizacional, Satisfacción profesional e atmósfera de grupo. *Revista de investigación en psicología*, 42(4), 511- 518.
- Santos, G. M. (2001). *Una tarea contradictoria. Educar para los valores y preparar para la vida*. Río de La Plata: Editorial Magisterio.
- Schein, E. (2011). *Liderazgo y cultura*. Recuperado de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>.
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción*. Buenos Aires: Paidós.
- Senge, P. (2002). *Escuelas que Aprenden. La Quinta Disciplina*. Colombia: Editorial Norma.
- Sergiovanni, T. (1994). *Organizations or communities? Changing the metaphor changes the theory*. USA.
- Siliceo, A., Casares, A. & Gonzáles, M. (1999). *Liderazgo, valores y Cultura Organizacional*. México: Editorial McGraw-HILL.

- Stephen, P. R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Parson.
- Thomas, M., Gary, M. & Fisk, P. (2007). *El directivo perfecto. Una guía para conseguir los mejores resultados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- UNESCO, (2011). *Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas*. Recuperado de [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)





## FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

### OBJETIVO

Identificar los valores presentes en el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Instituto.

### CATEGORÍA

- Valores presentes en el PEI de la Institución.

### DESCRIPCIÓN

Se trata de un instrumento que responde a una categoría y dos subcategorías respectivamente. Recoge información sobre los valores de una misma fuente. Contempla espacios para ubicar citas textuales y número de página en relación a la categoría y subcategorías identificadas.

### APLICACIÓN

Se recogerá información del PEI en sus diferentes partes. Para reconocer las categorías se trabajará con un instrumento preliminar el cual nos permitirá ubicar los diferentes textos que configuran cada una de ellas.

### VALIDACIÓN

Se realizará a través de juicios de expertos y de pares.

**Objetivo del Instrumento:** Identificar los valores presentes en el PEI del Instituto.

**Categoría:** Valores presentes en el PEI de la institución.

**Subcategoría:** La mención de los valores en las partes del PEI  
Explicitación de cada uno de los valores presentes en el PEI

**Fuente:** Plan Estratégico Institucional (PEI)

<b>MARCO FILOSÓFICO</b>	
<b>PRESENTACIÓN</b>	
<b>TEXTO</b>	<b>CÓDIGO</b>

Categoría	Código	Cita Textual	Pág.
		“----- ----- -----”  “----- ----- -----”	
		“----- ----- -----”  “----- ----- -----”	

## GUIÓN DE REGISTRO PARA FOCUS GROUP

### OBJETIVO

Analizar la percepción que tienen los diferentes actores sobre la práctica de valores presentes en la cultura organizacional del Instituto.

### CATEGORÍA

- Valores percibidos por los miembros de la Institución

### DESCRIPCIÓN

Se diseñará un solo instrumento que recogerá información sobre los valores en relación a cuatro tipos de fuentes. Contiene espacios para colocar la fecha de la sesión, el nombre de los participantes bajo la condición de un seudónimo y sus respectivos cargos, años de estudio o categoría según sea el caso. También se especifica las condiciones y metodología a seguirse, así como los ítemes a plantearse.

### APLICACIÓN

Primero se aplicará el instrumento a los directivos, luego a los docentes, a continuación al personal administrativo y por último a los estudiantes. El tiempo de duración de cada focus será de un promedio de una hora con veinte minutos.

### VALIDACIÓN

Se realizará a través de juicios de expertos y de pares.

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio \_\_\_\_\_

Hora de término \_\_\_\_\_

Participantes:        Docente

Duración \_\_\_\_\_

Instancia	Categoría	Sexo	Años de servicio

**Objetivo del instrumento**

Recoger información sobre la percepción que tienen los diferentes actores del Instituto sobre la práctica de valores presentes en la cultura organizacional.

**Categoría**            Valores percibidos por los miembros de la Institución

**Subcategorías**    Identificación de valores  
Situaciones, hechos, que expresan valores  
Opinión sobre los valores  
Acciones que promueven valores

**Fuente**                Docentes de la Institución

**Condiciones**        Se realizará en una de las salas de la oficina de Orientación y Bienestar del Instituto. Se ambientará con una mesa circular, sillas cómodas, música de ambientación, un pequeño refrigerio para ser servido al inicio del encuentro. El tiempo aproximado de la sesión será de una hora y veinte minutos.

**Metodología a aplicarse**    Se convocará a cada integrante personalmente sin explicarles el contenido a tratarse. Luego de recibir amicalmente a cada integrante, se le motivará señalando la trascendencia del encuentro enfatizando que los resultados permitirán crecer a la organización.  
El diálogo será dirigido por el moderador (investigador) quién planteará preguntas e invitará a responderlas espontáneamente. Se precisará que no es necesario que todos contesten a todas las preguntas, que también se puede interrumpir y favorecer el intercambio.  
Estará presente una persona externa quién registrará los gestos, énfasis y observaciones adicionales en relación con el objetivo de la sesión. Se grabará el diálogo para favorecer el análisis del registro respectivo.

**Ítems**

**Identificación de valores (15m)**

1. ¿Qué valores consideran que se viven en el Instituto?
2. En el PEI se nombra el valor de \_\_\_\_\_, ¿Por qué no ha sido nombrado?

**Situaciones, hechos que expresan valores (30m)**

3. ¿En qué situaciones o hechos reconocen que se viven estos valores?

**Opinión sobre los valores (20m)**

4. ¿por qué consideran que esos son los valores que se viven en la organización?

**Acciones que promueven valores (25m)**

5. ¿qué acciones se realizan en el Instituto para promover dichos valores?

**Observaciones**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**MATRIZ DE CODIFICACIÓN DE DOCUMENTO DE PEI**

<b>MARCO FILOSÓFICO</b>	
<b>PRESENTACIÓN</b>	
<b>TEXTO</b>	<b>CÓDIFICACIÓN</b>
<p>Los acontecimientos vividos en nuestro país en los últimos tiempos constituyen un reto para una institución educativa como la nuestra, más aún dedicada a la formación de docentes. No se puede construir una nación en base al engaño, la manipulación, el afán de poder, la corrupción, la destrucción de los otros. <b>Tenemos que sostener los valores éticos, morales, religiosos</b> y todo lo que signifique vida en abundancia para todos. Esta tarea corresponde a cada uno de nosotros, a la sociedad en la que vivimos.</p> <p>Como familia del Sagrado Corazón, con 135 años de trayectoria, el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico proyecta su compromiso institucional.</p> <p>Desde 1876 el IPNM se ha enriquecido con las exigencias, los rasgos y <b>valores de las diferentes épocas</b>; nuestra pedagogía es un patrimonio fuerte, vivo, de convicciones; está centrada en la persona y abierta a todas las dimensiones de la vida humana. Los que formamos parte de esta familia fundada por Santa Magdalena Sofía Barat, tenemos como lema: <b>"Un solo corazón y una sola alma"</b>, es decir <b>construir entre todos, con todos, la comunión, el ser comunidad, haciendo un trabajo en equipo, en colaboración recíproca</b>, en niveles cada vez más amplios, que vayan más allá de la interinstitucionalidad, a la creación de redes educativas locales, regionales, nacionales e internacionales.</p> <p>La solidaridad humana, nos saca de todo individualismo, de todo sentimiento de soledad y nos descubre el gran <b>potencial de acción</b> y de gozo que atesora nuestra libertad. No es fácil salir de nosotros mismos, <b>ser personas comunitarias</b>, pero esto es lo nuclear y apostamos a ello con realismo y confianza, porque las(os) egresadas(os) y colaboradores de todos los tiempos han sabido y saben dar este testimonio.</p> <p>¿Qué queremos vivir de aquí en adelante? Recogiendo la experiencia de todos estos años vividos en servicio a la educación de nuestro país, el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, se propone seguir profundizando el desarrollo integral de la persona desde una perspectiva cristiana, sobre la base de un conocimiento de la realidad, que asegure un compromiso para su transformación desde una dimensión ética, personal y colectiva. Todo ello sustentado en la <b>calidez de nuestras relaciones, generando espacios para crear comunidades que crean comunión.</b></p> <p><b>La apertura al cambio, a la innovación, a la trascendencia</b>, tiene sus raíces en nuestra espiritualidad, que nos llama a estar atentos al momento de la historia, en cuyo corazón, el Espíritu de Dios actúa permanentemente. Asimismo, miramos con esperanza que la humanidad camina mucho y rápido, en ciencia y tecnología, y necesitamos, por ello, potenciar en esos logros humanos la comunicación y la humanización de todas las relaciones.</p> <p>La formación docente, como compromiso social, sustentada en la valoración de la persona, iluminada por una ética que se fundamenta en los valores evangélicos, desde un trabajo en comunión, constituyen los pilares que perfilan en la década 2001 – 2011, el accionar de nuestra institución que se encamina HACIA UNA FORMACION DOCENTE TRANSFORMADORA.</p> <p>Pilar Cardó Franco rscj</p>	<p>Tipos de valores</p> <p>Valores emergentes</p> <p>Lema valorativo</p> <p>Concepción del lema</p> <p>Rasgo distintivo</p> <p>Sentido comunitario</p> <p>Valores que se desprenden de la espiritualidad</p>

**CODIFICACIÓN FOCUS GROUP 1**

**Fecha:** Martes 23 octubre, 2012 **Hora de inicio:** 11.30am

**Lugar:** Sala de la oficina de Bienestar **Hora de término:** 13.10pm

**Participantes:** Estudiantes de segundo, tercero y cuarto año del Instituto.

Estudiante	Servicio que prestan	Instancia de procedencia	Año	Sexo
Estudiante E1	Miembro del comité de calidad	Especialidad: Lengua, Literatura y Comunicación	4°	F
Estudiante E2	Miembro del comité de calidad	Especialidad: Educación Primaria	4°	F
Estudiante E3	Delegada de Actividades	Especialidad: Idiomas	4°	F
Estudiante E4	Delegado Académico	Especialidad: Matemática Física	4°	M
Estudiante E5	Miembro del Consejo Directivo	Especialidad: Ciencias Histórico Sociales	4°	M
Estudiante E6	Miembro de la Asociación de Estudiantes	Especialidad: Lengua, Literatura y Comunicación	2°	M
Estudiante E7	Delegada Académica	Especialidad: Idiomas	3°	F
Estudiante E8	Miembro del Consejo Directivo	Especialidad: Educación Inicial	4°	F
Estudiante E9	Delegada de Actividades	Especialidad: Ciencias Naturales	4°	F
Estudiante E10	Delegado Académico	Especialidad: Matemática Física	3°	M
Estudiante E11	Presidenta de la Asociación de Estudiantes	Especialidad: Ciencias Histórico Sociales	3°	F

CONTENIDO	CÓDIFICACIÓN
<p><b>Facilitador:</b> ¿Qué valores consideran que se viven en el Instituto?</p> <p><b>Participante:</b> eh, en cierto momento intervienen cuando tienen que intervenir y eso tal vez eh lo voy a recién comprobar ahora último eeh tal vez puede suceder algún problema sea de manera personal, grupal eeh o en dúo... pero lo tratan en el momento en el que se debe tratar. Tal vez, no, nosotros consideremos que no, se debió tratar antes pero, pero no. Tal vez, para nosotros es muy tarde cuando lo han tratado, pero justo ellos vienen en el momento tal vez en el que nosotros estamos más más preparados más maduros para asumir lo que ellos nos dicen de una manera distinta.</p> <p><b>Participante:</b> bueno yo, yo creo que más o menos de lo que le entendido a la... es algo así como que forma la familia, como un valor de la familia no? Entre nosotros. Que bien es cierto yo tenía,</p>	
	<b>Mención del</b>

<p>lo primero que se me vino a la mente al escuchar la pregunta fue eso no? <u>Compañerismo, solidaridad, familia</u>; pero a la vez también tenía como que no sé si sentimientos encontrados, pero eran encontradas, porque sí es cierto que que a comparación de otras instituciones yo me puedo, <u>me hablo muy bien con ellas que no son de especialidad eeh</u>, puedo ayudar a alguien. Inclusive, yo tuve una experiencia que cuando ingresé las primeros primeras semanas este yo me sentí mal, como no conocía mucha gente eh estaba media enferma en el baño y vino una chica que yo de verdad no me acuerdo, no sé quién es, no sé de qué especialidad era pero me ayudó, <u>me dijo, te sientes mal, me me trajo agua</u>, y entonces yo de verdad, desde ese día yo sentí que como, que era algo distinto no? Que que era como una familia. Pero si fuera una familia también veo a cada rato publicado: <u>se perdió tal cosa, se me perdió tal cosa. Entonces como que eso lo contradice no?</u> Pero si algo tuviera que resaltar, yo creo que sería eso no? El valor de de de la <u>familia</u>, de del <u>compañerismo</u>, de de ser <u>solidarios</u>.</p>	<p><b>valor de compañerismo, solidaridad y familia</b></p> <p><b>Expresión del valor del amor a través del saludo</b></p> <p><b>Expresión del valor del amor</b></p> <p><b>Situaciones que contradicen la vida de familia</b></p>
<p><b>Participante:</b> para añadir lo que están diciendo las chicas, bueno, también como cuando escuché la pregunta porque fue más que todo lo que vino a mi cabeza el valor <u>del amor</u> en cierto aspecto, porque si bien sabemos todos que el el trabajo que se recibe bajo la actividad del Sagrado Corazón de Jesús y también, bueno, tenemos actividades que nos ... y todo lo demás. Esteee, creo que el amor que se trata de fomentar <u>entre los alumnos, administración, profesores</u>, etc. es muy fuerte no? Porque a pesar que como dijeron ellas, <u>hay gente que no conoces de otras especialidades, simplemente las ves así a lo lejos, les dice hola, les dices chau</u>, pero cuando hay cierto tipo de actividades, este tipo de amor, compañerismo empieza a a darse a relucir; por ejemplo, cuando hay <u>algún problema, cuando hay actividades entre el mismo grupo de de compañeros, cuando hay actividades y tenemos que integrarnos con gente de otras especialidades no?</u> Y sobre todo de que ese tipo de amor que se trata de fomentar en los alumnos</p>	<p><b>Mención del valor del amor</b></p> <p><b>Sujetos entre quienes se vive el valor del amor</b></p> <p><b>Expresión del valor del amor a través del saludo.</b></p> <p><b>Expresión del amor en actividades de integración</b></p>

<p>también es expresado en diversas cosas no? Eeh, sea en, en las mismas actividades, bueno, <u>en las misas</u> que a veces no toda la gente va pero si embargo cuando es algo muy importante, o tiene algo con mucha significatividad eh tiene algo muy significativo la <u>gente se compromete en eso no?</u> Y se manifiesta en ese tipo de actividades.</p>	<p><b>El amor expresado en el compromiso por participar en la misa,</b></p>
<p><b>Participante:</b> bueno, yo sinceramente cuando escuché la pregunta eh, primero eeh, no sabía realmente eh si se refieren a los valores eh, es decir, como actitudes que tiene el Pedagógico y que pues no? Tiñe a todo su, a todo su, todo, a todo su alumnado. Eh, yo realmente pienso, igual que mis compañeras que el <u>carisma del Pedagógico es uno de los valores que que quizás a muchos de nosotros nos atrae no? Y nos identifica mucho con nuestro instituto</u> y creo que muchas veces ese valor también es eeh conducido de una manera, creo que yo, errónea no? Porque creo que esa manera de identificarnos mucho con <u>una especialidad también genera el distanciamiento</u>, distanciamiento entre nosotros mismos. Entonces, yo por eso cuando escuché esa pregunta, eh, no no, existen muchos valores que sí veo que la gente los practica <u>pero no lo veo en un común</u>, entre todos no? Veo que en ciertas especialidades tienen un <u>carisma enorme y una capacidad de solidaridad</u> y otros otros ponen una capacidad de compromiso no? Pero no es que como que contagioso, pero el Pedagógico nos nos impulsa ir hacia allá pero no veo como esa homogeneidad. Y yo realmente pienso que, eeh, más que qué valores eh son eh, qué valores son los que practicamos y eso tal vez sea la pregunta, lo que yo estado pensado no?</p>	<p><b>Mención del valor del carisma</b></p> <p><b>Situación que contradice el carisma</b></p> <p><b>Percepción no homogénea del carisma</b></p> <p><b>Mención del valor de la solidaridad</b></p>
<p><b>Participante:</b> yo creo uno de los valores que que también he aprendido y creo que se vive en el Pedagógico es la <u>solidaridad y el compromiso</u> pero yo más eh lo enfocaba a lo que es fuera, porque yo siento que el pedagógico <u>nos impulsa mucho al compromiso social</u> de que el Estado nos ayuda y que nosotros</p>	<p><b>Mención del valor de la solidaridad y compromiso</b></p> <p><b>Significado del compromiso</b></p>

tenemos esa esa capacidad de poder retribuir lo que a nosotros nos están dando. Entonces, yo siento ese compartir de ir a las zonas más necesitadas, por ejemplo, hacer las prácticas docentes, eh, también veo lo que es el hacer lo que es la ayuda social, en diferentes momentos no? No solamente en los cursos de teología que se hacen, sino también, por ejemplo, a través de la Junta Directiva de ... o diferentes actividades en las que nosotros nos permiten realmente llegar a otro tipo de gente, a otro tipo de realidad, eso es algo que que a mí me parece que nos identifica mucho.

**Motivo de compromiso**

**Manifestaciones del compromiso**



## CODIFICACIÓN FOCUS GROUP 2

**Fecha:** Lunes 29 octubre, 2012      **Hora de inicio:** 12.40  
**Lugar:** Sala de la oficina de Bienestar      **Hora de término:** 13.40pm

**Participantes:** Personal Directivo, Jerárquico, docente del Instituto  
 Personal administrativo de oficina y servicios del Instituto

Personal	Categoría	Cargo/Instancia de procedencia	Tiempo de servicio	Sexo
Administrativo A1	SPD	Asistente Dirección Académica	26	M
Administrativo A2	SAA	Trabajadora de Biblioteca	17	F
Administrativo A3	STE	Jefa área de Patrimonio	13	F
Jerárquico P1	Principal (DE)	Subdirectora del Centro de Programas y Proyectos	22	F
Docente P2	Auxiliar (DE)	Docente de la Oficina De Bienestar Institucional (OBI)	19	F
Jerárquico P3	Asociada (DE)	Coordinadora Académica de la Especialidad de CHS	12	F
Directivo P4	Asociada (DE)	Subdirectora Escuela Profesional de Educación Inicial y Primaria	21	F
Docente P5	Principal (DE)	Docente de la Especialidad de MF	25	F

CONTENIDO	CÓDIFICACIÓN
<p><b>Facilitador:</b> Lunes, 29 de octubre del 2012, sala de OBI del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Estamos con personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la Institución. Buenos días, buenas tardes a cada una. ¿Qué valores consideran que se viven en el Instituto? Si tuvieran que subrayar algunos valores, los que más se viven en los estudiantes, en el personal administrativo, en el personal docente. ¿Cuáles consideran que se practican, que se viven en la Institución?</p>	
<p><b>Participante:</b> yo pienso que todavía dentro de las Instituciones del Estado eeeeh se ve todavía eh <u>el respeto</u> que hay en los alumnos hacia los docentes o personal administrativo, eh cosa que en otros lugares se ve muy poco. Acá todavía se mantiene eso no? eso es un gran valor que yo veo y también lo mismo creo que mis</p>	<p><b>Mención del valor del respeto</b></p>



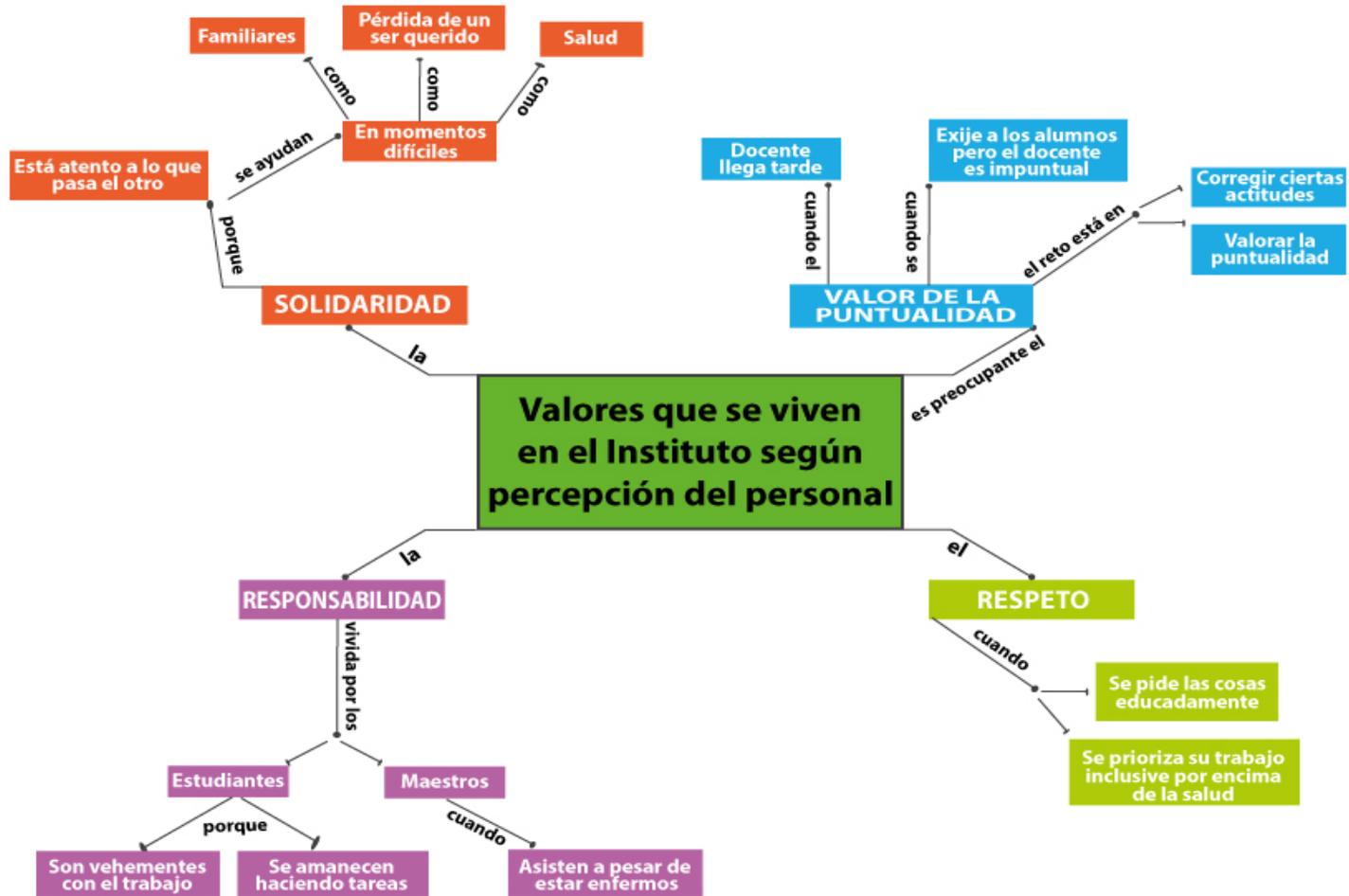
<p>también la la responsabilidad además del respeto que es primordial.</p>	
<p><b>Participante:</b> yo coincido con Susanita con respecto a ese <u>valor del respeto y que podría dar fe incluso desde esta área que desde una manera muy particular en general en todo el personal, personal administrativo, personal docente.</u> Todo, por qué? en qué lo notamos, por ejemplo no? <u>priorizan su trabajo, incluso a su salud, muchas veces acá hemos sugerido, hemos recomendado: tómate un tiempo,</u> ya sea hay cuestiones en las que vemos que la persona está como muy frágil o de repente muy vulnerable a la situación de estrés o incluso en cuestión de enfermedad no? que lo hemos discutido varias veces. <u>Qué difícil es convencer a la persona que se tome el día no? Entonces, eso? claro nos da una lectura definitivamente, o sea, hacen todo lo posible por cumplir con el trabajo por un lado, o sea, incluso a costa de de la salud no?</u> y eso pues es un indicador. Y bueno, creo que hay muchos indicadores en nosotros, no nos tienen que estar diciendo para que nos quedemos un un tiempo extra ni nada por el estilo, creo que la mayoría de los profesores asume realmente como se dice su trabajo y y no no mezquina el tiempo para poder realmente responder a las demandas no? ese es un indicador no? <u>Yo diría lo mismo quizás en en en los alumnos, si bien es cierto, sí, la gran mayoría es responsable porque se preocupan, son vehementes con el trabajo, lo ven o no? eh, pero por la misma característica de de de hecho de de ser jóvenes en la que a veces se dejan ganar por algunas prioridades, pero también es una marca. Lo vemos porque se amanecen,</u> hay especialidades en la que dan a notar con mucha claridad esto que realmente se enfrasca en y que con una vehemencia, y no es que, se pueden amanecer, pueden dejar incluso de de de tomar sus alimentos con tal de cumplir realmente, y eso se nota, se nota no? Entonces, bastante fuerte.</p>	<p><b>Mención del valor del respeto en el personal</b></p> <p><b>Situación que evidencia el valor de respeto en los docentes</b></p> <p><b>Situación que expresa valor de la responsabilidad en estudiantes</b></p>
<p><b>Participante:</b> bueno, creo que eh eh las coincidencias sobre los <u>valores de responsabilidad y respeto también las comparto.</u> De repente ya en un nivel menor, la los <u>actos de solidaridad que</u></p>	<p><b>Mención del valor del respeto y responsabilidad.</b></p>

<p><u>empiezan a gestarse desde las aulas, por medio de la vivencia social desde las aulas y les permite a ellos estar atentos a dar no? sin esperar nada a cambio no? o sea, eso eso es algo que yo rescato y lo visualizo y lo veo eh eh, a pesar que tienen muchas limitaciones de todo tipo los chicos, se dan todavía ese espacio de mirar que lo que le está ocurriendo al otro y dentro de sus posibilidades también este <u>tratan de ayudarlo no?</u> no, no un asunto netamente económico no? porque no necesariamente tiene que ser el acto solidaridad entregarle algo físico no? pero solidarios <b>frente al otro que sufre alguna situación</b> personal porque hay mucho de eso, <u>alguna situación familiar, enfermedad de los papás no? parientes y evidentemente hasta gestos físicos no? de entrega no?</u> si bien la solidaridad no es algo que lo se visualice en un primer lugar? pero sí hay gestos que creo que son importantes no? que hablan mucho de ellos, de su formación, como decían, personal, familiar, pero también de lo que tal vez se sigue acá no? y es algo que a a mí siempre me toca no? me mueve no? o sea, están atentos hacia el otro que implica obviamente tener un respeto hacia el hacia el compañero, hacia el más cercano no? y no hacen grandes este, vamos a decir, actos de de solidaridad que afuera de repente o sea no es muy visible, ya lo hemos vivido también cuando se decía algunos gestos de ese tipo, pero entre ellos, entre los más cercanos no? sí hay algunos gestos importantes.</u></p>	<p><b>Mención del valor de la solidaridad en las aulas</b></p> <p><b>Situación que expresa solidaridad en los estudiantes</b></p> <p><b>Ejemplos de solidaridad</b></p>
<p><b>Participante:</b> <u>y esa misma solidaridad también yo lo aprecio a nivel del personal, en silencio también hay entre la gente que que se ayudan no?</u> y que presta su servicio hacia el otro y también de docentes hacia los alumnos en silencio no? sí hay ese tipo de solidaridad en el Instituto.</p>	<p><b>Mención del valor de la solidaridad en los docentes</b></p>
<p><b>Participante:</b> yo también este comparto esa idea y no solamente deeee de docentes de alumnos, <u>sino también de la Institución con el personal no? cuando nos hemos enfrentado a alguna situación personal? eeh, siempre nos han tendido la mano.</u></p>	<p><b>Valor de la solidaridad expresado por el instituto al personal</b></p>

MAPAS MENTALES







### MATRIZ DE TRIANGULACIÓN DE FUENTES

**Categoría:** Valores presentes en el PEI y en la percepción de los miembros de la Institución  
**Subcategoría:** Mención e Identificación de valores  
**Unidad de análisis:** La solidaridad y el respeto, valores que trascienden el quehacer institucional

Documento PEI	Focus Group 1	Focus Group 2
<p>“la apertura al cambio, a la innovación a la trascendencia, tiene sus raíces en nuestra espiritualidad, que nos llama a estar atentos al momento de la historia, en cuyo corazón, el Espíritu de Dios actúa permanentemente” (D1 pág 1)</p>	<p>“Que bien es cierto yo tenía, lo primero que se me vino a la mente al escuchar la pregunta fue eso no? <b>compañerismo, solidaridad, familia.</b>” (F1 pág 2)</p> <p>“yo creo uno de los valores que que también he aprendido y creo que se vive en el Pedagógico es la <b>solidaridad</b> y el <b>compromiso</b> pero yo más eh lo enfocaba a lo que es fuera, porque yo siento que el pedagógico nos impulsa mucho al compromiso social...” (F1 pág 3-4)</p>	<p>“y esa misma <b>solidaridad</b> también yo lo aprecio a nivel del personal, en silencio también hay entre la gente que que se ayudan no? y que presta su servicio hacia el otro y también de docentes hacia los alumnos en silencio no? sí hay ese tipo de solidaridad en el Instituto.” (F2 pág 4)</p> <p>“yo también este comparto esa idea (de la <b>solidaridad</b>) y no solamente deee de docentes de alumnos, sino también de la Institución con el personal no? cuando nos hemos enfrentado a alguna situación personal? eeh, siempre nos han tendido la mano.” (F2 pág 4)</p>
	<p>“cuando escuché la pregunta porque fue más que todo lo que vino a mi cabeza el valor del <b>amor</b> en cierto aspecto, porque si bien sabemos</p>	

	<p>todos que el el trabajo que se recibe bajo la actividad del Sagrado Corazón de Jesús y también, bueno, tenemos actividades que nos ... y todo lo demás. Esteee, creo que el amor que se trata de fomentar entre los alumnos, administración, profesores, etc. es muy fuerte no? (F1 pág 2)</p>	
<p>“...concebimos una educación centrada en la persona, <b>en el respeto</b> y promoción de su dignidad, que se orienta al desarrollo pleno de sus potencialidades, como persona única y como miembro de la sociedad” (D1 pág 1)</p>		<p>“yo pienso que todavía dentro de las Instituciones del Estado eeeeh se ve todavía eh el <b>respeto</b> que hay en los alumnos hacia los docentes o personal administrativo, eh cosa que en otros lugares se ve muy poco. Acá todavía se mantiene eso no? eso es un gran valor que yo veo y también lo mismo creo que mis compañeros, ellos también los de administración, ven eso”. (F2 pág 1)</p> <p>“yo estoy de acuerdo con David y aquí lo que más se resalta es el <b>respeto</b>”. (F2 pág 2)</p> <p>“yo coincido con Susanita con respecto a ese valor del <b>respeto</b> y que podría dar fe incluso desde esta área que desde una manera muy particular en general en todo el personal, personal administrativo, personal docente.” (F2 pág 3)</p> <p>“bueno, creo que eh eh las coincidencias sobre los valores de <b>responsabilidad</b> y <b>respeto</b> también las comparto. “ (F2 pág 4)</p>

		<p>“además del del <b>respeto</b> que si coincido con con David, con Angélica, creo que también es la <b>responsabilidad</b>,...” (F2 pág 2)</p> <p>“pero también la <b>responsabilidad</b> de nuestros estudiantes, a pesar de la coyuntura, a pesar de las situaciones sociales que vive el país y el mundo, ellos eeh como que si ese valor, la responsabilidad lo tienen bien bien incorporado eeh en su vida eeh y que definitivamente quizá no es lo mismo que en las universidades.” (F2 pág 2)</p>
--	--	--

