



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO

Campaña de promoción de valores y la cultura organizacional de una empresa minera del norte del país.

Tesis para optar el grado Maestro en:

Administración de Empresas

Autores:

Bachiller Humberto Pablo Cruzado Novoa

Bachiller Juan Andrés Paredes Acuña

Asesora:

Doctora Ena Cecilia Obando Peralta

Trujillo – Perú

2018

DEDICATORIA

A mi madre, Gladis, por su constante e incondicional apoyo y por ser mi ejemplo de responsabilidad, fortaleza, perseverancia, integridad y amor. A mi hija, Débora, por ser mi motivo de constate superación y crecimiento. Y a mí Aracelli por su apoyo incondicional.

Humberto Pablo

A mis padres, por su apoyo incondicional y pilares fundamentales de ejemplo para continuar con mis deseos de superación y ser constante en lograr mis metas.

Juan Andrés

AGRADECIMIENTO

A todos mis familiares, amigos, colegas,
profesores, que me han apoyado de una
u otra forma a concretar mis metas.

Humberto Pablo.

A mis familiares y amigos que me
ayudaron para culminar con esta meta.

Juan Andrés.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE GENERAL.....	iv
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE GRÁFICOS	ix
INDICE DE ILUSTRACIONES	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1. Problema de Investigación	1
A. Realidad Problemática.....	1
B. Formulación del Problema.....	4
C. Justificación y Alcances de la Investigación	4
2. Objetivos	5
A. Objetivos General	5
B. Objetivos Específicos	5
3. Método	5
A. Tipo de Investigación.....	5
B. Diseño de Investigación.....	5
C. Método de Investigación.....	6
D. Población y Muestra	6
E. Técnicas e Instrumentos.....	7
F. Hipótesis.....	7
G. Variables.....	7
H. Operacionalización de Variables	8
II. MARCO TEÓRICO	11
1. Antecedentes	11
A. Internacionales	11
B. Nacionales.....	18
C. Locales	21
2. Bases Teóricas	23
A. Comunicación como proceso	23

B.	Comunicación gráfica	23
C.	Características de la comunicación grafica	24
D.	Comunicación Eficaz	24
E.	Estrategias de comunicación gráfica y audiovisual.....	25
F.	Estrategias comunicacionales corporativas (definición, características, tipos y dimensiones)	26
G.	Características de campañas de sensibilización	27
H.	Qué son las organizaciones y cómo está constituida	29
I.	Evolución de las Organizaciones.....	30
J.	La cultura organizacional.....	30
K.	Los valores en las organizaciones.....	32
L.	Qué y cuáles son los valores organizacionales	34
M.	Importancia de los valores en la organización.....	36
N.	Características que definen a los valores	37
O.	Los valores y la cultura organizacional	38
P.	La oportunidad de los valores en la organización.....	39
Q.	Los valores y su rentabilidad en la organización	40
R.	Desarrollo de los valores desde el liderazgo	41
S.	Valores Organizacionales definidos en la empresa minera motivo de estudio.	42
3.	Marco Conceptual	43
A.	Campaña publicitaria.....	43
B.	Cultura Organizacional.	43
C.	Empresa Minera.	44
III.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	45
1.	Diagnóstico previo a la Propuesta.....	45
2.	Desarrollo de la Propuesta.....	49
A.	INTRIGA.....	49
B.	DESTAPE O LANZAMIENTO.....	53
C.	ACTIVACIÓN DE LOS VALORES (BTL).....	58
D.	MANTENIMIENTO.....	63
3.	Análisis Económicos-Financieros de la Propuesta.....	66
IV.	RESULTADOS.....	68
1.	Diagnosis	68
A.	Antes de la campaña	68

B. Después de la campaña	80
C. Comparación Antes Vs. Después de la campaña	92
2. Discusión.....	102
V. CONCLUSIONES	105
Conclusiones.....	105
VI. RECOMENDACIONES	106
Recomendaciones.....	106
BIBLIOGRAFIA	107
ANEXOS.....	110
1. Matriz de consistencia.....	110
2. Entrevistas transcritas.....	113
A. Transcripción entrevista Lisseth Infantes (Jefa de Desarrollo Organizacional).....	113
B. Transcripción entrevista Mario Yupanqui (Gerente de Operaciones) ..	115
C. Transcripción entrevista Oscar Valdivieso (Jefe de Recursos Humanos)	116
3. Encuesta Pre y Post Test.....	118

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	8
Tabla 2	45
Tabla 3	46
Tabla 4	46
Tabla 5	66
Tabla 6	68
Tabla 7	70
Tabla 8	71
Tabla 9	72
Tabla 10	73
Tabla 11	74
Tabla 12	75
Tabla 13	76
Tabla 14	77
Tabla 15	78
Tabla 16	79
Tabla 17	80
Tabla 18	82
Tabla 19	83
Tabla 20	84
Tabla 21	85
Tabla 22	86
Tabla 23	87
Tabla 24	88
Tabla 25	89
Tabla 26	90
Tabla 27	91
Tabla 28	92
Tabla 29	93
Tabla 30	94
Tabla 31	95

Tabla 32.....	96
Tabla 33.....	97
Tabla 34.....	98
Tabla 35.....	99
Tabla 36.....	100
Tabla 37.....	101
Tabla 38.....	110

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tipo de Cultura Organizacional (Diagnóstico 2014)	48
Gráfico 2. ¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?	70
Gráfico 3. ¿Le han informado acerca de la Visión de la empresa?.....	71
Gráfico 4. ¿Le han informado acerca del Misión de la empresa?	72
Gráfico 5. ¿Le han informado sobre los Valores de la empresa?	73
Gráfico 6. ¿Sabes cuantos Valores tenemos en la empresa? - Marque cuales son	74
Gráfico 7. ¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?	75
Gráfico 8. ¿Estás de acuerdo en que los Valores mejoran el desempeño de los colaboradores?	76
Gráfico 9. ¿Los Valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como empresa? ...	77
Gráfico 10. ¿Le han informado sobre las Políticas de la empresa?	78
Gráfico 11. ¿Sabes cuántas Políticas tiene la empresa?.....	79
Gráfico 12. ¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?	82
Gráfico 13. ¿Le han informado acerca de la Visión de la Empresa?	83
Gráfico 14. ¿Le han informado acerca de la misión de la Empresa?.....	84
Gráfico 15. ¿Le han informado sobre los Valores de la Empresa?	85
Gráfico 16. ¿Sabes cuántos Valores tenemos en la Empresa?, Marque cuáles son:	86
Gráfico 17. ¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?	87
Gráfico 18. ¿Estás de acuerdo en que los Valores mejoran el desempeño de los colaboradores?	88
Gráfico 19. ¿Los Valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como Empresa? ..	89
Gráfico 20. ¿Le han informado sobre las Políticas de la Empresa?	90
Gráfico 21. ¿Sabes cuántas Políticas tiene la Empresa?	91
Gráfico 22. Comparación - ¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?	92
Gráfico 23. Comparación - ¿Le han informado acerca de la Visión de la Empresa?	93

Gráfico 24. Comparación - ¿Le han informado acerca de la Misión de la Empresa?	94
Gráfico 25. Comparación - ¿Le han informado sobre los Valores de la Empresa?	95
Gráfico 26. Comparación – ¿Sabes cuantos Valores tenemos en la empresa?..	96
Gráfico 27. Comparación – ¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?	97
Gráfico 28. Comparación – ¿Estás de acuerdo en que los Valores mejoran el desempeño de los colaboradores?	98
Gráfico 29. Comparación - ¿Los Valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como Empresa?.....	99
Gráfico 30. Comparación – ¿Le han informado sobre las Políticas de la Empresa?	100
Gráfico 31. Comparación - ¿Sabes cuántas Políticas tiene la Empresa?	101

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Primera pieza gráfica de la Intriga	49
Ilustración 2. Segunda pieza gráfica de la Intriga	50
Ilustración 3. Implementación en unidades móviles de supervisión	50
Ilustración 4. Implementación en unidades móviles de supervisión	51
Ilustración 5. Implementación en unidades móviles de transporte de personal ...	51
Ilustración 6. Implementación en unidades móviles de transporte de personal ...	52
Ilustración 7. Invitación para la etapa de Destape para mina.....	52
Ilustración 8. Invitación para la etapa de Destape para Lima.....	53
Ilustración 9. Primera pieza gráfica del Destape o Lanzamiento	54
Ilustración 10. Segunda pieza gráfica del Destape o Lanzamiento.....	54
Ilustración 11. Tercera pieza gráfica del Destape o Lanzamiento.....	55
Ilustración 12. Cuarta pieza gráfica del Destape o Lanzamiento	55
Ilustración 13. Quinta pieza gráfica del Destape o Lanzamiento	56
Ilustración 14. Implementación en unidades móviles.....	56
Ilustración 15. Implementación en dinámicas grupales.....	57
Ilustración 16. Implementación en instalaciones.....	57
Ilustración 17. Primera pieza gráfica de la Activación	58
Ilustración 18. Segunda pieza gráfica de la Activación	59
Ilustración 19. Tercera pieza gráfica de la Activación	59
Ilustración 20. Cuarta pieza gráfica de la Activación.....	60
Ilustración 21. Merchandising de bebida en lata (anverso).....	60
Ilustración 22. Merchandising de bebida en lata (reverso).....	61
Ilustración 23. Implementación de banners en instalaciones	61
Ilustración 24. Primer pantallazo de los videos implementados.....	62
Ilustración 25. Segundo pantallazo de los videos implementados	62
Ilustración 26. Primera pieza gráfica de la etapa de Mantenimiento	63
Ilustración 27. Segunda pieza gráfica de la etapa de Mantenimiento	64
Ilustración 28. Tercera pieza gráfica de la etapa de Mantenimiento	64
Ilustración 29. Cuarta pieza gráfica de la etapa de Mantenimiento.....	65
Ilustración 30. Implementación en elementos de protección personal (Casco) ...	65
Ilustración 31. Implementación con medallas de uso diario	66

RESUMEN

Actualmente las empresas son vistas como comunidades, en las que el factor humano es indispensable para incrementar su ciclo de vida. Es por ello que las altas jerarquías organizacionales se preocupan por tener y atraer a los mejores talentos con la finalidad de mejorar su productividad, sin embargo, al igual que en una sociedad, es fundamental que los integrantes no sólo realicen una buena labor, si no que se alineen a los reglamentos, políticas, objetivos, metas y demás propósitos que se ha propuesto la organización, además de mantener conductas adecuadas y afines a la misma.

La presente investigación tiene como objetivo, implementar una campaña de promoción de valores organizacionales en una empresa minera del norte del país, con la finalidad de consolidar la cultura organizacional y a futuro lograr mejoras en sus procesos. Como podemos apreciar en el desarrollo del trabajo, éste se inició aplicando una encuesta para lograr un diagnóstico del conocimiento de los valores organizacionales, por parte de los colaboradores, así como de las políticas, visión y misión, luego se procedió a diseñar y posteriormente implementar la campaña, concluyendo con una nueva evaluación para medir el nivel de conocimiento de los valores.

El conocimiento y puesta en acción de los valores logra un cambio en los procesos de la empresa y es así que hemos realizado entrevistas a la plana jerárquica, a nivel operativo (Gerente de Operaciones), a nivel Administrativo (Jefe de Recursos Humanos) y a nivel de área ejecutora de la campaña (Jefa de Desarrollo Organizacional), en las que podemos apreciar como este conocimiento y aplicación de valores ha logrado incrementar el rendimiento de los colaboradores además de lograr el cumplimiento de los objetivos que la empresa tiene para sus operaciones.

Podemos concluir que la campaña de promoción de valores organizacionales, logró incrementar, en los colaboradores, el conocimiento y aplicación de los valores en sus actividades diarias.

ABSTRACT

Currently, companies are seen as communities, in which the human factor is essential to increase their life cycle. That is why the high organizational hierarchies are concerned about having and attracting the best talent in order to improve their productivity, however, as in a society, it is essential that the members not only do a good job, but also that they align to the regulations, policies, objectives, goals and other purposes that the organization has proposed, in addition to maintaining appropriate and related behaviors to it.

The objective of this research is to implement a campaign to promote organizational values in a mining company in the north of the country, in order to consolidate the organizational culture and to achieve future improvements in their processes. As we can see in the development of the work, this was initiated by applying a survey to achieve a diagnosis of the knowledge of organizational values, by the employees, as well as the policies, vision and mission, then proceeded to design and subsequently implement the campaign, concluding with a new evaluation to measure the level of knowledge of the values.

The knowledge and putting into action of the values achieves a change in the processes of the company and this is why we have conducted interviews with the hierarchical level, at the operational level (Operations Manager), at the Administrative level (Head of Human Resources) and at the of executing area of the campaign (Head of Organizational Development), in which we can see how this knowledge and application of values has managed to increase the performance of employees in addition to achieving compliance with the objectives that the company has for its operations.

We can conclude that the campaign of promotion of organizational values, managed to increase, in the collaborators, the knowledge and application of values in their daily activities.

I. INTRODUCCIÓN

1. Problema de Investigación

A. Realidad Problemática

En el siglo XXI se despliega una nueva tendencia en las empresas a nivel mundial, las que han iniciado el proceso de implementar los valores organizacionales como un elemento importante para el desarrollo y crecimiento de las mismas, es así que actualmente la globalización y el cambio acelerado de los procesos empresariales determina que se requiera alinear a los colaboradores hacia la comprensión y la práctica de los valores institucionales, los que se han convertido en un factor muy importante y determinante para lograr el éxito en las organizaciones además de convertirla en una empresa más competente, donde la supervivencia en un ámbito competitivo por alcanzar la excelencia operacional ha generado la necesidad constante de continuar evolucionando, esto ha llevado a que al interior de las organizaciones suceda una serie de cambios en su estructura para enfrentar las futuras crisis, elevar la productividad y rentabilidad de la misma construyendo una Cultura organizacional basada en un conjunto de sólidos valores.

Según (Ritter, 2008), La Cultura Organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el "cómo se piensan y hacen las cosas aquí".

Al respecto, la cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; por ello es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Pedraza, Obispo, Vásquez, & Gómez, 2015)

La cultura organizacional ha sido definida como un generador invisible de energía que hace posible el desarrollo de estrategias, las estructuras y los sistemas de las empresas en general. Es el modelo consciente e inconsciente que los integrantes de la empresa tienen en cuenta para saber cómo se hacen las cosas en el interior de la organización. Plantea a su vez que en un nivel más profundo la cultura puede pensarse como un grupo complejo de valores y creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, símbolos, mitos, estructura y el lenguaje de la organización (Vásquez, 2009).

Se entiende que este factor intangible determina el carácter de una organización influenciada principalmente por valores, normas éticas de los colaboradores y el estilo de dirección que proponen los líderes de las organizaciones, cabe mencionar que la cultura organizacional no puede imponerse pues debe ser compartida para generar solidez ante cualquier crisis que enfrente la compañía, siendo sus valores la guía para el desarrollo de las estrategias en sus distintas áreas.

Según (España, 2015), la cultura organizacional se manifiesta en:

Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.

El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.

Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.

La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

En esta misma publicación (España, 2015) refiere que “Otra definición sería los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos

valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior”.

El Perú no es ajeno a esta tendencia mundial por implementar una cultura organizacional basa en los valores alineados a la Visión, Misión, Políticas y Estrategias de las empresas, con que se busca que los colaboradores desarrollen competencias que les permitan mejorar su ambiente de trabajo, fortaleciendo sus relaciones tanto interpersonales como intrapersonales, a todo nivel, buscando un elevado desempeño tanto personal como profesional.

Este desarrollo se fundamenta en los valores personales definidos por la cultura de cada lugar, los que son llevados a nivel de empresa, consensuados por la plana jerárquica y todos los empleados, y con el firme compromiso de ser puestos en práctica, buscando un ciclo de mejora continua.

La empresa minera del norte país, conocedora de la importancia de los valores es que a inicios del 2016, ha iniciado una campaña de lanzamiento de sus valores organizacionales para promover sus lineamientos estratégicos, a través de piezas gráficas y audiovisuales, estas han fortalecido y concientizado a sus colaboradores de que son una gran familia, los que han demostrado que el mejor ejemplo viene de sus integrantes y que así se vive mejor, pero para que se demuestre la efectividad de la campaña, se va a realizar posteriormente un estudio del desempeño de sus colaboradores.

Entonces, esta nueva tendencia en las organizaciones por definir sus valores significa liderar el cambio, de tal manera que sus colaboradores comprendan la vida de la organización desde su visión, misión, valores, políticas y objetivos estratégicos, pero la realidad es que son muchas las empresas que no ven la verdadera importancia de la gestión por valores, es por esta razón que el sustento de esta investigación se va a centrar

en la relación de las piezas gráficas y audiovisuales de la Campaña comunicacional de valores en los colaboradores de la empresa minera del norte del país.

Con la implementación de la campaña de valores buscamos lograr que todos los colaboradores puedan interiorizar los valores organizacionales, con el fin de que puedan ponerlos en práctica cada momento de su vida, no sólo dentro del centro de labores, si no en cualquier lugar.

B. Formulación del Problema

¿Una campaña de promoción de valores organizacionales en una empresa minera del norte del país, incrementa el conocimiento y aplicación de los valores por parte de los colaboradores en sus labores diarias?

C. Justificación y Alcances de la Investigación

Justificación Teórica

La presente investigación encuentra su justificación teórica en lo mencionado por (Jimenez, El Valor de los Valores en las Organizaciones, 2010) en el que menciona que los valores cumplen un papel importante en la eficacia y la efectividad de las organizaciones cuando tienen el mismo significado para todos los colaboradores; cuando son compartidos, es decir que tienen una importancia similar para todos; y cuando son puestos en práctica, especialmente por los líderes en todos los niveles.

Justificación Práctica

La presente investigación encuentra su justificación práctica en que ayudará a una empresa minera del norte del país a posicionar la cultura como una ventaja competitiva, alinear los valores de la empresa para

desarrollar su cultura organizacional y lograr la identificación y fidelización de sus colaboradores mejorando su rendimiento y productividad.

2. Objetivos

A. Objetivos General

Implementar una campaña de promoción de valores organizacionales en una empresa minera del norte del país, con la finalidad de incrementar el conocimiento y aplicación en las labores diarias.

B. Objetivos Específicos

Diagnosticar el nivel de conocimiento de la cultura organizacional de los colaboradores de una minera del norte del país, antes de la campaña de promoción de valores.

Diseñar una campaña de promoción de valores organizacionales para la empresa minera del norte del país.

Implementar una campaña de promoción de valores organizacionales en una empresa minera del norte del país.

Determinar el nivel de conocimiento de los valores organizacionales por parte de los colaboradores de una minera del norte del país, después de la campaña de promoción de valores.

3. Método

A. Tipo de Investigación

Según el nivel académico: Descriptiva.

Según el Diseño de Contrastación de Hipótesis: No experimental

B. Diseño de Investigación

O1 → x → O2

O1 = Pre test

X = Campaña de promoción de Valores

O2 = Post test

C. Método de Investigación

Inductivo deductivo

D. Población y Muestra

La población está compuesta por 600 colaboradores y la muestra por 185 colaboradores.

Calculo de la muestra

Se usó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas.

Fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Total de la Población (600 colaboradores)

Z α = Nivel de Confianza (95% según tabla el valor es 1.96)

p = Probabilidad de Éxito (50% = 0.5)

q = Probabilidad de Fracaso (1 - p = 0.5)

E = Precisión o Error Muestral (6% = 0.06)

Resultado:

Muestra 185 colaboradores

E. Técnicas e Instrumentos

Las técnicas que se aplicaron fueron: Encuestas y Análisis bibliográfico.

Los instrumentos que se usaron fueron: Encuestas y Ficha Bibliográfica.

F. Hipótesis

Una campaña de promoción de valores en una empresa minera del norte del país, si incrementa el conocimiento y aplicación de los valores, por parte de los colaboradores, en sus actividades diarias.

G. Variables

Variable Independiente:

Campaña de promoción de valores organizacionales.

Variable Dependiente:

Conocimiento y aplicación de los valores (Cultura Organizacional).

H. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Matriz Operacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Campaña de valores organizacionales	<p>Según (Aprile, 2012) en su libro “La publicidad puesta al día” la define como: “Análisis de situaciones de marketing y comunicación, con el fin de establecer objetivos y tomar decisiones estratégicas a través de una serie de mensajes publicitarios”</p> <p>Según (Rodríguez del Bosque, De La Ballina, & Santo, 1997), La publicidad es “Proceso de comunicación en el que la empresa emite mensajes al entorno en que actúa a través de los medios masivos, obteniendo como resultado diferentes comportamientos de los consumidores”.</p>	<p>La campaña de valores organizacionales se implementará según el lineamiento estratégico de la empresa en 10 pasos: Fijar objetivos, creación de briefing, concepto de la campaña, diseño, plan de medios, aprobación de la alta gerencia, puesta en marcha, intriga, destape y activación.</p>	Fijar Objetivos	Los objetivos se alinean a lo que se desea lograr con la campaña de valores organizacionales	Los objetivos de la campaña están acorde a los valores organizacionales a) SI b) NO
			Creación de briefing	El documento fue validado por el área de comunicaciones	Se validó el briefing para la campaña de valores organizacionales a) NO b) Si, con observaciones c) SI, sin modificaciones
			Concepto de la campaña	El concepto fue validado por el Jefe de Talento Humano.	Se validó el concepto de la campaña de valores organizacionales a) NO b) Si, con observaciones c) SI, sin modificaciones
			Diseño	El diseño fue validado por el Jefe de Talento Humano.	Se validó el diseño de la campaña de valores organizacionales d) NO e) Si, con observaciones f) SI, sin modificaciones
			Plan de medios	El documento fue validado por el área de comunicaciones	Se validó el plan de medios de la campaña de valores organizacionales d) NO e) Si, con observaciones f) SI, sin modificaciones
			Aprobación de la alta gerencia	La alta gerencia aprobó la campaña de valores organizacionales	La campaña fue aprobada por la Alta Gerencia a) SI b) NO
			Puesta en marcha	Se cumplieron ordenadamente los pasos según lo planificado para la campaña de valores organizacionales	Se realizaron los pasos planificados para la campaña: a) SI b) NO

intriga	Nivel de interés de los colaboradores por la campaña lanzada	Cuál es el nivel de interés de los colaboradores por la campaña que se lanzó a) Bajo b) Medio c) alto.
Destape	Nivel de relación de la campaña de valores organizacionales	Cuántos colaboradores fueron impactados por la campaña que se lanzó a) Bajo (de 0 a 25%) b) Medio (de 26 a 50%) c) Alto (de 51 a 75%) d) Excelente (de 76 a 100%)
Activación	Nivel de relación de la activación de los valores organizacionales	Cuántos colaboradores fueron impactados por la campaña que se lanzó e) Bajo (de 0 a 25%) f) Medio (de 26 a 50%) g) Alto (de 51 a 75%) h) Excelente (de 76 a 100%)

Conocimiento y aplicación de los valores (Cultura organizacional).	Según Michael Ritter en su libro cultura organizacional (2008) La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.	Según el lineamiento estratégico de la empresa motivo de investigación, determina como parte de su cultura organizacional lo siguiente: La Visión: Crecer rentablemente operando nuestras minas en forma eficiente e innovadora y con los más altos estándares en seguridad, salud, protección ambiental y responsabilidad	La Visión	Nivel de conocimiento de la visión	¿Qué entiendes por cultura Organizacional? a) Es el conjunto de valores b) Es la misión y la visión c) Son nuestras políticas d) Es la misión, visión, valores y política	
	Según Kotter la define como “el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años”.			La Misión	Nivel de conocimiento de la misión	¿Le han informado acerca de la Misión de la empresa? - Si - No
	Según Edgar Schein la define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización.	Ser una empresa minera inspiradora, basada en un modelo de negocio transparente e innovador que crea valor en forma responsable. Los Valores: Comunicación efectiva: Proactividad y diligencia: Equipo de trabajo:		Los Valores	Nivel de conocimiento de los valores	¿Le han informado acerca de la Valores de la empresa? - Si - No ¿Sabes cuántos valores tenemos en la empresa? Marque cuales son. a) 4 b) 5 c) 6 Marque cuales son:

Alto rendimiento:

Las Políticas:

Prevenir las lesiones y enfermedades ocupacionales de todos los colaboradores (titular minero, empresas contratistas, empresas conexas y visitas), así como los impactos ambientales negativos debido a nuestras actividades y procesos.

Incluir a todos los colaboradores en el mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión de La Arena S.A., en sus actividades y procesos mediante las mejores prácticas.

Cumplir con todas las leyes, regulaciones y normas aplicables a la Seguridad, Salud en el Trabajo, Medio Ambiente, así como compromisos adoptados por La Arena S.A.

Cumplir y mejorar los objetivos y metas establecidos por el Sistema Integrado de Gestión de La Arena S.A.

Contribuir al progreso social y económico de las comunidades de su entorno, en un marco de desarrollo sostenible y en el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a la Responsabilidad Social.

- Comunicación efectiva
- Honestidad
- Alto rendimiento
- Proactividad y diligencia
- Equipo de trabajo
- Mejora continua

¿Consideras que los valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?

- Si
- No

¿Estás de acuerdo que los valores mejoran el desempeño de los colaboradores?

- Si
- No

¿Los valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como empresa?

- Si
- No

La Política

Nivel de conocimiento de la política

¿Le han informado acerca de la Política de la empresa?

- Si
- No

¿Sabes cuántas políticas tenemos?

- a) 3
- b) 4
- c) 5
- d) 6

Fuente: Elaboración propia

II. MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes

A. Internacionales

➤ **Publicación:**

Según (Coley & Franco, 2000) en su trabajo de investigación titulado: “Reflexión acerca del Papel de la Cultura Organizacional en los Procesos de Cambio” Universidad de la Sabana – Colombia.

Presentó como problema que “La Cultura organizacional se ha convertido en un tema influyente en el desarrollo de toda organización, debido a la manera en cómo interactúan los integrantes de la misma, es un factor clave para el progreso. Al mismo tiempo es un elemento de gran importancia estratégica, debido a que es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.”

Y como objetivo general “Elaborar una revisión teórica acerca de la importancia del Cambio y la Cultura Organizacional, contextualizado en el ámbito Colombiano.”

Concluye:

Que “si queremos y realmente buscamos un cambio cultural a nivel organizacional debemos comenzar con un cambio a nivel personal orientado a la búsqueda de una identidad que refleje los valores que como sociedad hemos construido y que a su vez están representados en los artefactos y símbolos colectivamente compartidos; si es así este aspecto trascenderá no solo a nivel empresarial, repercutirá en un mejor estilo y calidad de vida que favorezca las virtudes (responsabilidad, compromiso, lealtad, honestidad...) y deseche los vicios (el concepto del dinero fácil y rápido), pues los verdaderos cambios no se dan de la noche a la mañana son producto de un trabajo arduo basado en una vocación de servicio social.”

Es importante mencionar como define los valores y la cultura organizacional, “Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con su sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe Cultura y Cambio Organizacional observarse continuamente, analizarse e interpretarse, ya que la comunicación organizacional influye en el clima existente en la organización.”

“La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común, es un sistema de valores y creencias compartidos. Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades.”

Comentario:

El estudio conceptualiza de una manera clara y concisa el tema de valores, cultura organizacional, motivando a tener una organización con colaboradores que interactúen alineados al entorno de la organización en pro de su buen desenvolvimiento y mejora continua, con proceso que permitan el buen desempeño tanto a nivel individual, colectivo y organizacional.

➤ **Publicación:**

Según (Casagrande, 2006) en su trabajo de investigación titulado: “Valores Organizacionales: Un análisis en el Contexto Educativo”, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIFE – UNESCO, sede regional Buenos Aires.

Presentó como problema que “La relación entre los valores ambientales y los valores organizacionales, en las escuelas públicas de educación básica –particularmente, en el estado de Paraná–, se

presenta como un tema de investigación interesante. En esa dirección, este trabajo aborda el siguiente problema específico: ¿cuál es la relación entre los valores ambientales y los valores organizacionales, en la escuela pública?”

Y como objetivo general “Analizar la relación entre los valores ambientales y organizacionales en los colegios Alfa, Beta y Gama, localizados en el municipio de Curitiba, en el año 2001.”

Concluye:

Que uno de los problemas mayores en el gobernabilidad de las escuelas es la pérdida del liderazgo por parte de los directores de las escuelas, debido a la falta de apoyo por parte de la plana docente y de la comunidad el general, lo que está llevando a una pérdida total de los valores organizacionales que en muchos casos se lo atribuye al gobierno, *“Los directores justifican las ineficiencias de la escuela (e inclusive las suyas), responsabilizando al gobierno. Éste pasa a asumir el papel de “chivo expiatorio”, ya que no está presente en las discusiones –muchas veces calurosas– entre los directivos y los profesores, o entre los directivos y los demás miembros de la comunidad escolar”.*

Esto está llevando a una pérdida de valores en las escuelas que terminan con la deficiente educación impartida. *“...se verificó que el gobierno, si realmente desea promover modificaciones significativas en la educación pública del Estado, debe conocer la cultura organizacional instaurada en las escuelas públicas. Los valores identificados no parecen ayudar a romper los paradigmas que impiden mejorar la calidad de la enseñanza.”*

Comentario:

El estudio nos hace comprender que los valores en cualquier organización, son fundamentales para el buen desempeño y la obtención de los resultados alineados la estrategia. Se debe buscar la constitución de los valores en las organizaciones antes de iniciar

el proceso con la finalidad de implementar cambios significativos que lleven a la ejecución acertada de estos.

➤ **Publicación:**

Según (Vásquez, 2009) en su trabajo de investigación titulado: “La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común, es un sistema de valores y creencias compartidos. Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades”. Universidad Católica Andrés Bello – Colombia.

Presentó como problema “El concepto de la cultura organizacional es un tema que sigue ofreciendo respuestas a muchos de los problemas organizacionales. Los gerentes continuamente se preguntan sobre la relación de la cultura en diversos procesos organizacionales, tales como la innovación, la toma de decisiones, el manejo de los conflictos y el trabajo en equipo, entre otros. Cuando se llega a conocer la naturaleza cultural de las organizaciones, se comprende como sus miembros interpretan su realidad y reaccionan ante ella, tal y bien como lo señala Cruz, Teresa (2011).”

Y como objetivo general “Describir la cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A. para el establecimiento de una estrategia de fortalecimiento del Estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial.”

Concluye:

Qué, “Se reconoce valores presentes en la cultura de la organización, entre los que destacan el compromiso, el cumplimiento, el aprendizaje y el respeto. Los empleados recuerdan constantemente que estos valores están escritos y divulgados a través del decálogo de valores. Estos valores son altamente reflejados en la empresa...”

las personas se protegen unas a otras sin dejar a un lado el conocimiento de los objetivos, misión metas y estrategias de desarrollo de la organización”.

Además, “Sobre la comunicación como elemento asociado a la cultura organizacional y la comunicación eficaz como elemento de liderazgo, se hace evidente en la organización pero no es la columna vertebral de la cultura de la organización...”

Comentario:

Este estudio es importante porque nos ayuda a ver como la organización debe tener un sistema de valores para poder operar de manera eficaz, y lo importante que es que estos sean transmitidos a toda la organización, con la finalidad de que todos los colaboradores los tengan presentes y los puedan poner en práctica a fin de que su accionar se vea reflejado en su trabajo dentro de la empresa.

La comunicación es un punto clave para poder alinear a todos los colaboradores hacia la consecución de la estrategia y la táctica de la empresa.

➤ **Publicación:**

Según (López, 2013) en su trabajo de investigación titulado: “La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas Murcianas”. Universidad de Murcia – España.

Presentó como problema que “La valoración de las condiciones de adaptabilidad requiere un conocimiento profundo de la empresa, es decir un análisis de los factores materiales, a saber, productos, procesos, clientes, competencia, innovación, como también el de uno de sus activos de competitividad más importantes, la cultura organizacional. Los dirigentes de la empresa, como principales configuradores de la cultura empresarial y, a su vez, como elementos

estratégicos de cambio en la empresa, necesitan disponer de herramientas de análisis que les permiten conocer la configuración cultural de su empresa, un diagnóstico sobre su situación y estado actual, la flexibilidad de esta cultura para adaptarse a entornos cambiantes y, en suma, los puntos fuertes en los que incidir para llegar a ser plenamente competitiva. La idea de que la supervivencia organizativa exige adaptación a las condiciones del entorno e integración de los procesos, marca el papel diferencial de la cultura organizativa como recurso estratégico que ostenta este imperativo funcional.”

Y como objetivo general “Conocer el proceso por el que la organización se adapta a un entorno complejo y globalizado e integra los cambios de forma consecuente.”

Concluye:

Que la consecución de las metas planteadas por la organización se deben principalmente a la formación y motivación de los colaboradores, la innovación con nuevas tecnologías, los procesos y sistemas de gestión los que junto a la implantación de nuevos valores, normas y estilos de liderazgo, mentalizan al personal y desarrollan nuevas actitudes que permiten el desarrollo y crecimiento de la empresa.

“Además los resultados revelan la integración entre el denominado liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional (Burns, 1978; Bass, 1985) en el sentido de que conviven el compromiso a “seguir las reglas” a cambio de incentivos en pro de los objetivos especificados y generar estabilidad dentro de la organización, con la capacidad de generar cambios sustantivos a través de la visión, los valores compartidos y las ideas”.

Comentario:

Como se puede apreciar, nuevamente, la importancia de los valores en la organización, ya que permiten la estabilidad y de la misma y su

desarrollo. Sin embargo, este esfuerzo por tener un cúmulo de valores organizacionales no serviría de nada si estos no son compartidos con la organización, y más aún si no son practicados a todo nivel.

➤ **Publicación:**

Según (Chávez, 2014) en su trabajo de investigación titulado: “Efectividad de un Programa de Valores Organizacionales para Aumentar El Sentido De Pertenencia en los Colaboradores de Corporación Del Ahorro”. Universidad Rafael Landívar – Guatemala.

Presentó como problema “¿Existe diferencia estadísticamente significativa en el nivel de sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa Corporación del Ahorro antes y después de impartir un programa de valores organizacionales?”

Y como objetivo general “Determinar si existe diferencia estadísticamente significativa en el nivel de sentido de pertenencia en los colaboradores de Corporación del Ahorro antes y después de impartir un programa de valores.”

Concluye:

Que el nivel de pertenencia de los colaboradores de una empresa, en este caso de estudio de una farmacéutica, es significativa después de aplicar o impartir el programa de valores organizacionales. Analizados estadísticamente bajo un esquema de pre-test y post-test, los datos arrojaron mayor nivel de pertenencia en el post-test.

Que el mayor nivel de pertenencia de los colaboradores es fundamental para las organizaciones, ya que desarrolla asertividad, incrementa la innovación, la iniciativa, liderazgo entre otras características que solidifican el desarrollo y continuo ciclo de desarrollo de la empresa y sus colaboradores.

Que el desarrollo de un programa de valores organizacionales debe tener un monitoreo constante y su implementación debe ajustarse a las necesidades de la empresa según su estrategia, por lo que debe ser tomada como una herramienta para la mejora y los buenos resultados de la misma.

Comentario:

Este estudio nos muestra claramente los grandes beneficios que tiene el aplicar un programa de valores organizacionales, ya que mejora la forma como se desempeñan los colaboradores, genera características adecuadas que confluyen en la fidelización de los empleados y además permite el crecimiento de manera sostenida y alineada a las estrategias corporativas.

B. Nacionales

➤ **Publicación:**

Según (Menacho, 2006) en su trabajo de investigación titulado: “Estudio exploratorio sobre los valores organizacionales de una organización no gubernamental de desarrollo internacional”, Pontificia Universidad Católica del Perú – Perú.

Presentó como problema “¿Cómo influyen los valores en el desempeño de una ONG?... ¿cuáles son los valores vividos y sentidos por los trabajadores?, ¿creen los trabajadores que éstos son tomados en cuenta por la organización?, ¿En qué medida sienten que los trabajadores aportan a la organización y a la sociedad? ¿En qué medida confluyen sus valores personales con los de la organización? ¿Qué acciones consideran que deben tomarse para mejorar la productividad?”

Y como objetivos: “1- Describir los valores de la organización estableciendo la relación entre los niveles formal/empresarial, organizacional y cultura laboral. 2- Establecer el correlato entre

valores formales de la organización y el desempeño de las personas en el trabajo. 3- Proponer estrategias de recursos humanos aplicando una gestión a través de valores conducentes a mejorar la productividad de la organización y la calidad de vida laboral.”

Concluye:

Que los valores dentro de una organización, se pueden clasificar en “valores organizacionales” que vienen a ser “los que viven los trabajadores”, “valores formales/empresariales” que vienen a ser “los que promueve la institución” y los “valores laborales” que vienen a ser “los que aspiran los trabajadores”.

Los valores al no ser compartidos o identificados y al no encontrarlos presentes, es decir al no ser aplicados dentro de la organización, influyen en el ambiente de trabajo, volviendo negativo y por lo tanto influye determinantemente en la productividad ya que hace que el grupo pierda la visión de la organización.

“Las estrategias o mejoras que proponen los trabajadores conducentes a la gestión por valores y mejoras de la productividad y calidad de vida laboral, enfatizan en la necesidad de que la organización asuma el liderazgo formal asignado a la alta gerencia, para responder firme ante el nuevo contexto de cambio frente a los retos que demanda el entorno. Hay una expectativa de que las decisiones, cualquiera sean, deben plantearse y asumirse sin esperar mucho” [sic].

Comentario:

Podemos apreciar que la implementación de valores y su difusión en la empresa harán que su práctica sea beneficiosa para la productividad de la misma, además de generar ambientes de trabajo agradables y con personal que busque estar alineado a los propósitos de la organización.

➤ **Publicación:**

Según (Revilla, 2013) en su trabajo de investigación titulado: “Los Valores Organizacionales. El caso de un Instituto Pedagógico Público de Lima”. Pontificia Universidad Católica del Perú – Perú.

Presentó como problema que “Cuando no se tiene claro los valores propios de la organización se corre el grave peligro de des adaptarse 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.”

Y como objetivo general “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.”

Concluye:

Que los valores son importantes para una institución ya que permiten su orientación y además dan sentido a su quehacer, además permiten organizar a los colaboradores en la búsqueda de un buen desempeño.

Por otro lado los valores se van afianzando en los colaboradores, de tal manera que se convierten en un estilo de comportamiento habitual, “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”.

Comentario:

El estudio nos da una referencia de la importancia de que los colaboradores tengan conocimiento de todos los valores y de su aplicación y su interiorización con el fin de que puedan ser practicados de manera constante en beneficio personal y de la organización.

C. Locales

➤ **Publicación:**

Según (Bustamante, 2013) en su trabajo de investigación titulado: “Valores Organizacionales y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Cineplanet Trujillo Centro – Período 2012-2013”. Universidad Nacional de Trujillo – Perú.

Presentó como problema “¿Qué influencia tienen los valores organizacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de Cineplanet Trujillo Centro – periodo 2012-2013?”

Y como objetivo general “Determinar la influencia de los valores organizacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de Cineplanet Trujillo Centro – periodo 2012-2013.”

Concluye:

“Los valores organizacionales influyen en un 100% mejorando el desempeño laboral de los trabajadores...”.

“Existe un conocimiento total de los valores organizacionales del complejo en un 88% por parte de los trabajadores lo que determina el éxito de Cineplanet”.

Comentario:

Que claramente demostrado que los valores organizacionales son la base o lineamientos para actuar de manera correcta de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa y su influencia en el desempeño es importante para la sostenibilidad de la misma.

➤ **Publicación:**

Según (Vargas, 2015) en su trabajo de investigación titulado: “Valores Organizacionales y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la empresa TRC Express S.A.C. Agencia Trujillo – Período 2014”. Universidad Nacional de Trujillo – Perú.

Presentó como problema “¿De qué manera los valores organizacionales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa TRC Express S.A.C. agencia Trujillo – periodo 2014?”

Y como objetivo general “Determinar la influencia de los valores organizacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa TRC EXPRESS S.A.C. agencia Trujillo – periodo 2014.”

Concluye:

“Los valores organizacionales influye directamente desempeño laboral de los trabajadores de la empresa, en donde le permite desarrollarse y son efectivo los miembros del grupo lo ejercen por convicción propia”. [sic]

“La empresa...tiene muy planteado su misión y visión y cohesiona y dirige bien atraves de sus valores organizacionales como responsabilidad, productividad, eficiencia, la cual es la base que se está plantando en la identidad de la misma” [sic].

Comentario:

La empresa tiene claras su visión y misión, las mismas que unidas a los valores organizacionales son consideradas como un factor

fundamental del desempeño laboral de los colaboradores, permitiéndoles su desarrollo y mejora tanto personal como profesional, además de lograr un mejor entorno y mejores relaciones laborales para el logro de las metas y objetivos empresariales.

2. Bases Teóricas

A. Comunicación como proceso

La comunicación es un proceso deliberado por el cual se busca el cambio en una persona o grupo de personas, (Lucas, 1997) “la comunicación como un proceso de ida y vuelta de contenido informativo que produce cambios. Esto significa que la consideramos algo más que información o transmisión de conocimiento. En este sentido el modelo lineal de comunicación sencillo y elemental en el que se da una información como podría darse un objeto.”

B. Comunicación gráfica

Es la trasmisión de un concepto o idea que se quiere difundir, pero de una manera más entendible, creativa e innovadora, en tal sentido usamos el diseño gráfico, el cual se convierte en una herramienta para lograr el objetivo de atraer o llamar la atención del público, y alcanzar la meta de interiorización del mensaje, buscando influir en el conocimiento, el comportamiento, las actitudes, el desempeño de los individuos expuestos a este tipo de comunicación. Bajo este esquema los diseños usados en la comunicación gráfica, ayudan de manera fundamental a lograr el cometido planteado.

En un sentido más actual, usamos el término diseño para hacer referencia al ordenamiento, la disposición y proyección de formas y objetos que suponen una transformación y alteración del entorno humano, que va desde el componente más simple y cotidiano hasta aspectos tan amplios como la educación, las empresas, etc.

Según, (Borrini, 2006) “Los estudiosos del diseño gráfico explican que su práctica abarca cuatro áreas fundamentales, que suelen mezclarse en la actividad cotidiana de los profesionales pese a que cada uno de ellas... exige una preparación y un talento especiales. Estas áreas son: – Diseño para información, – Diseño para persuasión, – Diseño para educación y – Diseño para administración”. Hay que tener siempre presente que los diseños gráficos usados como medios publicitarios, se constituyen en unos estimulantes efectivos y de los cuales no se podría prescindir para lograr el cambio en los sujetos objetivo.

C. Características de la comunicación grafica

(Ambrose & Harris, 2009) Indican que una característica básica es que “a partir de ideas, conceptos, textos e imágenes, presente mensajes de forma visualmente atractiva en medios impresos, electrónicos y audiovisuales.”

Otra característica fundamental es que nos permite mostrar de forma ordenada y siguiendo ciertos parámetros para que el mensaje llegue de manera efectiva y eficaz. (Ambrose & Harris, 2009) “El diseño gráfico impone un orden y una estructura al contenido a fin de facilitar el proceso de comunicación, para que el mensaje sea captado y comprendido por el público al que va dirigido.”

D. Comunicación Eficaz

La eficacia de la comunicación está supeditada a que los elementos que reciben el mensaje, lo acepten y finalmente lo interioricen provocando un cambio en ellos, es por ello que hay una serie de elementos que determinan esto, según (Rodríguez, Llorente, & García, 2012) “La eficacia comunicativa de un determinado proceso interactivo depende de una serie de elementos que según Luis Ángel Sanz de la Tajada (1994) son:

- Las circunstancias adecuadas para la transmisión del mensaje publicitario que garantizan la correcta recepción del mismo, en este ámbito intervienen aspectos de carácter material vinculados a la transmisión del mensaje y aspectos psicológicos del consumidor, pues ambos determinan la optimización de la recepción.
- La decodificación del mensaje publicitario que determinará la interpretación del mismo por parte del receptor en los términos previstos por el emisor.
- La comprensión de la idea que se ha marcado la comunicación como objetivo y los medios utilizados para su consecución. En este ámbito, el de la interpretación, se hallan tres factores determinantes:
 - La información previa que los actores tengan sobre el tema.
 - El temperamento.
 - La situación actual respecto al condicionante de interés.”

E. Estrategias de comunicación gráfica y audiovisual

(Galindo, 2004) “Una vez definido el mensaje a emitir por la organización el siguiente aspecto a desarrollar es audiovisualizar el mensaje, es decir, interactuar con el lenguaje audiovisual, entendido éste como un código con elementos autónomos capaces de crear significado en el desarrollo de la función comunicativa de las organizaciones.”

La idea es estructurar de forma que nuestro mensaje tenga la mejor presentación tanto visual como auditivamente, ya que se va a transmitir a toda la organización, y los miembros de ésta deben entender y asimilar el mensaje que se está transmitiendo.

Es por esto que el lenguaje gráfico y audiovisual toma un papel fundamental en al momento de trabajar el modo de hacer que el mensaje llegue de manera efectiva a los colaboradores. Hay muchas definiciones para lenguaje audiovisual pero vamos a tomar la expresada por (Galindo,

2004) “...definición aportada por Cebrián ‘El lenguaje audiovisual se define como el conjunto de sistemas sígnicos auditivos, visuales y audiovisuales organizados sucesiva y simultáneamente mediante equipos operativos para establecer una comunicación ente un emisor y un receptor’. (1995:311).”

Esto nos direcciona a que el mensaje que se crea en una empresa toma sentido siempre y cuando haya sido precedido del mensaje adecuado y creado para este fin y además sea seguido del mensaje posterior a él, en caso contrario se crearía un desorden en y el mensaje global no llegaría de manera correcta a los colaboradores.

F. Estrategias comunicacionales corporativas (definición, características, tipos y dimensiones)

Tenemos la siguiente definición de la comunicación corporativa o institucional, (Rebeil & RuizSandoval, 1998) “La comunicación corporativa (comunicación institucional o relaciones públicas), es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales.”

La comunicación corporativa está enmarcada en la emitida por una empresa ya sea interna o externamente, tal como la define (Ibañez) “Es el conjunto de todos los mensajes de la empresa emitidos voluntaria o involuntariamente a través de personas, elementos físicos, productos o servicios. El campo de la comunicación corporativa incluye tanto en ámbito interno de la empresa como el externo. Lo que la empresa dice y lo que no dice, lo que la empresa hace y cómo lo hace. Es decir que toda comunicación producida dentro o desde la empresa debe ser considerada como corporativa”.

Según este autor la comunicación corporativa abarca dos aspectos fundamentales, la llamada comunicación comercial y la comunicación

institucional, las que se complementan para poder lograr un buen nivel de comunicación a nivel organizacional.

Vamos a tener en cuenta que la comunicación corporativa tiene como objeto primordial la trasmisión de todo lo referido a los productos y/o servicios que la empresa comercializa y la comunicación institucional es la que toma a toda la empresa como un todo es decir como una organización compleja y no segmentada en las áreas que la componen.

Es por esto que las organizaciones deben tener en cuenta que la comunicación corporativa es el mejor medio para lograr que las partes involucradas en el proceso productivo y comercial se puedan alinear a las estrategias planteadas y a todos los elementos que conforman las políticas de la misma. (Rebeil & RuizSandoval, 1998) “Cada vez es mayor el número de instituciones que conciben a la comunicación como un centro estratégico, generador también de programas, medios y piezas específicos, pero con una concepción ligada a las finalidades de la organización y con orientación a resultados”.

Bajo esta perspectiva, la comunicación en las organizaciones toma gran participación en el desarrollo de la empresa, ya que es uno de los factores fundamentales que ayuda a los líderes de la organización a comunicar el camino que se desea seguir para lograr lo propuesto. (Rebeil & RuizSandoval, 1998) “La comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros. Constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone. Genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de esos objetivos. La organización es una variable dependiente de la calidad de la comunicación.”

G. Características de campañas de sensibilización

Partimos de la siguiente premisa “Se admite que alrededor del 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas ser

refieren al factor humano” (Rebeil & RuizSandoval, 1998). El recurso humano es el más valioso de una organización, por lo que sus acciones fundamentan el desarrollo de la misma, los buenos resultados que se puedan obtener de sus operaciones.

Las campañas de sensibilización permiten la comunicación de ciertos parámetros que requieren ser interiorizados por los colaboradores con el fin de que puedan desarrollar sus labores de una manera mucho más adecuada a las características, estándares, políticas y demás planteamientos que las empresas tienen para sus operaciones.

Como lo mencionan (Rebeil & RuizSandoval, 1998) “La meta consiste en integrar la estructura de relaciones para enlazar los actos individuales y que el grupo trabaje de manera consistente, ya no porque se le conduce desde arriba o desde afuera, sino porque es autogestivo y participativo.”

Podemos decir que las campañas comunicativas de sensibilización permiten que los colaboradores se alineen a la empresa en cuanto a su naturaleza y función, así como a todos los involucrados.

(Rebeil & RuizSandoval, 1998), determinan tres maneras de intervenir en comunicación:

“La Comunicación Operativa: Consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización, no importando el nivel jerárquico del cliente interno... que ha convertido a los departamentos de comunicación en centros de costos, por lo que representa la actividad y sus productos para la empresa.

La Comunicación Táctica: Se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, la capacitación, la comercialización e incluso la dirección entre otras. Este nivel de intervención se desarrolla mayoritariamente con los consultores externos o por algunos cuantos encargados del área interna de comunicación que han logrado convertirla en un centro de servicios.

La Comunicación Estratégica: Proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Esta intervención comunicativa la desempeñan los accionistas y altos directivos, con alguna incidencia por parte de los consultores y mandos medios privilegiados. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismos como organización, del contexto en el que se mueve y de la interacción que existe y que debe existir entre la empresa y su contexto. Dada la integración y eficacia de los esfuerzos aplicados debida a su adecuada orientación, la comunicación puede contribuir a maximizar beneficios y a optimizar recursos, esto convierte al área estratégica de comunicación en un centro de resultados.”

H. Qué son las organizaciones y cómo está constituida

(Lucas, 1997) “La generalización de la producción en fábricas, el sistema de factorías, supone la aparición del concepto moderno de empresa, el uso intensivo del capital, el nacimiento de las clases sociales y sobre todo una nueva distribución de la fuerza de trabajo. Si nos acogemos al esquema teórico de Colin Clark de distinguir tres sectores productivos fundamentales: primario (actividades agrícolas y extractivas), secundario (actividad industrial) y terciario (actividad de servicios y comerciales), podemos decir que la industrialización supone un trasvase de la fuerza del trabajo del sector primario al secundario y posteriormente al terciario.”

(Lucas, 1997) “En la Escuela Clásica de la organización del trabajo, aparecida ante las iniciales necesidades de interpretación de una sociedad industrial, ya asentada a principios de siglo en Norteamérica y en muchos países de europeos, han destacado la Teoría de la Burocracia de Weber, la Teoría de la Organización Científica del Trabajo de Taylor y la Teoría de La Organización Formal de Fayol. Todos ellos consideran la racionalidad del individuo como elemento dominante de la

actividad humana, y, por tanto, como elemento básico de la organización del trabajo, reduciendo en buen parte su concepción del hombre a la de un *homo economicus* con un sentido muy individualista de su acción.”

I. Evolución de las Organizaciones

(Lucas, 1997) “Es habitual en las ciencias sociales considerar que el proceso de industrialización es una transformación de las sociedades tradicionales, basadas sobre todo en la producción agrícola, en otras de nuevo cuño en que la organización y la producción industrial, la fábrica, tiene una importancia fundamental en la realidad de la convivencia. Pero este cambio iniciado en algunos sitios durante el siglo XVIII hay que estudiarlo en su desarrollo histórico expansivo, en el que se han venido a ver algunos momentos de cierta aceleración que se han llamado las tres Revoluciones Industriales. La primera de ellas significa el inicio de la industrialización, la segunda supone la aparición de algunos signos de madurez institucional en el nuevo tipo de sociedad patente ya a principios del siglo XX, la tercera revolución industrial viene a significar el cambio reciente que estamos dando hacia una sociedad post-industrial o post-moderna, que vamos a llamar de la Información.”

J. La cultura organizacional

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto (Robbins S. P., Comportamiento Organizacional, 2004), plantea la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un

medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

En su libro, (Davis & Newstrom, 1999) hacen hincapié en que todas las organizaciones poseen un sistema de comportamiento organizacional que incluye filosofía, valores, visión, misión y metas de la organización, ya sean expresos o tácitos; la calidad del liderazgo, la comunicación y la dinámica de grupo; la naturaleza de las organizaciones, tanto formal como informal, y la influencia del entorno social. Todos estos elementos se combinan entre sí para crear una cultura en que las actitudes personales de los empleados y los factores situacionales puedan producir motivación. También nos muestra que cuatro de los modelos de comportamiento organizacional son “el autocrático, el custodia, el de apoyo y el colegial”. Los modelos de apoyo y colegial son más compatibles con las actuales necesidades de los empleados. Los administradores deben examinar el modelo que usan, determinar si es el más adecuado y mantener flexibilidad en el uso de nuevos y diferentes modelos. Las culturas organizacionales son reflejo de los supuestos y valores que guían a una empresa.

K. Los valores en las organizaciones

En su artículo (Pulido & Burgos, 2002) tratan de sustentar los beneficios y el gran aporte que los valores pueden representar en las organizaciones. Para esto se debe tener en cuenta que las estrategias de la organización y todos los aspectos culturales y relacionales dentro de la misma, deben mantener una alineación que permita la dirección y administración en base a los valores establecidos y aceptados en consenso por la propia organización.

Muchas veces nos han hablado acerca de los Valores, la mayoría de veces desde el punto de vista ético o desde la interpretación simbólica de los mismos.

En el artículo antes mencionado (Pulido & Burgos, 2002) también podemos encontrar que la práctica de los valores en una organización, con el tiempo, desarrollan una trascendencia del quehacer cotidiano en cada puesto o función de la organización que la convierte en algo diferente, cualitativa y cuantitativamente superior. Es así que, lo que se busca demostrar en este estudio es el cómo el concepto de los valores organizacionales es el ingrediente insustituible para el desarrollo de la organización. La práctica de los valores en el individuo, tiene un atributo esencial: le desarrollan pautas “correctas” de comportamiento. Estas pautas, casi siempre, son observables y previsibles, por ello los valores organizacionales tienen una importancia estratégica, ya que su expresión va construyendo culturas sólidas y saludables. Así pues, si estas pautas conductuales son las “correctas” en una organización, su perpetuidad y trascendencia está asegurada.

(Pulido & Burgos, 2002) Afirman que en la actualidad es frecuente escuchar de la existencia de una “crisis de valores” y es curioso observar que quienes lo dicen, por lo regular, no son capaces ni siquiera de definir lo que es un valor. Los valores en que se basa el desarrollo organizacional contribuyen a fortalecer las virtudes de quienes conocen

y practican esta doctrina, aun fuera de sus centros de trabajo, pues cuando una persona se identifica plenamente con tales normas de conducta y las practica, es lógico que irradie y contagie una actitud favorable para sí mismo y para el medio que lo rodea. De ahí proviene la idea de difundirlos y celebrar su práctica que, en última instancia, se convierten en la cultura de la organización.

Así como las personas en tiempos de crisis y progreso presentan un potencial para el cambio y el crecimiento, donde replantean sus valores, prioridades y su forma de vivir y trabajar. Las empresas deben replantearse nuevas formas de gestionar las adversidades. Siguiendo esta línea, (García & Dolan, 1997), mencionan que una empresa debe mantener permanentemente unos valores sólidos en los cuales basar sus planteamientos y actuaciones. La leal adhesión de sus miembros a estos valores constituye un factor decisivo para la supervivencia y el éxito de la empresa.

Para esta adhesión, las organizaciones han tenido o tienen sus héroes, personas emblemas y verdaderos símbolos de la organización de los cuales se habla y comenta. Los héroes, como sostienen (Deal & Kennedy, Las Empresas como Sistemas Culturales, 1985), son individuos que personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de roles que deben desempeñar los colaboradores. Todo esto con el propósito de que el resto de colaboradores tratarán de imitar su comportamiento.

Para (García & Dolan, 1997), indican que la Dirección por valores no es una filosofía que invite a quedarse estáticos, tomarse en serio el tema de los valores significa que la empresa debe estar culturalmente en forma para enfrentar las transformaciones y adaptaciones constantes. Los mismos autores mencionan que los directivos de las empresas actuales más competitivas, tanto las grandes como las pequeñas y medianas, son conscientes de que han de entender el cambio como una oportunidad para poder continuar desarrollándose en un entorno día a día más cambiante y exigente.

Sin embargo, muchos todavía pueden pensar que hablar de valores en estos tiempos es una mera moda, pero Cortina en su libro *El mundo de los valores* acota que no se trata de “estar de moda es estar de actualidad”. Decimos que es estar de actualidad porque forma parte de nuestro ser más profundo, son las personas las que conforman las organizaciones y que los valores componen la vida humana y dan sentido a esta.

Entonces, la importancia que cobran los valores organizacionales según (Deal & Kennedy, *Culturas Corporativas*, 1986), es que forman la médula de la cultura corporativa. Los valores definen el éxito en términos concretos para los empleados. Entonces podemos decir que si los colaboradores siguen los valores tendrán éxito.

L. Qué y cuáles son los valores organizacionales

Deben mantener su visión las organizaciones presentan tres tipos de valores “tradicionales, nucleares y adoptados” y todo lo que se referencia a la forma de

Los valores son una guía para nuestro comportamiento diario. Son parte de nuestra identidad como personas, y nos orientan para actuar en la casa, en el trabajo, o en cualquier otro ámbito de nuestras vidas (Jimenez, 2010). Además, nos indican el camino para conducirnos de una manera y no de otra, frente a deseos o impulsos, bien sea que estemos solos o con otros. Complementario a lo dicho anterior, estos sirven de brújula en todo momento para tener una actuación consistente en cualquier situación.

(Dolan, 2012), menciona que los valores guían y dirigen nuestra conducta y afectan a nuestra experiencia cotidiana, las palabras que utilizamos para identificarlos y las definiciones que les asignamos tienen una fuerza particular, porque dan sentido y dirigen la canalización del esfuerzo humano, tanto a escala personal como organizativa.

El estudio de valores se denomina axiología, y que en griego “axios” significa valioso, estimable o digno de honrarse; mientras que en inglés es la raíz de axis, o eje, que es el punto sobre el que giran los elementos fundamentales.

En otras definiciones sobre los valores, (Deal & Kennedy, 1986), indica que los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa, esto como esencia de la filosofía de la compañía tenga para alcanzar el éxito, ya que estos proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario.

Por lo tanto, los valores son las prioridades de las organizaciones y son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización, menciona (Chiavenato, 2007).

(Press, 2014) Según la empresa, sus valores guían el comportamiento de “The Cola-Cola Company” en todo el mundo.

Liderazgo: esforzarse en dar forma a un futuro mejor

Colaboración: potenciar el talento colectivo

Integridad: ser transparentes

Rendir cuentas: ser responsables

Pasión: estar comprometidos con el corazón y con la mente

Diversidad: contar con un amplio abanico de marcas

Calidad: búsqueda de la excelencia

Como se puede comprobar, estos valores de la compañía se pueden ver reflejados en todos sus establecimientos de todo el mundo; por ejemplo, la empresa FEMSA, que es una empresa líder en América Latina, integrada por el embotellador de Coca-Cola más grande del mundo, la cadena de tiendas de formato pequeño OXXO y una importante inversión

en Heineken; y la empresa Coca-Cola Embonor SA, una embotelladora de Coca-Cola, cuyos valores coinciden con los de The Coca-Cola Company (como se puede comprobar en su web), que dice de sí misma: “Cuando estamos involucrados en algo, le tomamos más cariño a las cosas, y terminamos amando lo que se hace”

M. Importancia de los valores en la organización

Según (Pulido & Burgos, 2002), los valores organizacionales proporcionan a las empresas la capacidad de flexibilizar sus controles y patrones de supervisión y adecuarse a las normas culturales de cada idiosincrasia, así como reconocer la influencia de éstos en la individualidad de cada persona.

Menciona (Jimenez, 2010), en su libro El valor de los valores en las organizaciones que los valores cumplen un papel importante en la eficacia y la efectividad de las organizaciones cuando tienen el mismo significado para todos los colaboradores; cuando son compartidos, es decir, que tienen una importancia similar para todos; y cuando son puestos en práctica, especialmente por los líderes, en todos los niveles.

Este mismo autor dice que los valores en las organizaciones sirven para que sus integrantes se relacionen y funcionen mejor, tengan más coordinación, sean más previsivos en su planificación, y logren con eficiencia sus objetivos; exista más y mejor conciencia práctica de su dirección y sus propósitos, en el corto, mediano y largo plazo; y sean colectivamente más creativos y efectivos en la solución de sus retos y necesidades tácticas o estratégicas, específicas y generales.

(Jimenez, 2010) Menciona lo siguiente “En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual”.

Como consecuencia de trabajar en una organización que vive su cultura y comparte sus valores es muy beneficioso porque los colaboradores se sentirán más realizados como personas, valorarán más sus propios comportamientos, estarán más satisfechos, identificados y comprometidos de ser parte de esta.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque permiten comprender las actitudes, la motivación y las percepciones de sus miembros. Las personas ingresan a una organización con nociones preconcebidas sobre lo que “debe ser” y lo que “no debe ser” convirtiéndose en una jerarquía basada en una escala de valores (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004).

N. Características que definen a los valores

Algunos autores (Jimenez, 2010) refieren los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus colaboradores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos, es por ello que deben ser definidos, darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente para que todos sus integrantes tengan mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos diariamente en práctica.

El mismo autor comenta que los valores deben tener los mismos significados comunes para todos los colaboradores, de este modo el trabajo diario será más fácil y sencillo. El clima laboral se vuelve agradable, las personas trabajan con la sensación de que todos reman en la misma dirección.

Aunque los valores sean abstractos, son útiles en las organizaciones porque están basados en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe

tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función (Santos, 2013).

(Cortina, 1997) En su libro El Mundo de los Valores, en su propio intento de fundamentación de los valores afirma que “los valores son cualidades que nos permiten acondicionar el mundo, hacerlo habitable” (p. 11); fortaleciendo que los colaboradores aprendan a convivir y mantener viva su cultura con la práctica de sus valores.

(Deal & Kennedy, 1986) Expone que es evidente que las organizaciones han obtenido de hecho gran fuerza emanada de sus valores compartidos, enfatizando aquí el término “compartidos”. Si los colaboradores saben lo que su compañía representa, si saben cuáles son las normas que deben sostener, es mucho más probable que se sientan parte importante de la organización. Esto significa que se sienten motivados porque la vida de la compañía tiene sentido para ellos.

Los mismos autores mencionan que los valores organizacionales se caracterizan porque pueden tener una poderosa influencia en lo que hacen las personas, y es que realzar, formar y afinar los valores para que se amolden al negocio es lograr los objetivos y por ende llegar al éxito.

O. Los valores y la cultura organizacional

Las organizaciones como entidades reguladas por un conjunto de normas que buscan un fin determinado expresan una realidad cultural en el contexto donde conviven, y que, por la coyuntura actual, siempre están en permanente cambio. Es esta expresión cultural dentro de una organización la cual está conformada por creencias, pensamientos, filosofía, estilos formas de sentir y de actuar al relacionarse. Es a partir de estos términos que llegamos al concepto de cultura organizacional, que en el mundo no es una acepción nueva, pero si la forma en que los líderes gestionan las organizaciones. Dicho lo anterior, nos encontramos con que esta cultura organizacional viene a entenderse como un sistema

de significados compartidos por todos sus miembros, distinguiéndola de otras instituciones. Complementariamente a esta cultura organizacional están los valores, que son los pilares fundamentales y los cuales son una referencia para todo lo que se hace y dice, pero sobretodo dan sentido y lógica a toda la organización.

Los valores de la organización son las creencias que tiene cada empresa y son rectores en la vida de la misma, a esto (Robbins & Judge, 2013) en su libro Comportamiento Organizacional sostiene que una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización, jerarquizados en función de su importancia, están claramente definidos, ampliamente difundidos y se aceptan con firmeza y comparten ampliamente. Cuantos más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será su cultura.

Según (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) en su libro Desarrollo Organizacional, consideran que los valores reflejan lo que toda organización desea proyectar. En la misma línea, (Jimenez, 2010) en su libro El valor de los valores organizacionales, menciona que los valores organizacionales son importantes para el estudio del comportamiento de las mismas porque permiten que cada uno de sus colaboradores actúen de manera armónica entendiendo sus actitudes y motivaciones que influyen en su alineación y desarrollo facilitando el logro de objetivos que no serían realizables de manera individual.

P. La oportunidad de los valores en la organización

Menciona (Jimenez, 2010) que para que los valores tengan más sentido en los equipos humanos que tienen objetivos comunes, es indispensable que sus miembros compartan significados explícitos sobre esos valores.

Afirma el mismo autor que en las organizaciones, la comprensión sobre sus valores necesita tener un sentido práctico para los miembros que la constituyen y estos son:

1. Que todos los miembros la conozcan.

2. Que todos estén de acuerdo con sus significados.
3. Que todos comprendan los comportamientos que implican.
4. Que todos los pongan en práctica.

De lo contrario, las organizaciones terminan con valores elocuentes en cuadros que lucen muy bien colgados de la pared, pero sin una clara utilidad práctica para sus miembros.

Cuando las personas de una organización “trabajan” los valores que los unen, logran sus objetivos de manera más eficiente y satisfactoria. Sus integrantes se sienten más unidos y motivados a formar parte de ella. Por ello, trabajar los valores significa hacer los esfuerzos necesarios para ponerse de acuerdo sobre los significados prácticos que deben tener para los integrantes de la organización, y ejercerlos de manera constante. Pero para “trabajar” los valores, es necesario conocer mejor su importancia (individual y colectiva), su utilidad práctica, los retos que nos plantean, y la manera de fomentarlos.

(Jimenez, 2010) Nos muestra claramente como los valores tienen que ser consensuados en el grupo que los practica, para que puedan tener una repercusión positiva en ellos. “Para el bienestar de una comunidad es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de sus integrantes. De lo contrario, la comunidad no logra funcionar de manera satisfactoria para la mayoría”.

Q. Los valores y su rentabilidad en la organización

Según la investigación de (Work, 2014) muestra que una cultura dirigida por valores sólidos tiene más probabilidades de obtener mejores resultados financieros que la de sus contrapartes. En Great Place to Work® creemos que, las organizaciones necesitan colocar los valores devuelta al eje de sus negocios. Esto no solo como reacción a los distintos escándalos y a las crisis que han afectado los negocios en los

últimos años, sino como una herramienta para ayudar a minimizar el riesgo de caer víctima de futuras crisis. Los valores sólidos ayudan a construir resiliencia organizacional.

En esta misma publicación también se resalta la gran importancia de los valores organizacionales, indicando que son parte fundamental de la empresa, ayudándola a lograr una identidad y convirtiéndola en un área de trabajo agradable y donde todos los colaboradores se unen para lograr la estrategia establecida. “Nuestros valores no son solo palabras sobre una página, son nuestro ADN. Son la base de todo lo que hacemos y se reflejan en el comportamiento diario de la empresa”. (Work, 2014)

(Jimenez, 2010) “El buen o mal funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y nos permite asignarle prioridad a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario”.

R. Desarrollo de los valores desde el liderazgo

El liderazgo en las organizaciones, tomado como la puesta en acción de ciertas habilidades para influir en un grupo de personas, debe estar alineado a los valores organizacionales, con la finalidad de buscar que toda la organización pueda tener resultados positivos.

Es por ello que el liderazgo ejercido por la plana jerárquica es importantísimo para las organizaciones ya que su función principal se basa en influir en los integrantes de la organización buscando que estos puedan poner en práctica estos valores ya establecidos. (Jimenez, 2010) “Podríamos decir que se trata de un compromiso de “doble vía”. Los líderes tienen una función en la promoción de los valores organizacionales, pero el resto de los miembros tenemos la responsabilidad de conocerlos y la decisión de practicarlos”.

S. Valores Organizacionales definidos en la empresa minera motivo de estudio.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

"Decimos lo que hacemos"

Establecer una comunicación abierta, fluida y efectiva en todos los niveles para aumentar la confianza y resolver las diferencias con buena voluntad y así, llegar a acuerdos para trabajar juntos y generar sinergias.

PROACTIVIDAD Y DILIGENCIA

"¡Actuar ya!"

Aceptar desafíos y tomar medidas para lograr resultados extraordinarios y no esperar para intervenir. Esto se traduce en aprovechamiento de oportunidades y prevención de pérdidas.

EQUIPO DE TRABAJO

"Somos la suma de las partes"

Aceptar el papel asignado dentro del equipo y reconocer la importancia del equipo y los objetivos comunes.

ALTO RENDIMIENTO

"Alineamiento"

Establecer y alcanzar consenso sobre las expectativas reflejadas en nuestros objetivos. Proponer acciones eficientes e innovadoras. Alinear y asumir la responsabilidad de la ejecución en todos los niveles, mientras aprendemos durante el proceso y compartir el éxito con los demás.

3. Marco Conceptual

A. Campaña publicitaria.

(Guzmán, 2003) “La campaña publicitaria es un plan de publicidad amplio para una serie de anuncios diferentes, pero relacionados, que aparecen en diversos medios durante un periodo específico. La campaña está diseñada en forma estratégica para lograr un grupo de objetivos y resolver algún problema crucial. Se trata de un plan a corto plazo que, por lo general, funciona durante un año o menos. En un plan de campaña se resume la situación en el mercado y las estrategias y tácticas para las áreas primarias de creatividad y medios, así como otras áreas de comunicación de mercadotecnia de promoción de ventas, mercadotecnia directa y relaciones públicas. El plan de campaña se presenta al cliente en una presentación de negocios formal. También se resume en un documento escrito que se conoce como libro de planes.”

B. Cultura Organizacional.

(Barrionuevo, 2012) “Las organizaciones que han entendido que en su talento humano se encuentra el gran potencial del éxito de su gestión, han puesto en marcha acciones que involucran a todo el personal, sin distinción de rango ni cargo, con la intencionalidad de alinear a la entidad y hacer de ella una unidad que transmita un solo sentimiento, un estilo de hacer las cosas y se distinga por su actuar. Esta práctica es posible cuando la empresa comunica a su colaborador cuál es el ritmo que fluye al interior de la empresa, el clima que se respira y la cultura que se desea imprimir.”

(Velásquez de Naime, Rodríguez, & Guaita, 2012) “Los valores organizacionales revisten una gran importancia en las organizaciones porque indican las formas de actuación en el trabajo para alcanzar los objetivos trazados. En este sentido, Cain (2009) y Ballvé y Debeljuh (2006) plantean que la diferencia entre las organizaciones que pueden soportar una tormenta económica y las que fracasan ante estos

escenarios reside en que están basadas en sus valores reconociéndolos como factores críticos de éxito.”

C. Empresa Minera.

(Quiminet.com, 2012) “La actividad minera se concentra en la obtención selectiva de minerales de la corteza terrestre. Considerando que la tierra concentra grandes bancos de minerales, hay muchas empresas mineras aprovechándolos y contribuyendo a la economía de cada país. Las empresas mineras realizan diversas actividades para transformar materias primas que sirvan para la elaboración de productos terminados. La industria minera básica extrae los minerales del subsuelo, los procesa, funde y refina para dejar la materia prima lista para hacer artículos eléctricos, material de construcción, productos de uso común y hasta de uso personal. Tanto la extracción de metales como minerales o elementos similares entran a la actividad económica primaria que llevan a cabo las empresas mineras para obtener beneficios económicos. La industria minera puede ser metálica o no metálica. Los métodos de explotación pueden ser a cielo abierto o subterráneo según los yacimientos y características de los minerales.”

III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

1. Diagnóstico previo a la Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta hemos tomado como referencia un estudio que realizó la empresa minera en el año 2014, el que tuvo como finalidad el determinar el tipo de cultura organizacional que tienen. Los resultados obtenidos en este estudio se presentan a continuación.

Muestra:

La muestra que tomaron para el estudio está basada en 118 colaboradores y que tenían como requisito el haber laborado como mínimo 6 meses.

Variables analizadas:

El estudio permitió analizar las siguientes variables.

Tabla 2

Variables Analizadas Estudio Cultura Organizacional 2014

VARIABLES ANALIZADAS
Características dominantes
Liderazgo organizacional
Administración del capital humano
Unión de la organización
Énfasis estratégicos
Criterios de éxito.

Fuente: Área de Desarrollo Organizacional de la Empresa Minera

Resultados Generales:

En esta tabla se pueden apreciar los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta del estudio realizado:

Tabla 3

Resultado General Estudio Cultura Organizacional 2014

RESULTADO GENERAL	ACTUAL	PREFERIDO
A	145	168
B	146	158
C	151	137
D	157	140

Fuente: Área de Desarrollo Organizacional de la Empresa Minera

Tabla 4

Características Dominantes Estudio Cultura Organizacional 2014

		ACTUAL	PREFERIDO
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		Promedio	Promedio
A	La empresa es un lugar muy personal. Es como una familia, las personas disfrutan de la compañía de otros	1.99	2.36
B	La empresa un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta asumir nuevos retos.	2.64	2.93
C	La empresa está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.	2.84	2.54
D	La empresa es muy organizada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	2.53	2.17
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		Promedio	Promedio
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus colaboradores.	2.44	2.80
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y asumir nuevos retos.	2.31	2.92

C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	2.39	1.93
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar los resultados en el trabajo.	2.85	2.36

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO

		Promedio	Promedio
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo y la participación democrática.	2.92	3.06
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad	1.83	1.71
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y las exigencias.	2.39	2.42
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	2.86	2.81

UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

		Promedio	Promedio
A	Lo que mantiene unida a la empresa es la lealtad y la confianza mutua.	2.24	2.94
B	Lo que mantiene unida a la empresa son los deseos de innovación y desarrollo.	2.47	2.43
C	Lo que mantiene unida a la empresa es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	2.47	2.19
D	Lo que mantiene unida a la empresa son las políticas, los procedimientos de trabajo y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	2.81	2.44

ÉNFASIS ESTRATÉGICOS

		Promedio	Promedio
A	La empresa enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	2.03	2.56
B	La empresa enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	2.55	2.66
C	La empresa enfatiza el hacer acciones competitivas y lograr posicionarse mejor entre las empresas.	2.74	2.36
D	La empresa enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	2.64	2.44

CRITERIOS DE ÉXITO

		Promedio	Promedio
A	La empresa define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	2.87	3.09
B	La empresa define el éxito sobre la base de contar con altos estándares de trabajo únicos en el mercado que los diferencien de otras empresas.	2.75	3.09
C	La empresa define el éxito sobre su participación y el mejor posicionamiento que el de otras empresas del sector. El liderazgo en el rubro es la clave.	2.32	2.29
D	La empresa define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	2.04	1.78

Fuente: Área de Desarrollo Organizacional de la Empresa

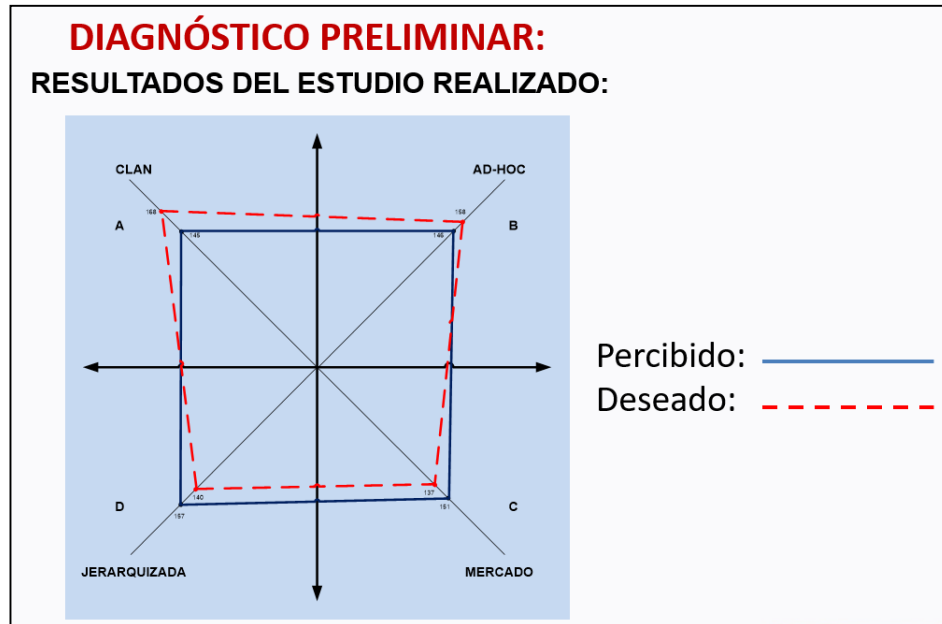


Gráfico 1. Tipo de Cultura Organizacional (Diagnóstico 2014)

Fuente: Área de Desarrollo Organizacional de la Empresa Minera

Esta investigación previa nos permite identificar el tipo de cultura que se tiene en la empresa, la misma que es denominada “Cultura de Clan”, según (Ritter, 2008) “La clasificación más aceptada y generalizada de culturas las clasifica en cuatro tipos:

1. Cultura burocrática.
2. Cultura de clan.
3. Cultura emprendedora.
4. Cultura de mercado.

Estos tipos se caracterizan por sus diferencias en la orientación al control formal - que va de lo estable a lo flexible - y en su foco de atención - de lo interno a lo externo.”

Este tipo de cultura nos permite características muy definidas en la empresa, tales como la lealtad que tienen los colaboradores, el compromiso personal en el desarrollo de sus actividades, la amplia socialización, el trabajo en equipo, el mismo que es uno de los valores fundamentales de la empresa, entre otros que potencian el desarrollo de las labores diarias.

2. Desarrollo de la Propuesta

Basados en este tipo de cultura hallada en el diagnóstico previo (Cultura de Clan) es que implementamos la campaña de promoción de valores, con las siguientes etapas:

A. INTRIGA

Esta es la etapa inicial de la campaña de valores, en la que vamos a usar uno de los formatos publicitarios a fin de generar la incertidumbre y despertar la curiosidad en los colaboradores, causando la atención y desarrollando la ansiedad por saber de qué se trata esta campaña.

Se han usado las siguientes piezas adhesivas gráficas publicitarias en viniles para movilidades de transporte de personal y supervisión y en afiches en los interiores y exteriores de las oficinas e instalaciones:



Ilustración 1. Primera pieza gráfica de la Intriga

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 2. Segunda pieza gráfica de la Intriga

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 3. Implementación en unidades móviles de supervisión

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 4. Implementación en unidades móviles de supervisión

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 5. Implementación en unidades móviles de transporte de personal

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 6. Implementación en unidades móviles de transporte de personal

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera

Luego de un mes y medio de mantener la etapa de intriga, se implementó una invitación para que los colaboradores puedan asistir en el área de operaciones (mina) y en las oficinas de Lima, al destape o lanzamiento de la campaña.

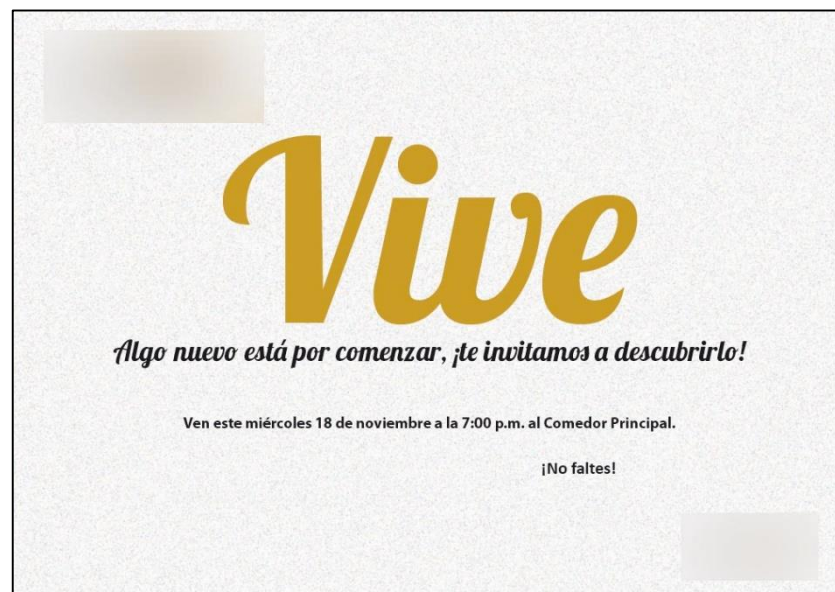


Ilustración 7. Invitación para la etapa de Destape para mina

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 8. Invitación para la etapa de Destape para Lima

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera

B. DESTAPE O LANZAMIENTO

En esta etapa de la campaña de valores vamos a proyectar los cuatro valores corporativos en una sola presentación y de forma individual, es decir cada valor con su diseño específico y el slogan que los representa. Esta etapa nos permite que todos los colaboradores visualicen y vayan interiorizando los conceptos y el contenido sobre los valores corporativos.

Se han usado las siguientes piezas adhesivas gráficas publicitarias en viniles para movilidades de transporte de personal y supervisión y en afiches en los interiores y exteriores de las oficinas e instalaciones:



Ilustración 9. Primera pieza gráfica del Destape o Lanzamiento

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 10. Segunda pieza gráfica del Destape o Lanzamiento

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 11. Tercera pieza gráfica del Destape o Lanzamiento

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 12. Cuarta pieza gráfica del Destape o Lanzamiento

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 13. Quinta pieza gráfica del Destape o Lanzamiento

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 14. Implementación en unidades móviles

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 15. Implementación en dinámicas grupales

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 16. Implementación en instalaciones

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera

C. ACTIVACIÓN DE LOS VALORES (BTL)

En esta etapa de la campaña de valores vamos a usar piezas publicitarias repartidas y proyectadas todos los días con la finalidad de que los colaboradores convivan con los valores como contenidos y los vayan practicando en su trabajo.

Se han usado piezas adhesivas gráficas publicitarias en diferentes objetos como merchandising entre los que se pueden mencionar latas de bebidas gaseosas, banners, entre otros.

Nota: Adicional a lo anterior también se ha desarrollado material audiovisual, en los que no se pueden eliminar los logotipos y demás marcas de la empresa por lo que por temas de confidencialidad no es posible adjuntarlos de forma completa, pero como constancia de su implementación presentaremos unas tomas fotográficas.



Ilustración 17. Primera pieza gráfica de la Activación

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 18. Segunda pieza gráfica de la Activación

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 19. Tercera pieza gráfica de la Activación

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 20. Cuarta pieza gráfica de la Activación

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 21. Merchandising de bebida en lata (anverso)

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 22. Merchandising de bebida en lata (reverso)

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 23. Implementación de banners en instalaciones

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 24. Primer pantallazo de los videos implementados

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 25. Segundo pantallazo de los videos implementados

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera

D. MANTENIMIENTO

Esta etapa de la campaña nos permite mantener a lo largo del tiempo el contacto de los empleados con el contenido de los valores, de tal manera que los puedan recordar en todo momento.

Se implementó con adhesivos en elementos de seguridad de uso diario, tales como cascos, medallas, dispositivos de almacenamiento de información, entre otros.



Ilustración 26. Primera pieza gráfica de la etapa de Mantenimiento

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 27. Segunda pieza gráfica de la etapa de Mantenimiento

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 28. Tercera pieza gráfica de la etapa de Mantenimiento

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 29. Cuarta pieza gráfica de la etapa de Mantenimiento

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera

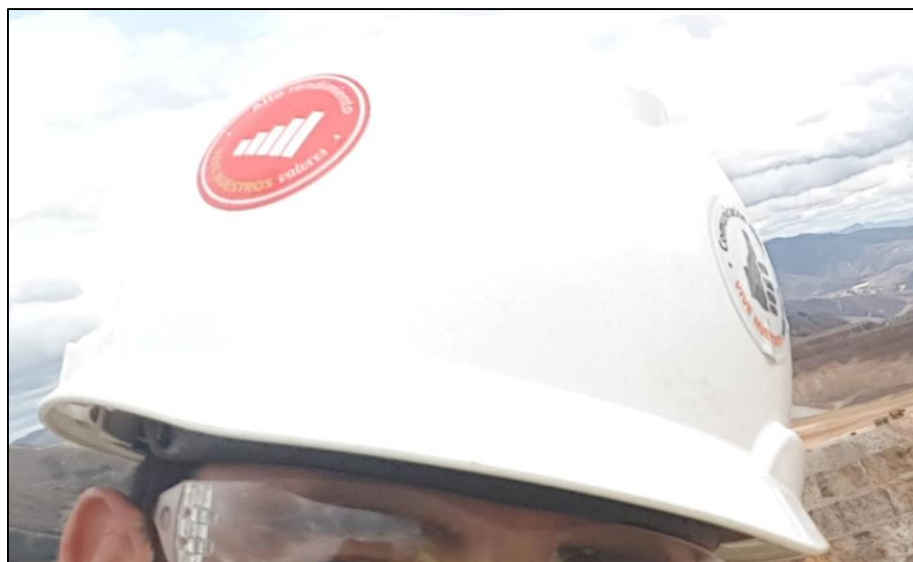


Ilustración 30. Implementación en elementos de protección personal (Casco)

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera



Ilustración 31. Implementación con medallas de uso diario

Fuente: Área de Comunicaciones de la empresa minera

3. Análisis Económicos-Financieros de la Propuesta.

Tabla 5

Costos de la campaña

ETAPA	ELEMENTO	CANT	PRECIO UNIT S/.	PRECIO TOTAL S/.
Intriga	Impresión de Adhesivos para movilidades	108.93 m2	25.00	2 723.20
	Impresión de Adhesivos para infraestructura	24 und	12.00	288.00

	Colocación de adhesivos	de	2 personas	300.00	600.00
Destape	Impresión de Adhesivos para movilidades	de	108.93 m2	25.00	2 723.20
	Impresión de gigantografías	de	24.00 m2	25.00	600.00
	Dinámicas grupales		1.00 und.	7 000.00	7 000.00
	Colocación de adhesivos y gigantografías	de	2.00 personas	300.00	600.00
Activación	Impresión de bebidas gaseosas	de	2 600.00 und.	12.45	32 370.00
	Impresión de medallas	de	650.00 und.	12.00	7 800.00
	Dinámicas grupales		4.00 und	5 000.00	20 000.00
Mantenimiento	Impresión de adhesivos para los cascos	de	2 800.00 und.	1.20	3 360.00
	Colocación de Adhesivos	de	2.00 personas	300.00	600.00
TOTAL					78 664.40

Fuente: Datos provistos por la empresa

IV. RESULTADOS

1. Diagnóstico

A. Antes de la campaña

Nivel de conocimiento de la cultura organizacional de los colaboradores de una minera del norte del país, antes de la implementación de una campaña de promoción de valores.

Tabla 6

Tabulación encuesta de entrada

ENCUESTA DE ENTRADA		
PREGUNTAS / ALTERNATIVAS	TOTALES	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
1. ¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?		
Es el conjunto de valores	7.00	3.78 %
Es la misión y la visión	5.00	2.70 %
Son nuestras políticas	118.00	63.78 %
Es la misión, visión, valores y políticas	55.00	29.73 %
2. ¿Le han informado acerca de la Visión de la empresa?		
Si	184.00	99.46 %
No	1.00	0.54 %
3. ¿Le han informado acerca de la Misión de la empresa?		
Si	183.00	98.92 %
No	2.00	1.08 %
4. ¿Le han informado acerca de la Valores de la empresa?		
Si	7.00	3.78 %
No	178.00	96.22 %
5. ¿Sabes cuantos Valores tenemos en la empresa?		
4	136.00	73.51 %
5	46.00	24.86 %
6	3.00	1.62 %

Marque cuales son:		
Comunicación efectiva	180.00	97.30 %
Honestidad	56.00	30.27 %
Alto rendimiento	135.00	72.97 %
Proactividad y diligencia	91.00	49.19 %
Equipo de trabajo	173.00	93.51 %
Mejora continua	157.00	84.86 %
6. ¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?		
Si	88.00	47.57 %
No	97.00	52.43 %
7. ¿Estás de acuerdo que los valores mejoran el desempeño de los colaboradores?		
Si	26.00	14.05 %
No	159.00	85.95 %
8. ¿Los valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como empresa?		
Si	45.00	24.32 %
No	140.00	75.68 %
9. ¿Le han informado acerca de las Políticas de la empresa?		
Si	179.00	96.76 %
No	6.00	3.24 %
10. ¿Sabes cuantas Políticas tiene la empresa?		
3	0.00	0.00 %
4	18.00	9.73 %
5	166.00	89.73 %
6	1.00	0.54 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

Tabla 7

¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?

1. ¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?	Cant.	%
a) Es el conjunto de valores	7.00	3.78
b) Es la misión y la visión	5.00	2.70
c) Son nuestra políticas	118.00	63.78
d) Es la Misión, Visión, Valores y Políticas	55.00	29.73
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada



Gráfico 2. ¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?

Fuente: Tabla 7

Tabla 8

¿Le han informado acerca de la Visión de la empresa?

2. ¿Le han informado acerca de la Visión de la Empresa?	Cant.	%
Si	184.00	99.46
No	1.00	0.54
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada

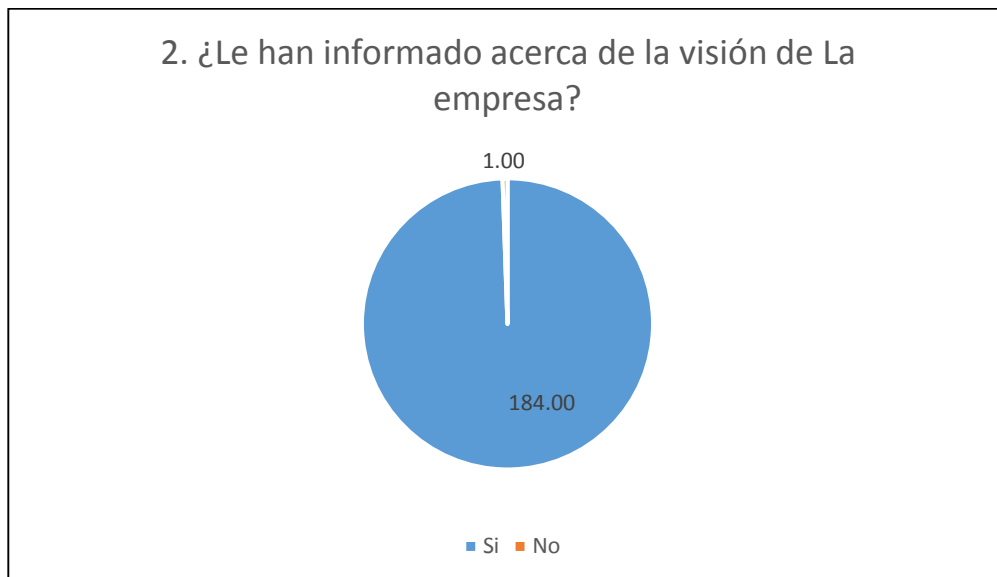


Gráfico 3. *¿Le han informado acerca de la Visión de la empresa?*

Fuente: Tabla 8

Tabla 9

¿Le han informado acerca de la Misión de la empresa?

3. ¿Le han informado acerca de la Misión de la Empresa?	Cant	%
Si	183.00	98.92
No	2.00	1.08
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada



Gráfico 4. ¿Le han informado acerca del Misión de la empresa?

Fuente: Tabla 9

Tabla 10

¿Le han informado sobre los Valores de la empresa?

4. ¿Le han informado sobre los Valores de la Empresa?	Cant	%
Si	7.00	3.78
No	178.00	96.22
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada



Gráfico 5. ¿Le han informado sobre los Valores de la empresa?

Fuente: Tabla 10

Tabla 11

¿Sabes cuantos Valores tenemos en la empresa? - Marque cuales son

5. ¿Sabes cuántos Valores tenemos en La Empresa?, Marque Cuáles son	Cant	%
a) 4	136.00	73.51
b) 5	46.00	24.86
c) 6	3.00	1.62
TOTAL	185.00	100.00

Alternativa Elegida	Cant
Comunicación efectiva	180.00
Honestidad	56.00
Alto rendimiento	135.00
Proactividad y diligencia	91.00
Equipo de trabajo	173.00
Mejora continua	157.00

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada

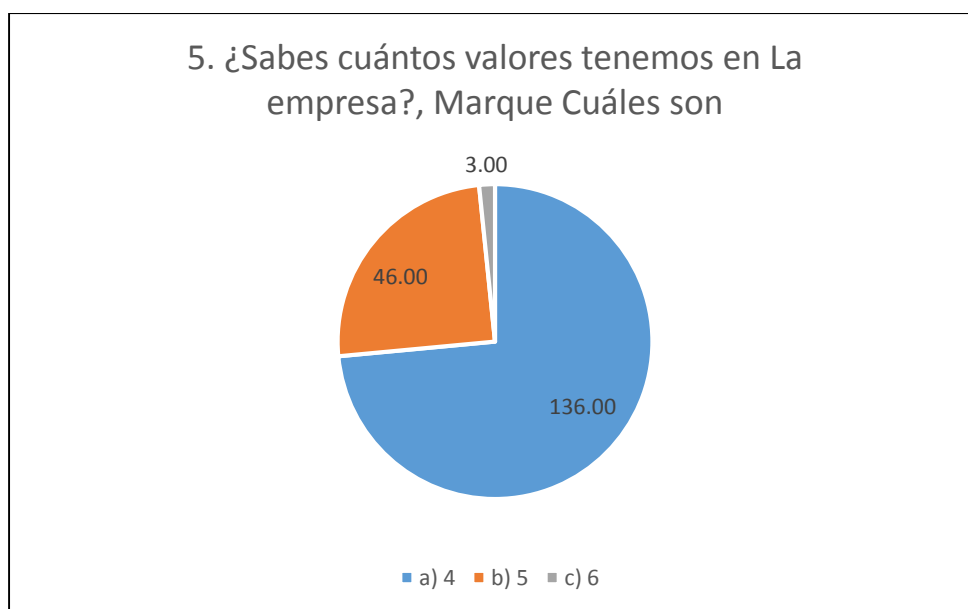


Gráfico 6. ¿Sabes cuantos Valores tenemos en la empresa? - Marque cuales son

Fuente: Tabla 11

Tabla 12

¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?

6. ¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?	Cant	%
Si	88.00	47.57
No	97.00	52.43
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada

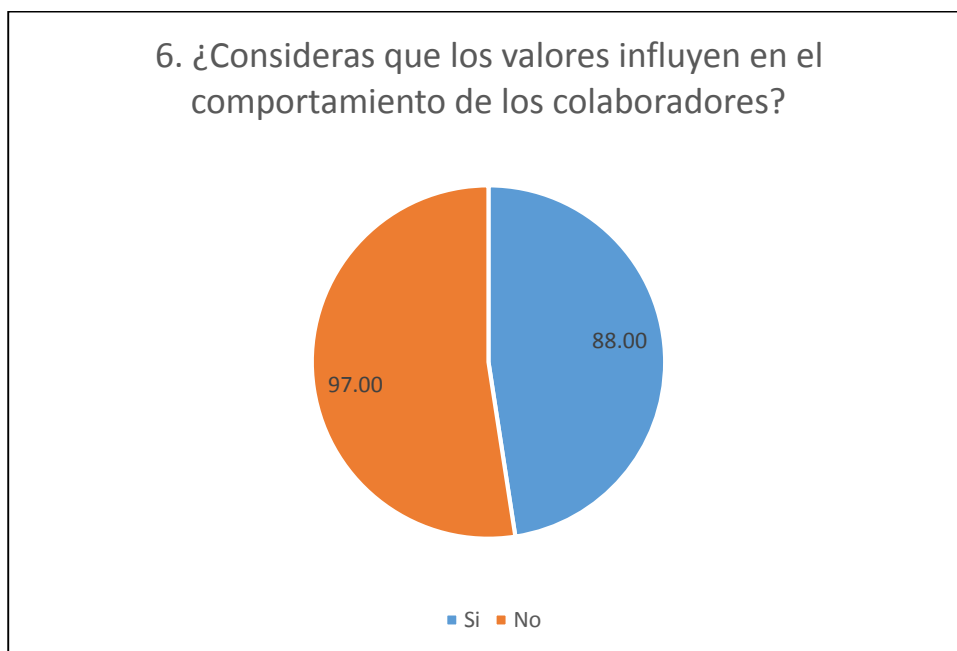


Gráfico 7. *¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?*

Fuente: Tabla 12

Tabla 13

¿Estás de acuerdo en que los Valores mejoran el desempeño de los colaboradores?

7. ¿Estás de acuerdo en que los Valores mejoran el desempeño de los colaboradores?	Cant	%
Si	26.00	14.05
No	159.00	85.95
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada

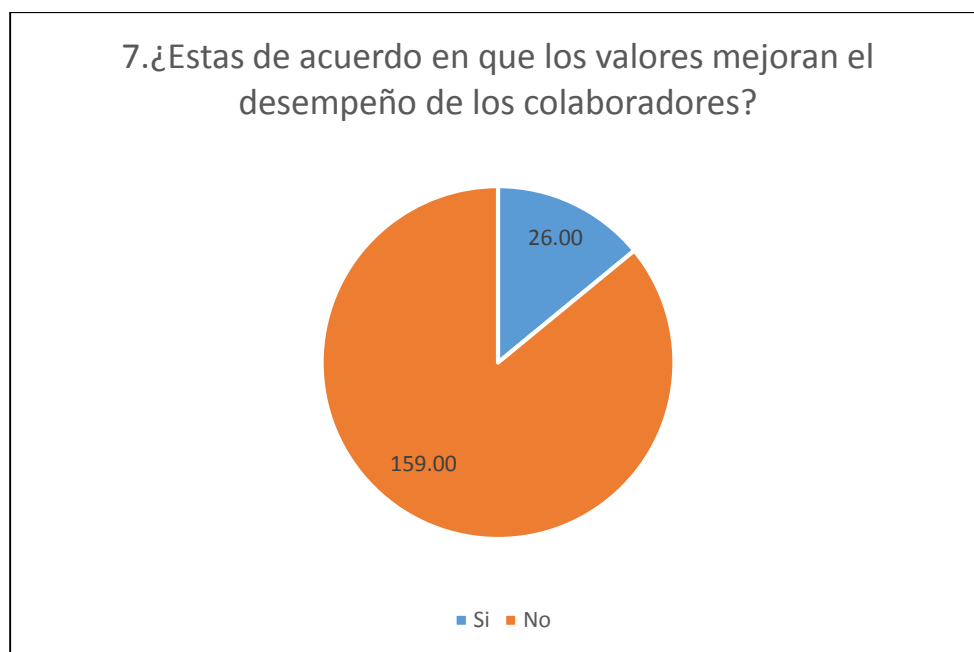


Gráfico 8. *¿Estás de acuerdo en que los Valores mejoran el desempeño de los colaboradores?*

Fuente: Tabla 13

Tabla 14

¿Los Valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como Empresa?

8. ¿Los Valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como Empresa?	Cant.	%
Si	45.00	24.32
No	140.00	75.68
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada

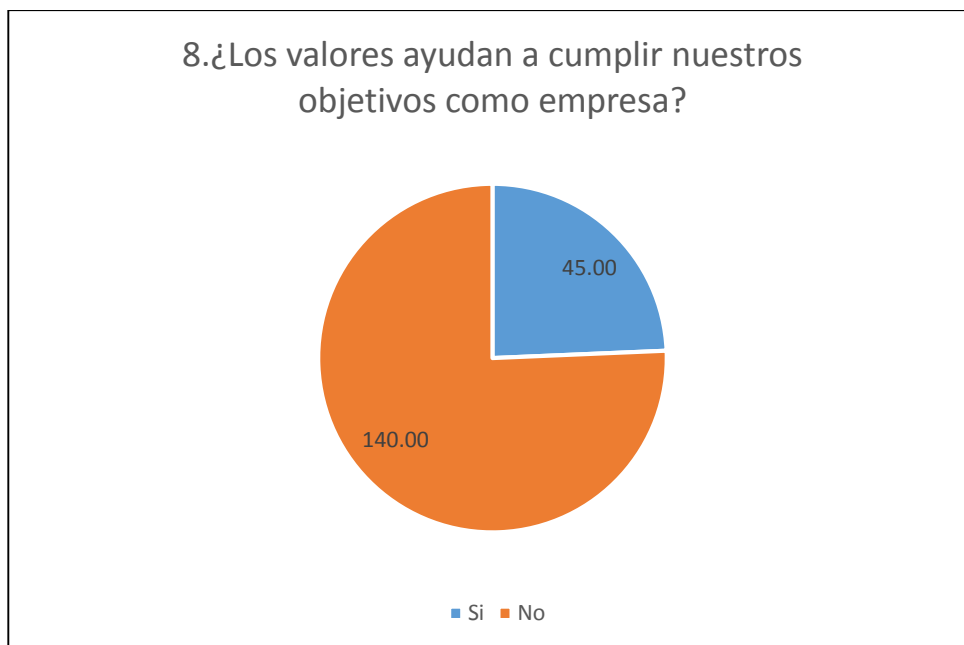


Gráfico 9. *¿Los Valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como empresa?*

Fuente: Tabla 14

Tabla 15

¿Le han informado sobre las Políticas de la Empresa?

9. ¿Le han informado sobre las Políticas de la Empresa?	Cant	%
Si	179.00	96.76
No	6.00	3.24
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada

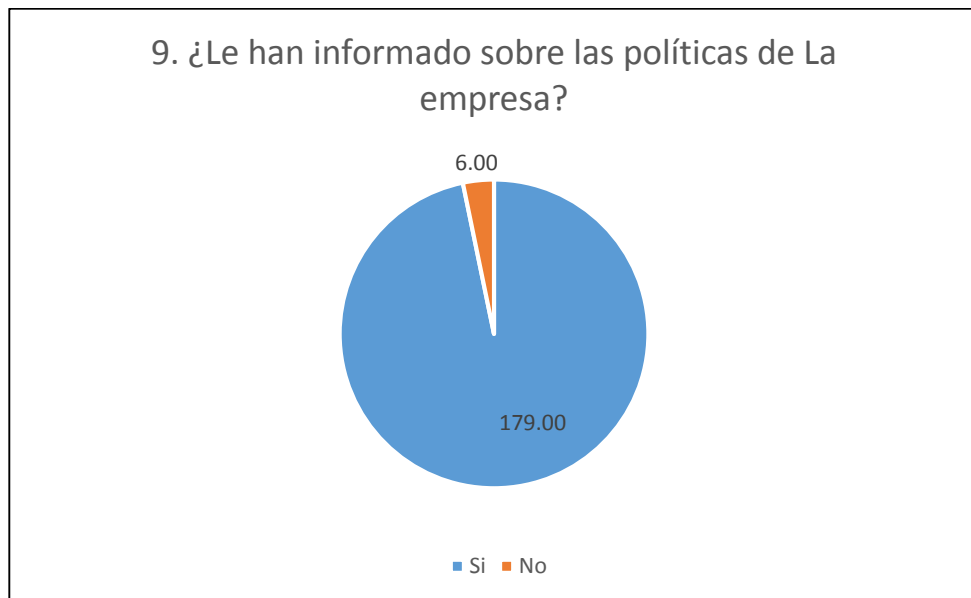


Gráfico 10. *¿Le han informado sobre las Políticas de la empresa?*

Fuente: Tabla 15

Tabla 16

¿Sabes cuántas Políticas tiene la empresa?

10. ¿Sabes cuántas Políticas tiene la Empresa?	Cant	%
a)3	0.00	0.00
b)4	18.00	9.73
c)5	166.00	89.73
d)6	1.00	0.54
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada

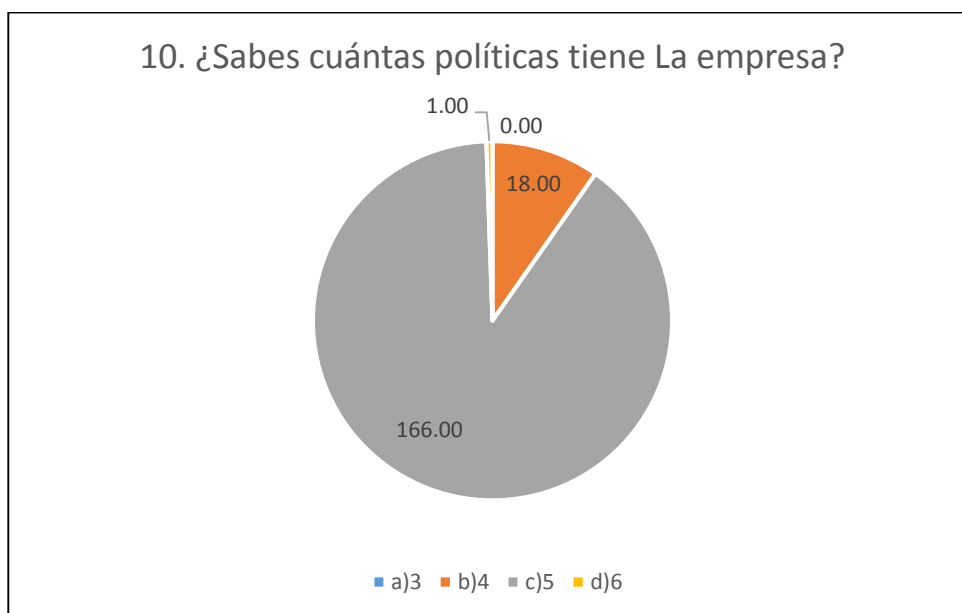


Gráfico 11. ¿Sabes cuántas Políticas tiene la empresa?

Fuente: Tabla 16

B. Después de la campaña

Nivel de conocimiento de la cultura organizacional de los colaboradores de una minera del norte del país, después de la implementación de una campaña de promoción de valores.

Tabla 17

Tabulación encuesta de Salida

ENCUESTA DE SALIDA			
PREGUNTAS / ALTERNATIVAS	TOTALES		
	CANTIDAD	PORCENTAJE	
1. ¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?			
Es el conjunto de valores	0.00	0.00	
Es la misión y la visión	0.00	0.00	
Son nuestras políticas	0.00	0.00	
Es la misión, visión, valores y políticas	185.00	100.00	
2. ¿Le han informado acerca de la Visión de la empresa?			
Si	185.00	100.00	
No	0.00	0.00	
3. ¿Le han informado acerca de la Misión de la empresa?			
Si	185.00	100.00	
No	0.00	0.00	
4. ¿Le han informado acerca de la Valores de la empresa?			
Si	185.00	100.00	
No	0.00	0.00	
5. ¿Sabes cuantos Valores tenemos en la empresa?			
4	176.00	95.14	
5	6.00	3.24	
6	3.00	1.62	
Marque cuales son:			
Comunicación efectiva	185.00	100.00	
Honestidad	8.00	4.32	
Alto rendimiento	184.00	99.46	

Proactividad y diligencia	180.00	97.30
Equipo de trabajo	185.00	100.00
Mejora continua	10.00	5.41
<hr/>		
6. ¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?		
Si	185.00	100.00
No	0.00	0.00
<hr/>		
7. ¿Estás de acuerdo que los valores mejoran el desempeño de los colaboradores?		
Si	185.00	100.00
No	0.00	0.00
<hr/>		
8. ¿Los valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como empresa?		
Si	185.00	100.00
No	0.00	0.00
<hr/>		
9. ¿Le han informado acerca de las Políticas de la empresa?		
Si	185.00	100.00
No	0.00	0.00
<hr/>		
10. ¿Sabes cuantas Políticas tiene la empresa?		
3	0.00	0.00
4	8.00	4.32
5	177.00	95.68
6	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

Tabla 18

¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?

1. ¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?	Cant.	%
a) Es el conjunto de valores	0.00	0.00
b) Es la misión y la visión	0.00	0.00
c) Son nuestra políticas	0.00	0.00
d) Es la Misión, Visión, Valores y Políticas	185.00	100.00
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.



Gráfico 12. ¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?

Fuente: Tabla 18

Tabla 19

¿Le han informado acerca de la Visión de la Empresa?

2. ¿Le han informado acerca de la Visión de la Empresa?	Cant.	%
Si	185.00	100.00
No	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

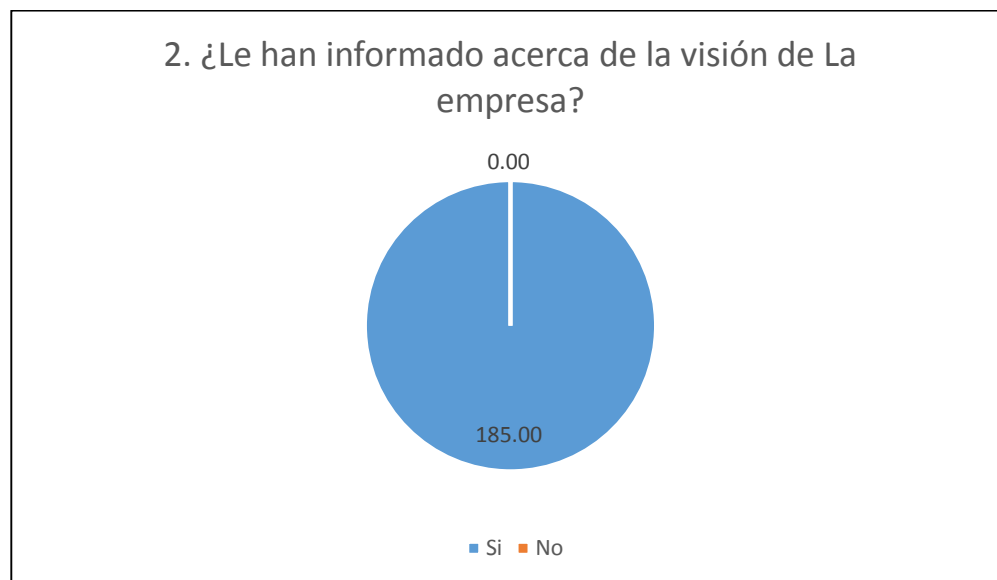


Gráfico 13. *¿Le han informado acerca de la Visión de la Empresa?*

Fuente: Tabla 19

Tabla 20

¿Le han informado acerca de la Misión de la Empresa?

3. ¿Le han informado acerca de la Misión de la Empresa?	Cant	%
Si	185.00	100.00
No	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.



Gráfico 14. *¿Le han informado acerca de la misión de la Empresa?*

Fuente: Tabla 20

Tabla 21

¿Le han informado sobre los Valores de la Empresa?

4. ¿Le han informado sobre los Valores de la Empresa?	Cant	%
Si	185.00	100.00
No	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

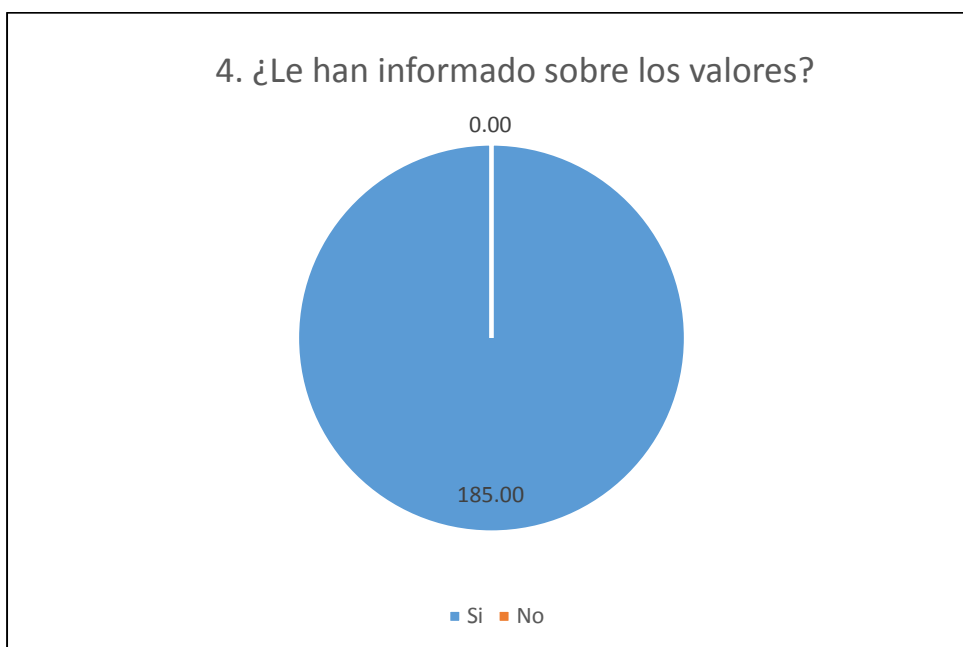


Gráfico 15. *¿Le han informado sobre los Valores de la Empresa?*

Fuente: Tabla 21

Tabla 22

¿Sabes cuántos Valores tenemos en la Empresa?, Marque cuáles son:

5. ¿Sabes cuántos Valores tenemos en La Empresa?, Marque Cuáles son	Cant	%
a) 4	176.00	95.14
b) 5	6.00	3.24
c) 6	3.00	1.62
TOTAL	185.00	100.00

Alternativa Elegida	Cant
Comunicación efectiva	185.00
Honestidad	8.00
Alto rendimiento	184.00
Proactividad y diligencia	180.00
Equipo de trabajo	185.00
Mejora continua	10.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

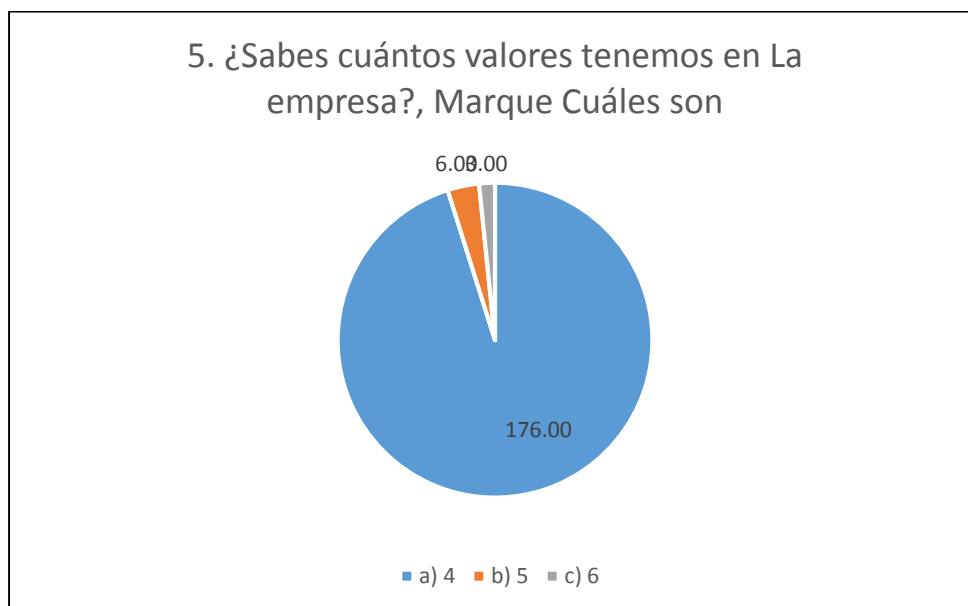


Gráfico 16. *¿Sabes cuántos Valores tenemos en la Empresa?, Marque cuáles son:*

Fuente: Tabla 22

Tabla 23

¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?

6. ¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?	Cant	%
Si	185.00	100.00
No	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

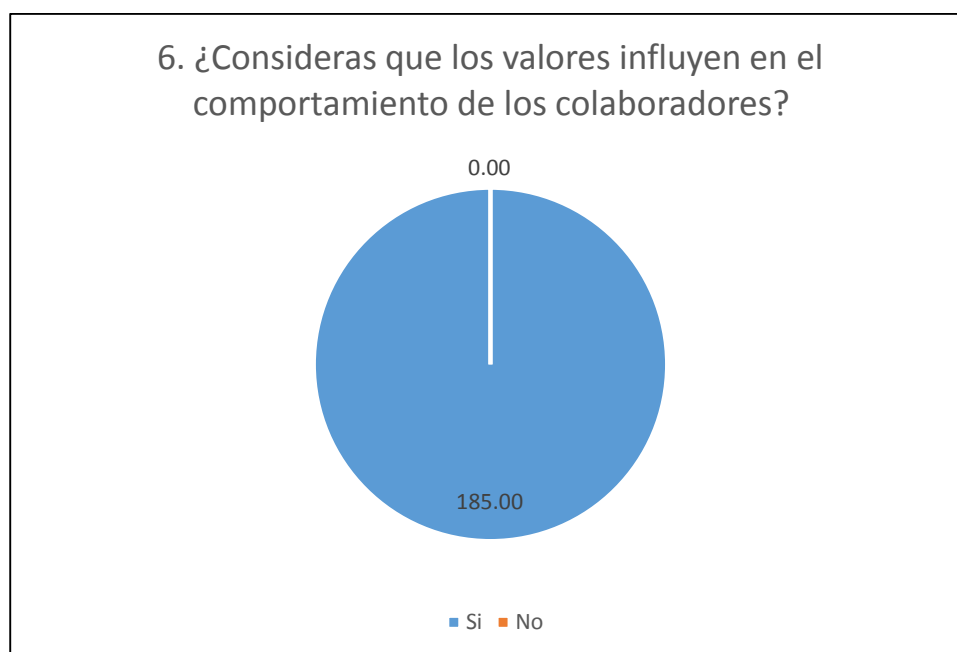


Gráfico 17. *¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?*

Fuente: Tabla 23

Tabla 24

¿Estás de acuerdo en que los Valores mejoran el desempeño de los colaboradores?

7. ¿Estás de acuerdo en que los Valores mejoran el desempeño de los colaboradores?	Cant	%
Si	185.00	100.00
No	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

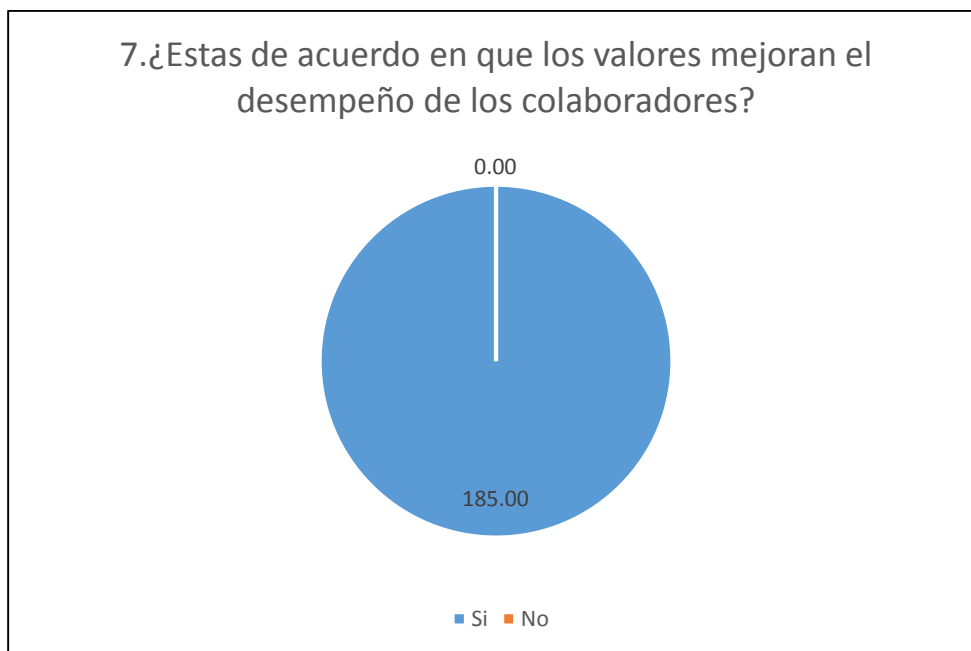


Gráfico 18. *¿Estás de acuerdo en que los Valores mejoran el desempeño de los colaboradores?*

Fuente: Tabla 24

Tabla 25

¿Los Valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como Empresa?

8. ¿Los Valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como Empresa?	Cant	%
Si	185.00	100.00
No	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.



Gráfico 19. *¿Los Valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como Empresa?*

Fuente: Tabla 25

Tabla 26

¿Le han informado sobre las Políticas de la Empresa?

9. ¿Le han informado sobre las Políticas de la Empresa?	Cant	%
Si	185.00	100.00
No	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

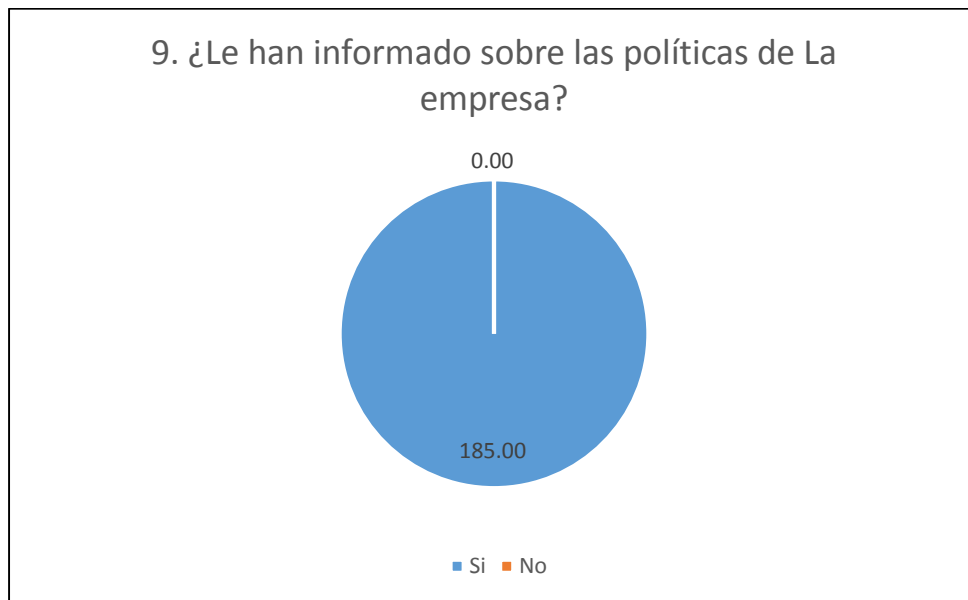


Gráfico 20. ¿Le han informado sobre las Políticas de la Empresa?

Fuente: Tabla 26

Tabla 27

¿Sabes cuántas Políticas tiene la Empresa?

10. ¿Sabes cuántas Políticas tiene la Empresa?	Cant	%
a)3	0.00	0.00
b)4	8.00	4.32
c)5	177.00	95.68
d)6	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

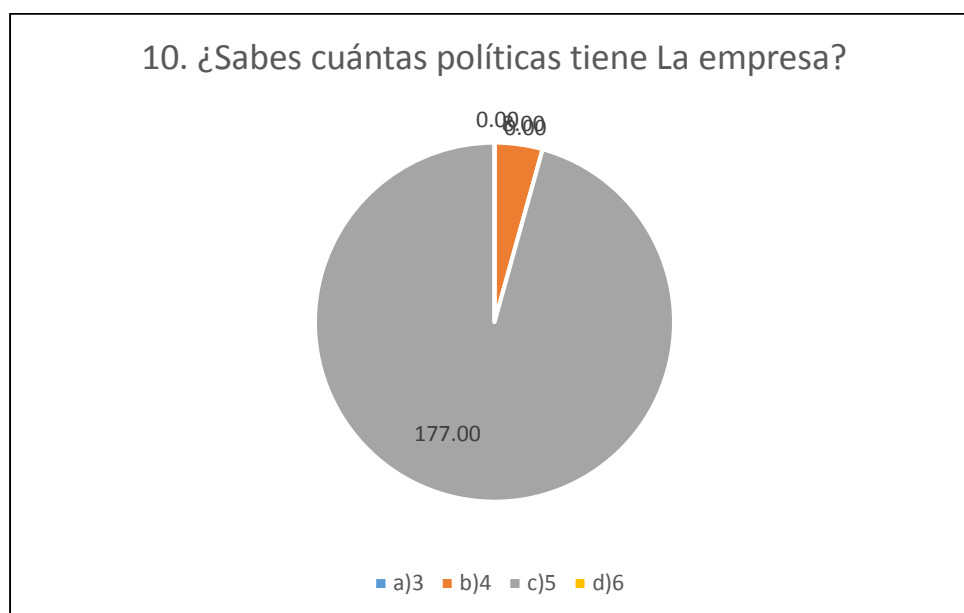


Gráfico 21. *¿Sabes cuántas Políticas tiene la Empresa?*

Fuente: Tabla 27

C. Comparación Antes Vs. Después de la campaña

Tabla 28

Comparación - ¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?

1. ¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?	Entrada		Salida	
	Cant.	%	Cant.	%
a) Es el conjunto de valores	7.00	3.78	0.00	0.00
b) Es la misión y la visión	5.00	2.70	0.00	0.00
c) Son nuestra políticas	118.00	63.78	0.00	0.00
d) Es la Misión, Visión, Valores y Políticas	55.00	29.73	185.00	100.00
TOTAL	185.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

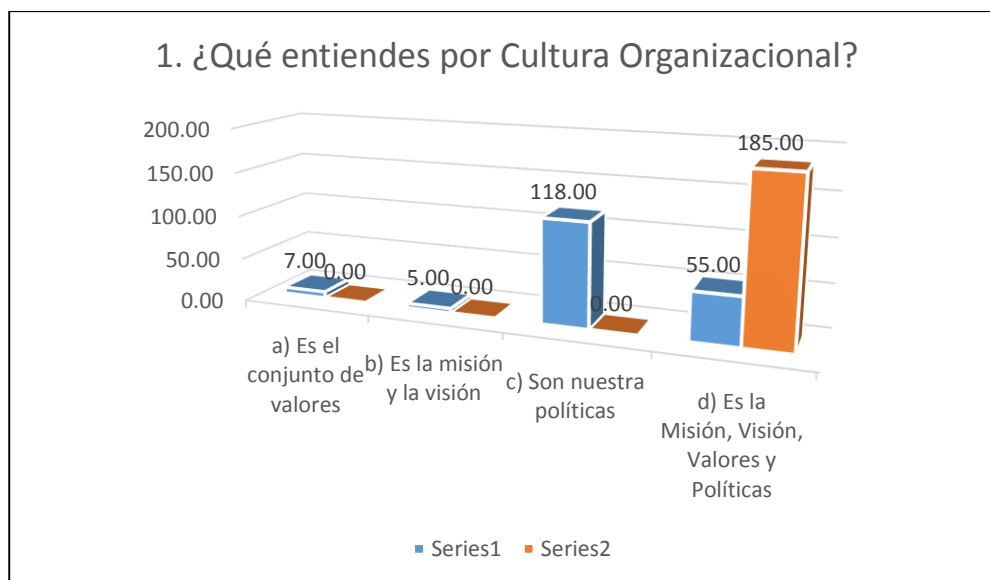


Gráfico 22. Comparación - ¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?

Fuente: Tabla 28.

Tabla 29

Comparación - ¿Le han informado acerca de la Visión de la Empresa?

2. ¿Le han informado acerca de la Visión de la Empresa?	Entrada		Salida	
	Cant.	%	Cant.	%
Si	184.00	99.46	185.00	100.00
No	1.00	0.54	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

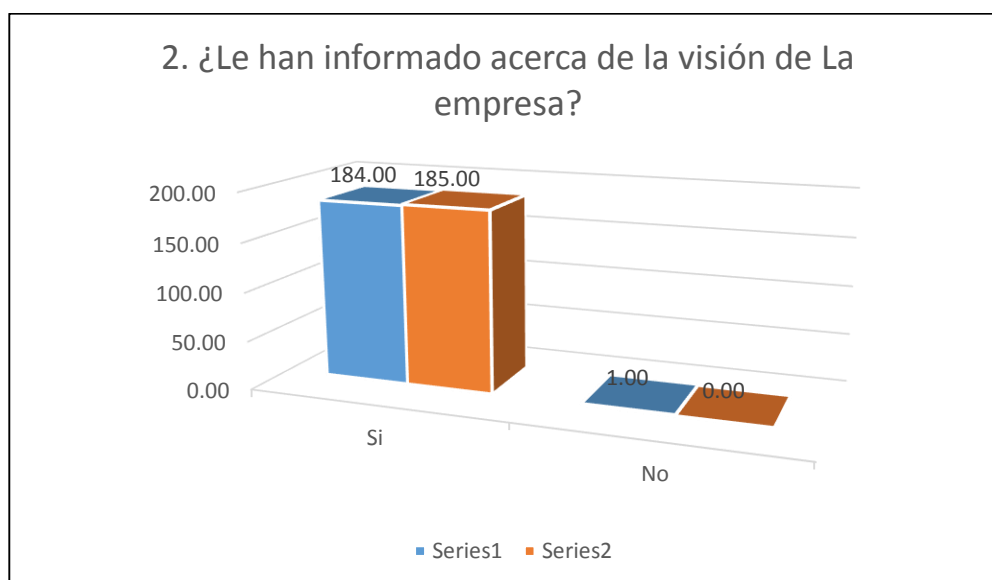


Gráfico 23. Comparación - ¿Le han informado acerca de la Visión de la Empresa?

Fuente: Tabla 29.

Tabla 30

Comparación – ¿Le han informado acerca de la Misión de la Empresa?

3. ¿Le han informado acerca de la Misión de la Empresa?	Entrada		Salida	
	Cant.	%	Cant.	%
Si	183.00	98.92	185.00	100.00
No	2.00	1.08	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

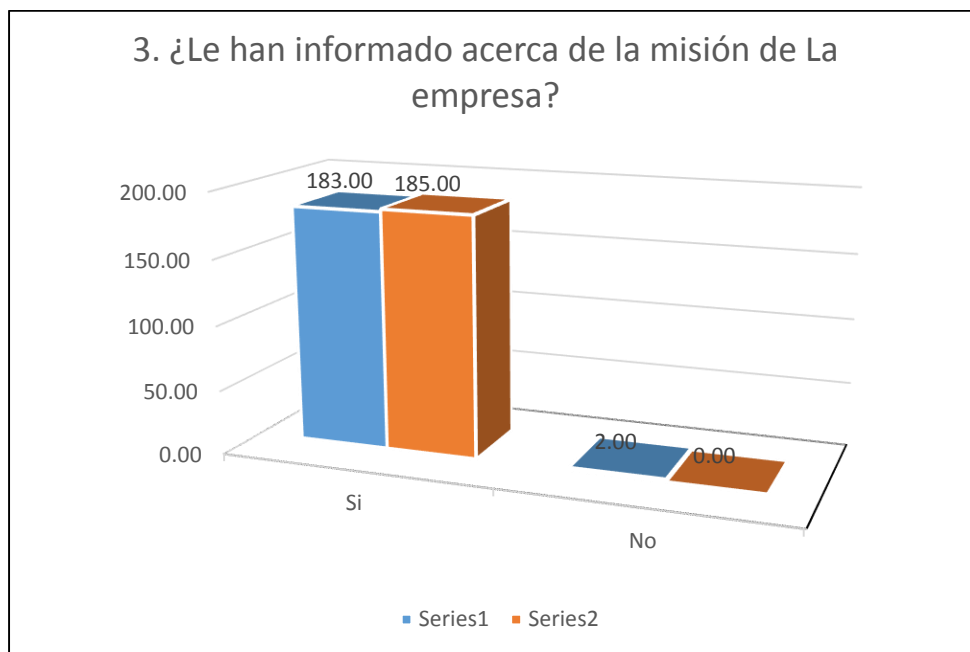


Gráfico 24. Comparación - ¿Le han informado acerca de la Misión de la Empresa?

Fuente: Tabla 30.

Tabla 31

Comparación - ¿Le han informado sobre los Valores de la Empresa?

4. ¿Le han informado sobre los Valores de la Empresa?	Entrada		Salida	
	Cant.	%	Cant.	%
Si	7.00	3.78	185.00	100.00
No	178.00	96.22	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

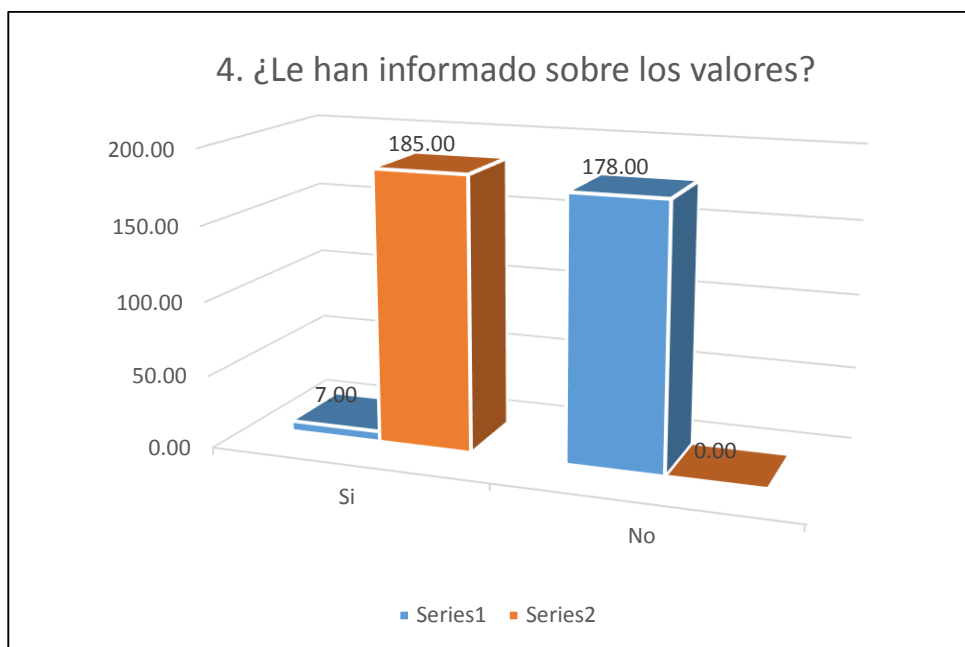


Gráfico 25. Comparación - ¿Le han informado sobre los Valores de la Empresa?

Fuente: Tabla 31.

Tabla 32

Comparación – ¿Sabes cuantos Valores tenemos en la empresa?

5. ¿Sabes cuántos Valores tenemos en La Empresa?, Marque Cuáles son	Entrada		Salida	
	Cant.	%	Cant.	%
a) 4	136.00	73.51	176.00	95.14
b) 5	46.00	24.86	6.00	3.24
c) 6	3.00	1.62	3.00	1.62
TOTAL	185.00	100.00	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

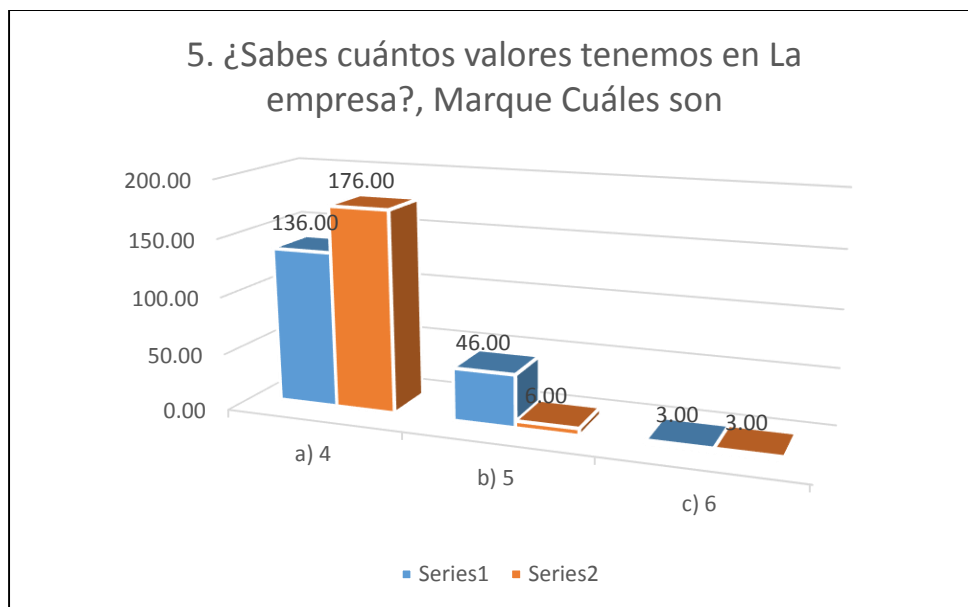


Gráfico 26. Comparación – ¿Sabes cuantos Valores tenemos en la empresa?

Fuente: Tabla 32.

Tabla 33

Comparación – ¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?

6. ¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?	Entrada		Salida	
	Cant.	%	Cant.	%
Si	88.00	47.57	185.00	100.00
No	97.00	52.43	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

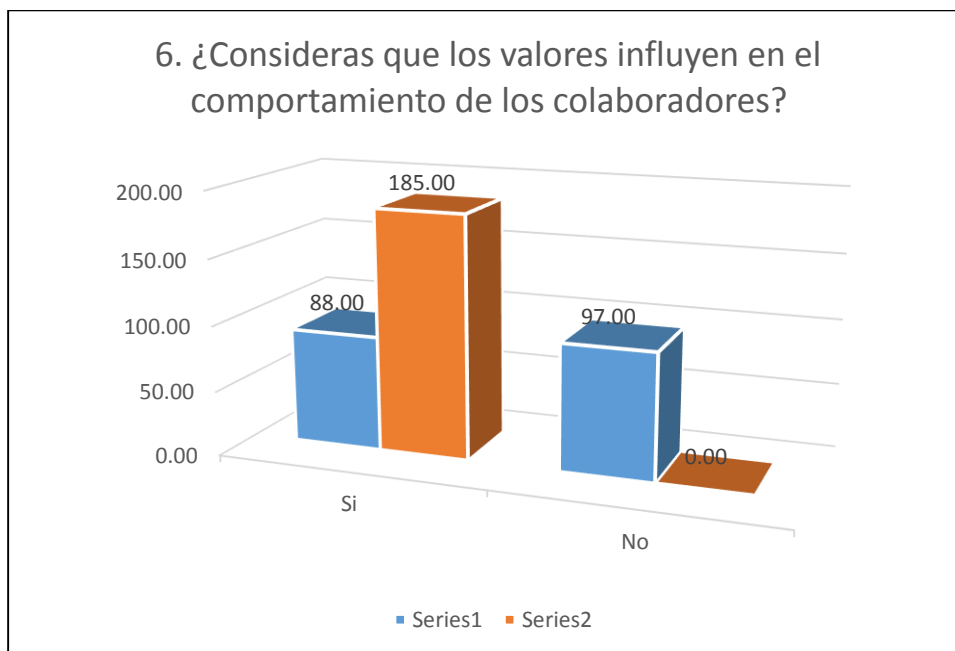


Gráfico 27. Comparación – ¿Consideras que los Valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?

Fuente: Tabla 33.

Tabla 34

Comparación – ¿Estás de acuerdo en que los Valores mejoran el desempeño de los colaboradores?

7. ¿Estás de acuerdo en que los Valores mejoran el desempeño de los colaboradores?	Entrada		Salida	
	Cant	%	Cant	%
Si	26.00	14.05	185.00	100.00
No	159.00	85.95	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

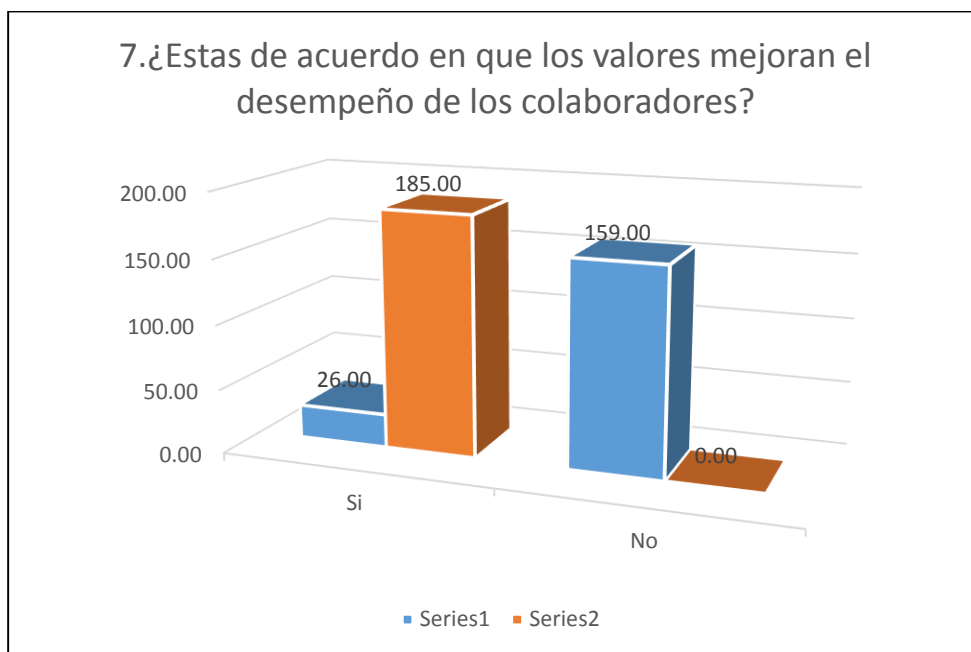


Gráfico 28. Comparación – ¿Estás de acuerdo en que los Valores mejoran el desempeño de los colaboradores?

Fuente: Tabla 34.

Tabla 35

Comparación - ¿Los Valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como Empresa?

8. ¿Los Valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como Empresa?	Entrada		Salida	
	Cant	%	Cant	%
Si	45.00	24.32	185.00	100.00
No	140.00	75.68	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

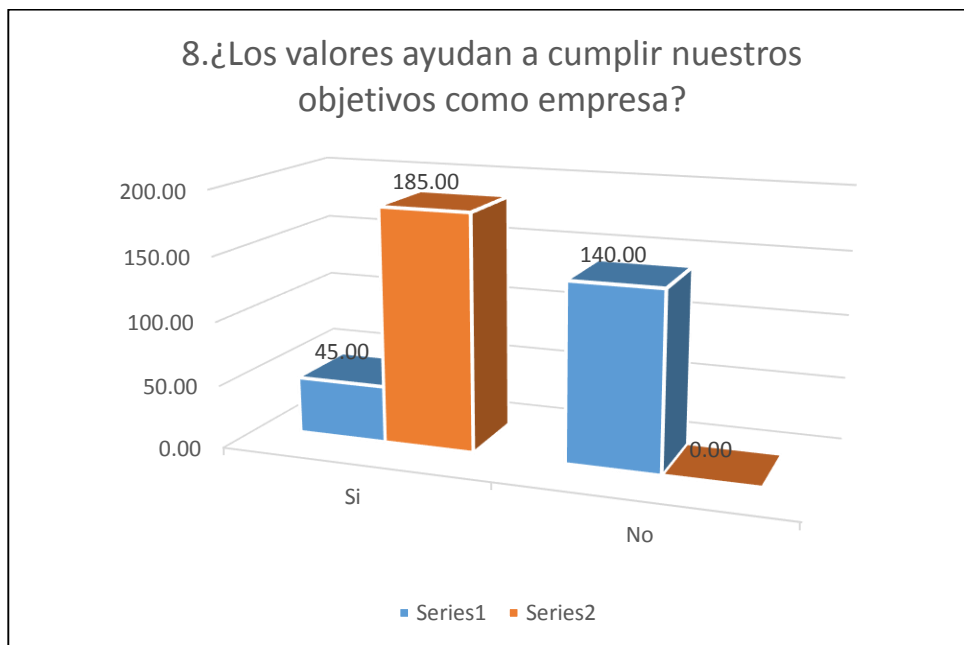


Gráfico 29. Comparación - ¿Los Valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como Empresa?

Fuente: Tabla 35.

Tabla 36

Comparación – ¿Le han informado sobre las Políticas de la Empresa?

9. ¿Le han informado sobre las Políticas de la Empresa?	Entrada		Salida	
	Cant	%	Cant	%
Si	179.00	96.76	185.00	100.00
No	6.00	3.24	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

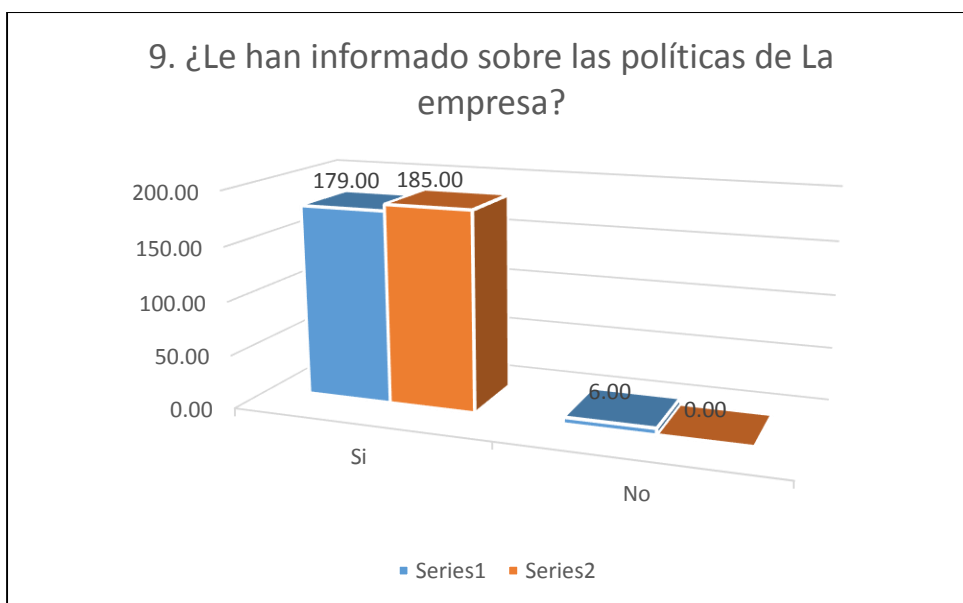


Gráfico 30. Comparación – ¿Le han informado sobre las Políticas de la Empresa?

Fuente: Tabla 36.

Tabla 37

Comparación - ¿Sabes cuántas Políticas tiene la Empresa?

10. ¿Sabes cuántas Políticas tiene la Empresa?	Entrada		Salida	
	Cant	%	Cant	%
a)3	0.00	0.00	0.00	0.00
b)4	18.00	9.73	8.00	4.32
c)5	166.00	89.73	177.00	95.68
d)6	1.00	0.54	0.00	0.00
TOTAL	185.00	100.00	185.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

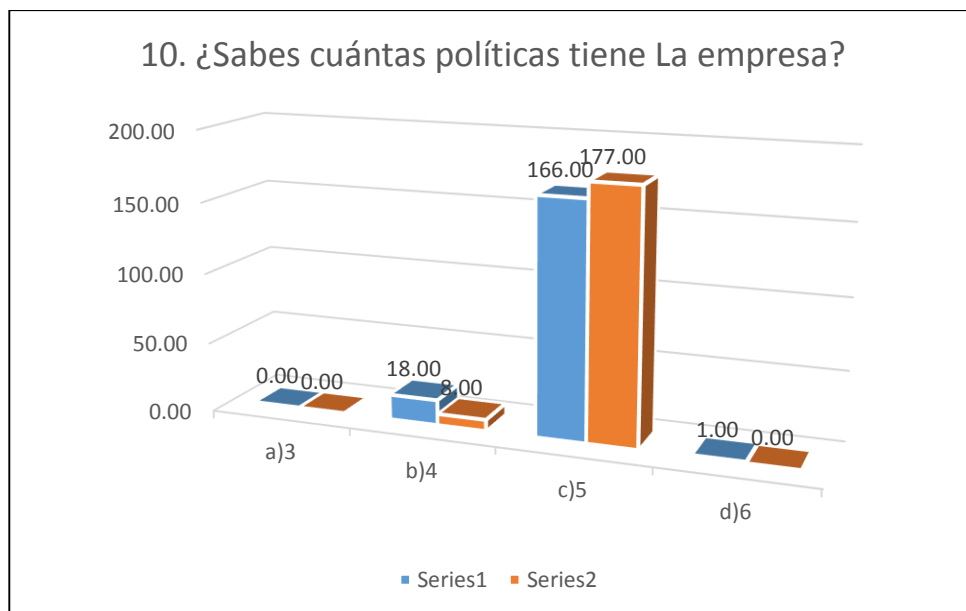


Gráfico 31. Comparación - ¿Sabes cuántas Políticas tiene la Empresa?

Fuente: Tabla 37.

2. Discusión

Luego de la implementación de la campaña de promoción de valores, se logró incrementar el conocimiento de los mismos en los colaboradores, así como su aplicación en sus labores diarias. Con esta aplicación en sus actividades diarias, se logra formar una cultura organizacional, que lleva a mejorar los procesos y así el logro y cumplimiento de los objetivos que la empresa tiene y además incrementar el desempeño de los colaboradores de manera individual y en equipo. A continuación, se muestran en forma sucinta las entrevistas realizadas a varios miembros de la alta gerencia, con la finalidad de mostrar el mejor desempeño de los colaboradores.

Según la Jefa de Desarrollo Organizacional “Alto Rendimiento, es un conjunto en realidad, de Comunicación, de Proactividad y Diligencia, de Trabajo en Equipo, se ve en cada área, que a pesar de ciertas limitaciones que puedan darse, el esfuerzo por querer cumplir, llegar al objetivo que se está planteando, a pesar de las pocas cosas que se tiene, herramientas o materiales, que se le pueda dar o haber dado, o sea pueden este grupo de personas, de trabajadores han podido llegar a la meta” (Infantes, 2016)

Por su lado (Valdivieso, 2016) Jefe de Recursos Humanos, “toda empresa que pretende alcanzar objetivos específicos tiene que definir sus valores ya sea que sean estos expresados, declarados o impuestos, una vez que los declaras, una vez que los tienes ya definidos recién ahí podemos medirlos y aquí en “La empresa minera” llevamos ya algunos meses implementándolos con resultados satisfactorios, de qué manera te puedo demostrar la efectividad, con los objetivos que hemos conseguido en estos últimos cinco años, tanto en temas de producción como en temas de seguridad y salud en el trabajo, gracias en parte a la colaboración de los valores y de que cada uno de los trabajadores lo aplica en su quehacer diario, es que se han logrado estos objetivos específicos.”

También el Gerente de Operaciones (Yupanqui, 2016) nos indica “Bueno, podemos ver que ha impactado en función a los cuatro pilares que tenemos

como valores organizacionales, y la gente está participando en función al mismo.”

Los objetivos de la empresa se van materializando, a lo largo de la aplicación de la campaña es por ello que estratégicamente esta implementación colabora con el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, además de permitir una relación fructífera con el ambiente y con las comunidades impactadas por el proyecto minero. (Yupanqui, 2016), al ser consultado sobre el cumplimiento de objetivos señala “Con esos y con muchos más, porque comulgan incluyendo los valores medio ambientales, el cuidado de cada uno de los trabajadores, en cultivar la seguridad de cada uno de ellos y también obvio está en lo que es la responsabilidad con las comunidades nuestras.”

(Valdivieso, 2016) “En la historia de “La empresa minera”, en la pequeña historia de “La empresa minera” de seis años hemos alcanzado objetivos importantes, hitos como el millón de onzas producidas, como la certificación en bi-norma, la certificación en código de cianuro y aspiramos a mucho más, yo pienso y creo y siento y soy partícipe de que estos valores fundamentales por parte de “la empresa minera” nos va a ayudar a contribuir a la empresa de mil maneras y no solamente conseguir objetivos personales, profesionales, si no organizacionales.”

(Infantes, 2016) Nos indica “se evidencia la práctica de los valores, y esa evidencia se traslada al cumplimiento de los objetivos que estamos, que se ha obtenido en los últimos años, quizás lo que tendríamos que ir resaltando es valorar esas buenas prácticas, que vienen realizando nuestros colaboradores, pero también considero que es un compromiso para la supervisión, para la parte administrativa que el personal que está más en campo, es el que demuestra los valores en sí.”

Con estas entrevistas podemos apreciar que la cultura organizacional de la empresa minera del norte del país, se vio mejorada luego de la puesta en marcha de la campaña de promoción de valores organizacionales, ya que además de promover el conocimiento de los mismos, logra que los

colaboradores, apliquen y pongan práctica los valores, no sólo en sus actividades laborales, sino también en sus actividades diarias, logrando que se interioricen y se hagan parte de sus vidas.

V. CONCLUSIONES

Conclusiones

1. El nivel de conocimiento de la cultura organizacional de los colaboradores de una minera del norte del país, antes de la implementación de una campaña de promoción de valores, fue del 29.73%, frente al 70.26% que no tenían conocimiento de la misma.
2. La campaña de promoción de valores organizacionales para mejorar la cultura de la empresa se diseñó en base al tipo de cultura Clan diagnosticada previamente y a los Lineamientos Estratégicos de la empresa y las teorías de (Aprile, 2012) y (Rodriguez del Bosque, De La Ballina, & Santo, 1997) sobre procesos de comunicación comercial y publicidad en la actualidad.
3. La campaña de valores organizacionales en la empresa minera del norte del país, se implementó en cuatro etapas: intriga, lanzamiento, activación de los valores y mantenimiento, con lo que se cumplió con el objetivo de la empresa y se logró determinar que existe una relación positiva y significativa en la cultura organizacional de la misma; confirmándose la hipótesis de investigación.
4. El nivel de conocimiento de la cultura organizacional de los colaboradores de una minera del norte del país, después de una campaña de promoción de valores, fue del 100%.

VI. RECOMENDACIONES

Recomendaciones

1. La campaña de valores organizacionales al tener una relación directa, positiva y significativa en la cultura organizacional de una empresa, debería ser una prioridad de las áreas de Comunicaciones y de Recursos Humanos (Desarrollo Organizacional).
2. Se debe mantener el nivel de conocimiento de la cultura organizacional de los colaboradores de una empresa con una constante campaña de promoción de sus valores organizacionales, ya que con esto se logra la excelencia operacional.

BIBLIOGRAFIA

- Ambrose, G., & Harris, P. (2009). *Fundamentos del diseño gráfico*. (P. E. SA, Ed., & M. Arcos, Trans.) España: AVA Publishing SA.
- Aprile, O. C. (2012). *La Publicidad puesta al día* (3era ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Barrionuevo, C. (2012, Noviembre). *Imagen y Comunicación*. Retrieved from Red DirCom Iberoamericana: <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N35.pdf>
- Borrini, A. (2006). *Publicidad, diseño y empresa*. Buenos Aires: Ediciones Infinito.
- Bustamante, C. A. (2013). *Valores Organizacionales y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Cineplanet Trujillo Centro – Período 2012-2013*. Trujillo - Perú.
- Casagrande, R. J. (2006). *Valores Organizacionales: Un Análisis en el Contexto Educativo*. Buenos Aires.
- Chávez, L. M. (2014). *EFFECTIVIDAD DE UN PROGRAMA DE VALORES ORGANIZACIONALES PARA AUMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES DE CORPORACIÓN DEL AHORRO*. Guatemala.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos* (Octava ed.). (J. M. Chacón, Ed., P. Mascaró, & M. d. Hano, Trans.) México: McGraw Hill.
- Coley, F., & Franco, E. (2000). *Reflexión acerca del Papel de la Cultura Organizacional en los Procesos de Cambio*. Colombia.
- Cortina, A. (1997). *El Mundo de los Valores* (Primera ed.). (E. B. Ltda., Ed.) Santafé de Bogotá: Editorial Codice Ltda.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (10a ed.). McGraw-Hill.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1985). *Las Empresas como Sistemas Culturales*. Argentina: Editorial Sudamericana.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1986). *Culturas Corporativas*. (S. T. Edición, Ed., T. Peters, & W. Nelson, Trans.) México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Dolan, S. (2012). *Coaching por Valores*. (M. Rodríguez, Ed.) Madrid, España: LID Editorial.
- España, S. (2015, Septiembre 21). *EMPRENDICES*. Retrieved Octubre 17, 2016, from Comunidad de Emprendedores: <https://www.emprendices.co/la-cultura-organizacional-una-empresa/>

- Galindo, F. (2004). *Comunicación audiovisual corporativa*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores (DpV): el cambio más allá de la dirección por objetivos* (2nd ed.). Madrid, España: McGraw Hill.
- Guzmán, J. (2003). *Desarrollo de Campaña Publicitaria*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. d. (2011). *Desarrollo Organizacional* (1ra ed.). México: Pearson Educación.
- Ibañez, G. (n.d.). La Comunicación en las Organizaciones. Retrieved from Economía Personal: <http://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2013/08/la-comunicacion-en-las-organizaciones-p01.pdf>
- Infantes, L. (2016, Diciembre 16). Impacto de la campaña de promoción de Valores en la Cultura Organizacional. (J. A. Paredes, Interviewer)
- Jimenez, J. C. (2010). *El Valor de los Valores en las Organizaciones* (3ra ed.). Caracas, Venezuela: Cograf Comunicaciones.
- López, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas Murcianas*. España.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España: Tesys SA.
- Menacho, J. L. (2006). *Estudio exploratorio sobre los valores organizacionales de una organización no gubernamental de desarrollo internacional*. Lima - Perú.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015, Junio). Cultura Organizacional desde la Teoría de Edgar Schein: Estudio Fenomenológico. *Clio América*, 9(17), 25. Retrieved Octubre 22, 2016, from <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliioamerica/article/view/1462>
- Press, W. (2014, Marzo 04). *Las RP Aplicadas*. (Word, Producer) Retrieved Noviembre 06, 2016, from <https://lasrpaplicadas.wordpress.com/2014/03/04/la-cultura-organizacional-de-coca-cola/>
- Pulido, C., & Burgos, J. (2002, Agosto 01). Aporte de los Valores al Desarrollo de las Organizaciones. (E. P. Psicología, Ed.) *Revista de Psicología Liberabit: Psicología Organizacional*, 8, p. 92.
- Quiminet.com. (2012, Mayo 17). *Empresas Mineras*. Retrieved from QuimiNet.com Información y Negocios Segundo a Segundo: <https://www.quiminet.com/empresas/empresas-mineras-2741471.htm>

- Rebeil, M. A., & RuizSandoval, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdes.
- Revilla, E. M. (2013). *Los Valores Organizacionales. El caso de un Instituto Pedagógico Público de Lima*. Lima - Perú.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Orgazacional* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a ed.). (E. Quintanar, Ed.) México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15va ed.). México: Pearson.
- Rodriguez del Bosque, I. A., De La Ballina, J., & Santo, L. (1997). *Comunicación Comercial: conceptos y aplicaciones*. Madrid: S.L. Civitas Ediciones.
- Rodríguez, F., Llorente, C., & García, L. (2012). *Fundamentos de la Eficacia publicitaria y el retorno de la inversión* (1era ed.). Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Santos, P. A. (2013). *Cultura Organizacional*. Perú.
- Valdivieso, O. (2016, Diciembre 16). Impacto de la campaña de promoción de Valores en la Cultura Organizacional. (J. A. Paredes, Interviewer)
- Vargas, L. J. (2015). *Valores Organizacionales y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la empresa TRC Express S.A.C. Agencia Trujillo – Período 2014*. Trujillo - Perú.
- Vásquez, M. (2009). *La Cultura Organizacional presente en DAYCO TELECOM C.A.: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo DAYCOHOST a través de su liderazgo gerencial*. Caracas.
- Velásquez de Naime, Y., Rodríguez, C., & Guaita, W. (2012, Julio 20). *Archivo Digital UPM*. Retrieved from Biblioteca de la Universidad Politécnica de Madrid: http://oa.upm.es/19402/1/INVE_MEM_2012_139916.pdf
- Work, G. P. (2014, Noviembre). *Great Place to Work*. Retrieved Noviembre 06, 2016, from <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/informes-de-investigacion-y-casos-de-estudio/961-los-valores-organizacionales>
- Yupanqui, M. (2016, Diciembre 16). Impacto de la campaña de promoción de Valores en la Cultura Organizacional. (J. A. Paredes, Interviewer)

ANEXOS

1. Matriz de consistencia

Tabla 38

Matriz de Consistencia

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO: Campaña de promoción de valores y su relación en la cultura organizacional de una empresa minera del norte del país.				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	V. Independiente	1. Tipo de Investigación
¿Una campaña de promoción de valores organizacional es en una empresa minera del norte del país, incrementa el conocimiento y aplicación de los valores por parte de los colaboradores en sus labores diarias?	Implementar una campaña de valores organizacionales en una empresa minera del norte del país, con la finalidad de incrementar el conocimiento y aplicación en las labores diarias.	Una campaña de promoción de valores en una empresa minera del norte del país, si incrementa el conocimiento y aplicación de los valores, por parte de los colaboradores, en sus actividades diarias.	Campaña de promoción de valores organizacional es.	Según el nivel académico: Descriptiva. Según el Diseño de Contrastación de Hipótesis: No experimental. 2. Nivel de Investigación Según el nivel de profundidad o alcance del conocimiento: Correlacional 3. Método: Inductivo deductivo
2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Específicas (opcional):	V. Dependiente:	4. Diseño de la Investigación:

<p>a) ¿Qué nivel de conocimiento de la cultura organizacional poseen los colaboradores de una minera del norte del país?</p>	<p>Diagnosticar el nivel de conocimiento de la cultura organizacional de los colaboradores de una minera del norte del país, antes de la campaña de promoción de valores.</p>	<p>Conocimiento y aplicación de valores.</p>	<p>Transversal</p>
<p>b) ¿Cómo implementar una campaña de promoción de valores organizacionales en la cultura organizacional de una empresa minera del norte del país?</p>	<p>Diseñar una campaña de promoción de valores organizacionales para la empresa minera del norte del país. Implementar una campaña de promoción de valores organizacionales en la empresa minera del norte del país.</p>	<p>V. Intervinientes :</p>	<p>5. Marco Muestral: Colaboradores de una empresa minera del norte del país</p> <p>6. Población: 600 colaboradores</p> <p>6. Muestra: 185 colaboradores</p> <p>7. Técnicas: Encuestas Análisis bibliográfico</p> <p>8. Instrumentos: Encuestas Ficha Bibliográfica</p>
<p>c) ¿Qué nivel de conocimiento de la</p>	<p>Determinar el nivel de conocimiento de los valores organizacionales por parte de los colaboradores de una</p>		<p>9. Justificación (Indicadores): Justificación Teórica La presente investigación encuentra su justificación teórica en lo mencionado por Jiménez (2010) en su libro "El valor de los valores en las organizaciones", en</p>

cultura minera del
organiza norte del
cional país, después
poseen de la
los campaña de
colabora promoción de
dores de valores.
una
minera .
del norte
del
país?

el que menciona
que los valores
cumplen un papel
importante en la
eficacia y la
efectividad de las
organizaciones
cuando tienen el
mismo significado
para todos los
colaboradores;
cuando son
compartidos, es
decir que tienen
una importancia
similar para todos; y
cuando son
puestos en
práctica,
especialmente por
los líderes en todos
los niveles.

Justificación Práctica

La presente
investigación
encuentra su
justificación
práctica en que
ayudará a una
empresa minera del
norte del país a
posicionar la cultura
como una ventaja
competitiva, alinear
los valores de la
empresa para
desarrollar su
cultura
organizacional y
lograr la
identificación y
fidelización de sus
colaboradores
mejorando su
rendimiento y
productividad.

Fuente: Elaboración propia.

2. Entrevistas transcritas

A. Transcripción entrevista Lisseth Infantes (Jefa de Desarrollo Organizacional)

Entrevistador (E): Estamos conversando con la encargada de la campaña de cultura organizacional, ella es la Srta. Lisseth Infante, quien está a cargo de Desarrollo Organizacional. Entonces, como ya veníamos comentando, antes teníamos un bajo porcentaje de personal que conocía nuestros valores, ahora casi el 100% los conoce y los aplica, ¿qué opinas de la implementación de la campaña de valores organizacionales?, ¿se nota su efectividad en el desempeño del personal?

Lisseth (L): Bueno, en cuanto a la implementación de la campaña podríamos mencionar que fue una campaña novedosa, consideramos que si fue de impacto, sobre todo por los canales de comunicación que usamos, además que fue direccionada y trabajada a diseño y a medida del personal, no haciendo diferenciación, creemos que si tuvo impacto porque se pudo comprender que es lo que quería dar a entender la empresa, con respecto a que es cultura y que son los valores y cuales con mejor dicho estos valores para la empresa “La empresa minera”. Si hablamos de su efectividad sabemos que los valores, se pueden ir

trabajando de manera progresiva, pero si considero que si hacemos una evaluación rápida, se evidencia en la responsabilidad que han tenido los trabajadores, si vamos aun ejemplo, proactividad y diligencia, se nota en cada una de las áreas esa proactividad al querer hacer el trabajo de repente hacer temas puntuales, llegar a las metas de producción, si vamos a un ejemplo en operaciones, cada equipo, cada trabajador en su equipo tiene un ratio que cumplir, un porcentaje de producción que alcanzar, y se nota cuando Tu visitas en los cambios de guardia, al jefe de guardia cuando comenta, que esta semana se llegó y que es lo que nos falta para poder llegar al compromiso que tienen cada uno de ellos, y la identificación que también ellos ponen de querer también ser parte de este cumplimiento de objetivos que la empresa propone o tiene. La comunicación efectiva, es parte también de los valores que tenemos, creo que se nota más a nivel de la parte operativa y es mucho más efectiva de repente que en la parte administrativa, y es un aprendizaje que nosotros como administrativos deberíamos adoptar.

E: Equipo de Trabajo.

L: En cuanto a lo que es Equipo de Trabajo, también considero que hemos tenido unos últimos talleres con personal de supervisión y se a notada que cuando todos comienzan a dar ideas y se organizan y van hacia un solo objetivo se puede lograr y eso ha evidenciado en los últimos años, el compromiso de todas la áreas, de poder, ya sea en las diferentes responsabilidades y funciones que pueden haber tenido o tengan, han podido aportar para el cumplimiento de la meta, y eso nos traslada, nos da la información, nos da a entender de que existe un trabajo en conjunto como equipo que son, y eso lo dicen las cifras, el cumplimiento de las onzas, de la meta que se han planteado en cada uno de los años, es más en este año que estamos cerrando el año cumpliendo la meta que se dio e incluso antes del tiempo esperado, y eso creo que habla por sí solo.

E: ¿Qué me puede decir de alto rendimiento?

L: En cuanto a Alto Rendimiento, es un conjunto en realidad de Comunicación de Proactividad y Diligencia de Trabajo en Equipo, se ve en cada área, que a pesar de ciertas limitaciones que puedan darse, el esfuerzo por querer cumplir, llegar al objetivo que se está planteando, a pesar de las pocas cosas que se tiene, herramientas o materiales, que se le pueda dar o haber dado, o sea pueden este grupo de personas, de trabajadores han podido llegar a la meta, hemos tenido también un taller, por dos años un taller, un programa de equipo de alto rendimiento, donde hemos puesto y considerado personas líderes de cada una de las áreas, donde hemos querido también darles un conocimiento adicional, para poder desarrollar sus capacidades, sus competencias y así ellos también, puedan ser ejemplo de sus áreas de trabajo, tenemos muchas

personas aquí en la organización que demuestran un alto rendimiento y eso obviamente se traslada al cumplimiento de los objetivos.

E: ¿Consideras que la campaña deba mantenerse en el tiempo?

L: Yo creo que sí, sin embargo, siempre debe ir revisándose el contexto actual, entonces creo que deberíamos reestructurar para también poder tener impacto, porque en si la gente conoce los valores, sabe cuáles son, la idea es seguir reforzándolos.

E: ¿Crees que con la práctica de los valores cumpliremos con los objetivos de la empresa?

L: Como ya te había mencionado en la primera y segunda pregunta, se evidencia la práctica de los valores, y esa evidencia se traslada al cumplimiento de los objetivos que estamos, que se ha obtenido en los últimos años, quizás lo que tendríamos que ir resaltando es valorar esas buenas prácticas, que vienen realizando nuestros colaboradores, pero también considero que es un compromiso para la supervisión, para la parte administrativa que el personal que está más en campo, es el que demuestra los valores en sí.

E: Gracias. Permites que estos audios puedan ser usados y transcritos.

L: Claro.

B. Transcripción entrevista Mario Yupanqui (Gerente de Operaciones)

Entrevistador (E): Nos encontramos con el Gerente de Operaciones de “La empresa minera”, el Sr. Es Mariano Yupanqui, vamos a hacerle unas preguntas acerca de la campaña de valores. ¿Qué opina de la implementación de la campaña de valores organizacionales? ¿Se nota su efectividad en el desempeño del personal?

Mario (M): Bueno, podemos ver que ha impactado en función a los cuatro pilares que tenemos como valores organizacionales, y la gente está participando en función al mismo.

E: ¿Considera que la campaña debe mantenerse en el tiempo?

M: Claro la intención es que los cuatro valores establecidos en la campaña se materialicen en el tiempo, planteándolos en cada uno de los trabajos que vienen desempeñando cada uno de nuestro personal, no solo de “La empresa minera” si no de todos los contratistas.

E: ¿Cree que con la práctica de los valores cumpliremos con los objetivos de la empresa?

M: Con esos y con muchos más, porque comulgan incluyendo los valores medio ambientales, el cuidado de cada uno de los trabajadores, en

cultivar la seguridad de cada uno de ellos y también obvio está en lo que es la responsabilidad con las comunidades nuestras.

E: Permite que estos audios puedan ser usados posteriormente en cualquier publicación.

M: Claro que sí.

E: Muchas gracias.

C. Transcripción entrevista Oscar Valdivieso (Jefe de Recursos Humanos)

Entrevistador (E): Nos encontramos con el Jefe de Recursos Humanos, su nombre es Oscar Valdivieso, Él está encargado del seguimiento de la aplicación e implementación de la campaña de cultura. ¿Qué opinas de la implementación de la campaña de valores organizacionales? ¿Se nota su efectividad en el desempeño del personal?

Oscar (O): Buenas noches, cuando hablamos de cultura tenemos que referirnos primero a la cultura organizacional en una empresa, porque este término es de alguna manera muy escurridizo, en algunas ocasiones no sabemos a qué se refiere, es desconocido o sub valorado. Básicamente respecto a la pregunta que me estás haciendo, considero que es efectiva, por qué, porque toda empresa que pretende alcanzar objetivos específicos tiene que definir sus valores ya sea que sean estos expresados, declarados o impuestos, una vez que los declaras, una vez que los tienes ya definidos recién ahí podemos medirlos y aquí en “La empresa minera” llevamos ya algunos meses implementándolos con resultados satisfactorios, de qué manera te puedo demostrar la efectividad, con los objetivos que hemos conseguido en estos últimos cinco años, tanto en temas de producción como en temas de seguridad y salud en el trabajo, gracias en parte a la colaboración de los valores y de que cada uno de los trabajadores lo aplica en su quehacer diario, es que se han logrado estos objetivos específicos

E: ¿Consideras que esta campaña de cultura organizacional deba mantenerse en el tiempo?

O: Como te comente anteriormente, la única forma de conseguir objetivos es estableciendo ciertos parámetros de medición y de efectividad, considero que esta campaña es importante porque contribuye, de alguna manera a establecer las reglas de juego, como en una familia, cuando el padre establece ciertos criterios mínimos básicos que cumplir a sus hijos, igual en la empresa, la compañía en este caso “la empresa minera” tiene valores expresados, declarados que de alguna

manera nos sirven de guía para poder conseguir nuestros objetivos y mantenernos en el tiempo, con un desarrollo sostenible.

E: Y la última pregunta sería: ¿Crees que con la práctica de los valores cumplimos estos objetivos que me acabas de mencionar?

O: En la historia de “La empresa minera”, en la pequeña historia de “La empresa minera” de seis años hemos alcanzado objetivos importantes, hitos como el millón de onzas producidas, como la certificación en bi-norma, la certificación en código de cianuro y aspiramos a mucho más, yo pienso y creo y siento y soy partícipe de que estos valores fundamentales por parte de “la empresa minera” nos va a ayudar a contribuir a la empresa de mil maneras y no solamente conseguir objetivos personales, profesionales, si no organizacionales.

E: Gracias, permites que estos audios puedan ser usados en publicaciones posteriores.

M: Sí estoy de acuerdo.

E: Ok, muchas gracias.

3. Encuesta Pre y Post Test



ENCUESTA PRE/POST TEST DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: Le entregamos a continuación un conjunto de preguntas relacionadas a la Cultura Organizacional de La Arena, conteste honestamente **MARCANDO CON UNA "X"**, sus respuestas serán informadas a la Alta Gerencia de La Arena, sugiriendo optimizar o cambiar algunas situaciones deficientes.

1. ¿Qué entiendes por Cultura Organizacional?

- a) Es el conjunto de valores
- b) Es la misión y la visión
- c) Son nuestras políticas
- d) Es la Misión, Visión, Valores y Políticas

2. ¿Le han informado acerca de la Visión de La Arena?

Sí () No ()

3. ¿Le han informado acerca de la Misión de La Arena?

Sí () No ()

4. ¿Le han informado sobre los valores?

Sí () No ()

5. ¿Sabes cuántos valores tenemos en La Arena?, marque cuáles son

- a) 4 b) 5 c) 6

Comunicación efectiva () **Proactividad y diligencia** ()

Honestidad () **Equipo de Trabajo** ()

Alto rendimiento () **Mejora continua** ()

6. ¿Consideras que los valores influyen en el comportamiento de los colaboradores?

Sí () No ()

7. ¿Estas de acuerdo en que los valores mejoran el desempeño de los colaboradores?

Sí () No ()

8. ¿Los valores ayudan a cumplir nuestros objetivos como empresa?

Sí () No ()

9. ¿Le han informado sobre las políticas de La Arena?

Sí () No ()

10. ¿Sabes cuántas políticas tiene La Arena?

- a) 3 b) 4 c) 5 c) 6

**Trabajando con seguridad, respetando el medio ambiente
y en armonía con las comunidades de su entorno**