



FACULTAD CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE UNA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
REFORZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PÚBLICO INTERNO DE
LA DIRECCIÓN GENERAL DE CORREOS DEL ECUADOR.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa

Profesora Guía:

María Belén Monteverde

Autora:

María del Sol Escobar Moya

2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

María Belén Monteverde

C.I.: 1707654354

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

María del Sol Escobar Moya

C.I. 1714092630

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por guiarme en todo momento de mi vida. A mis amigos Mariela y Diego que me ayudaron leyendo, aportando y apoyando. A Pedro por su ayuda incondicional, a mi familia por su apoyo, a Grace, por su paciencia y confianza y a mi querido profesor Jaime Valarezo, por ser uno de los pilares más importantes para culminar esta meta.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado a Jorge Maldonado quien tuvo la paciencia necesaria para entenderme y apoyarme en todo momento, me proporcionó la fuerza y el amor necesario para culminar este proceso.

Este es el primero de muchos logros juntos. Gracias por ser mi apoyo y mi compañero

RESUMEN

Correos del Ecuador es una empresa pública de servicio postal que ha existido a la par de la creación del país, adaptándose a cada uno de sus gobiernos. En las décadas de los años 80 y 90 del siglo pasado y a inicios del nuevo siglo, entorpecimientos en su administración y una falta de pertenencia por parte de sus empleados causaron que sus servicios y productos no estén a la altura de la competencia ni acorde a las necesidades de los clientes; al punto que en el año 2006 se consideró cerrarla definitivamente.

A partir de 2007, Correos del Ecuador se ha fortalecido gracias al apoyo del gobierno de Rafael Correa y la administración de Roberto Cavanna. Ha proporcionado al mercado nuevos productos y servicios enfocados a las necesidades actuales hasta convertirse en una empresa pública sólida, confiable, autosustentable y un ejemplo para otras empresas de servicio postal a nivel regional.

Internamente, sus procesos todavía mantienen un esquema burocrático que evita una relación fluida entre departamentos y obstaculiza el desarrollo efectivo de nuevas ideas, propuestas y proyectos. Especialmente, por falta de comunicación interna, este estancamiento genera malestar, afecta la opinión positiva del personal, su sentido de pertenecía hacia la empresa, el clima laboral y cultura organizacional.

El departamento de comunicación junto con el departamento de talento humano de la dirección nacional de Correos del Ecuador está enfocado en generar estrategias para mejorar los canales y herramientas informativas dentro de la empresa pública en el próximo año, sin tomar en cuenta los beneficios de la cultura organizacional fuerte.

Cuando existe una cultura fuerte y definida dentro de la organización, genera una interrelación sólida entre los empleados y comparten los objetivos de la organización, trabajando conjuntamente para cumplirlos. Las empresas con

culturas fuertes tienen mayor facilidad de posicionarse en la mente de los públicos creando una imagen organizacional positiva y atractiva en el mercado.

Este trabajo de titulación propone la creación de un plan de comunicación interna, basado en las necesidades de la dirección general de Correos del Ecuador con el objetivo de reforzar su cultura organizacional, complementando la propuesta del departamento de comunicación.

ABSTRACT

Correos del Ecuador is a public postal office that has existed alongside with the creation of the country, adapting to each of its governments. In the 80s and 90s and at the beginning of the new century, obstructions in its administration and a lack of ownership by its employees made their services and products neither up to neither the competition nor the needs of the customers; in 2006 it was considered to be closed permanently.

Since 2007, the organization has been strengthened by the support of the government of Rafael Correa and Roberto Cavanna's administration. It has provided new products and services tailored to the needs of today into the market and began to become a solid, reliable, self-sustaining enterprise and an example for other companies at the regional postal service.

Internally, its processes still have a bureaucratic scheme that avoids a fluid relationship between departments and hinders the effective development of new ideas, proposals and projects; specially, because the lack of internal communication, this stagnation affects the positive opinion of the staff, their sense of belonging to the company, the work environment and organizational culture.

The communication department with the human talent department of Correos del Ecuador are focused on creating strategies to improve channels and tools within the company thru the next year, without taking into account the benefits of strong organizational culture.

When there is a strong and defined culture within the organization, it generates a solid relationship between employees and share the objectives of the organization, working together to achieve them. Companies with strong cultures are more able to position themselves in the minds of the public, creating a positive and attractive organizational image in the market.

This paper proposes the creation of an internal communication plan based on the needs of Correos del Ecuador with the aim of strengthening its organizational culture, complementing the communication department plans.

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1. CAPITULO I: LA COMUNICACIÓN ENTRE LAS PERSONAS Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | 3 |
| 1.1. LA COMUNICACIÓN HUMANA, VERBAL Y NO VERBAL..... | 3 |
| 1.1.1. El proceso comunicativo..... | 4 |
| 1.1.1.1. Fuente..... | 4 |
| 1.1.1.2. Emisor..... | 5 |
| 1.1.1.3. Perceptor..... | 5 |
| 1.1.1.4. Código..... | 5 |
| 1.1.1.5. Mensaje..... | 5 |
| 1.1.1.6. Canal..... | 6 |
| 1.1.1.7. Ruido (barrera)..... | 6 |
| 1.1.2. Retroalimentación..... | 7 |
| 1.2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL..... | 7 |
| 1.2.1. Comunicación interna..... | 7 |
| 1.2.2. Comunicación externa..... | 12 |
| 1.3. MARKETING..... | 12 |
| 1.3.1. Relaciones públicas..... | 13 |
| 1.3.2. Publicidad..... | 14 |
| 1.4. TIC: TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES..... | 15 |
| 1.4.1. Web 2.0..... | 16 |
| 1.4.2. Identidad Organizacional..... | 17 |
| 1.4.3. Logotipo Correos del Ecuador:..... | 19 |
| 1.5. IMAGEN ORGANIZACIONAL O CORPORATIVA..... | 19 |
| 1.6. TIPOS DE PÚBLICOS INTERRELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN..... | 21 |
| 1.6.1. Público interno..... | 21 |
| 1.6.2. Público externo..... | 22 |
| 1.7. PLANIFICACIÓN..... | 23 |
| 1.7.1. Elementos de la Planificación Estratégica:..... | 24 |
| 1.8. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN (PEC)..... | 25 |
| 1.8.1. Elementos de la planificación..... | 26 |
| 1.8.1.1. Campañas..... | 27 |
| 2. CAPITULO II: ORGANIZACIONES, COMUNICACIÓN Y CULTURA EN LA EMPRESA PÚBLICA | 29 |

| | |
|---|----|
| 2.1. LAS ORGANIZACIONES..... | 29 |
| 2.1.1. Tipos de organizaciones..... | 29 |
| 2.2. EMPRESAS..... | 30 |
| 2.2.1. Empresas privadas..... | 31 |
| 2.2.1.1. Atributos y beneficios de la empresa privada..... | 31 |
| 2.2.1.2. Desventajas de la empresa privada..... | 32 |
| 2.2.2. Empresas públicas..... | 32 |
| 2.2.2.1. Características de las empresas públicas..... | 33 |
| 2.3. COMUNICACIÓN INTERNA INSTITUCIONAL..... | 35 |
| 2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 38 |
| 2.4.1. Características de la cultura..... | 40 |
| 2.4.2. Elementos de la cultura institucional..... | 41 |
| 2.4.3. Cultura uniforme y subculturas..... | 41 |
| 2.4.4. Calidad en la cultura institucional..... | 42 |
| 2.4.5. Nacimiento y crecimiento de la cultura..... | 42 |
| 2.4.6. Proceso de selección de personal y capacitación..... | 42 |
| 2.4.7. Empleados y cultura institucional..... | 43 |
| 2.4.8. Cultura fuerte y cultura débil..... | 44 |
| 2.4.9. Misión y visión..... | 45 |
| 2.4.9.1. Misión..... | 45 |
| 2.4.9.2. Visión..... | 45 |
| 2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 46 |
| 2.5.1. Características del clima organizacional..... | 47 |

3. CAPITULO III: CORREOS DEL ECUADOR: LA EMPRESA DETRÁS DEL SERVICIO DE CORRESPONDENCIA DEL PAÍS..... 49

| | |
|--|----|
| 3.1. LA EMPRESA..... | 49 |
| 3.1.1. Historia de Correos del Ecuador..... | 49 |
| 3.1.2. Políticas institucionales de Correos del Ecuador..... | 54 |
| 3.1.3. Objetivos de Correos del Ecuador..... | 54 |
| 3.1.4. Plan Nacional de Desarrollo de la Calidad (PNDC)..... | 55 |
| 3.1.5. Responsabilidad social empresarial..... | 56 |
| 3.1.6. Organigrama estructural..... | 57 |
| 3.1.6.1. Gerencia General..... | 57 |
| 3.1.6.2. Comité de Gestión de Desarrollo Institucional..... | 58 |
| 3.1.6.3. Dirección Nacional Jurídica..... | 58 |
| 3.1.6.4. Auditoría Interna..... | 58 |
| 3.1.6.5. Dirección de Planificación..... | 58 |
| 3.1.6.6. Dirección de Comunicación y RRPP..... | 58 |

| | |
|---|-----------|
| 3.1.6.7. Dirección Nacional de Talento Humano. | 59 |
| 3.1.7. Capacitación. | 59 |
| 3.1.8. Productos y servicios de CDE. | 60 |
| 3.1.8.1. Productos. | 60 |
| 3.1.8.2. Servicios. | 61 |
| 3.1.8.3. Servicios ofrecidos en la página Web. | 64 |
| 4. CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN | 65 |
| 4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. | 65 |
| 4.1.1. Objetivo General. | 65 |
| 4.1.2. Objetivos Específicos. | 65 |
| 4.2. TIPO DE ESTUDIO. | 65 |
| 4.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN. | 66 |
| 4.3.1. Técnicas de investigación aplicadas. | 67 |
| 4.3.1.1. Marco teórico. | 67 |
| 4.3.1.2. Percepción del personal. | 68 |
| 4.3.2. Determinación del tamaño de la muestra y público objetivo de la encuesta. | 70 |
| 4.3.3. Diseño de la encuesta | 72 |
| 4.3.3.1. Tabulación y representación gráfica de la encuesta. | 72 |
| 4.3.4. Interpretación de la encuesta. | 80 |
| 4.3.5. Desarrollo Entrevista. | 81 |
| 4.3.5.1. Síntesis de la entrevista. | 82 |
| 4.3.5.2. Desarrollo de grupo focal. | 85 |
| 4.4. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN. | 87 |
| 4.5. RECOMENDACIONES. | 88 |
| 5. CAPITULO V: PROPUESTA | 90 |
| 5.1. INTRODUCCIÓN. | 90 |
| 5.2. FODA. | 90 |
| 5.2.1. Fortalezas. | 90 |
| 5.2.2. Debilidades. | 91 |
| 5.2.3. Oportunidades. | 92 |
| 5.2.4. Amenazas. | 92 |
| 5.3. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN. | 93 |
| 5.3.1. Objetivo general. | 93 |
| 5.3.2. Objetivos específicos. | 94 |
| 5.4. PÚBLICO. | 94 |
| 5.5. MATRICES. | 94 |
| 5.5.1. Matriz Estratégica | 95 |

| | |
|-------------------------------|------------|
| 5.5.2. Matriz Táctica | 96 |
| 5.5.3. Cronograma..... | 99 |
| 5.5.4. Presupuesto | 100 |
| 5.5.5. Matriz de Resumen..... | 101 |
| REFERENCIAS | 104 |
| ANEXOS | 110 |

INTRODUCCIÓN

Correos del Ecuador es una empresa pública, presente en el Ecuador desde antes de su independencia. Su nombre ha cambiado con los años al igual que los ministerios a los cuales ha pertenecido; su gerencia y administración se ha visto afectada por las diferentes propuestas de cada gobierno, debilitando su cultura organizacional.

A partir de 2007, Correos del Ecuador recibió apoyo del Gobierno y ha mantenido una administración continua e innovadora que la está posicionando gracias a sus servicios y productos postales actualizados. Sin embargo, internamente guarda los rezagos de la burocracia presente en las instituciones públicas y maneja una comunicación rígida afectando al clima laboral y debilitando su cultura organizacional. La finalidad de esta propuesta es incentivar un cambio en la comunicación interna para reforzar su cultura.

La comunicación corporativa es una herramienta estratégica que está ganando importancia dentro de las empresas. Tiene la capacidad de determinar la identidad de una organización, mejorarla y difundirla, con el fin de manifestar una imagen positiva y generar un posicionamiento en la mente de sus distintos públicos.

Dentro de la empresa, la comunicación a su vez abre los canales entre gerencia y el personal, incentiva la retroalimentación, mejora el clima laboral, genera un sentimiento de pertenencia y participación y fortalece el clima laboral, sin embargo estos beneficios solo se consiguen si la comunicación es planificada y estratégica, diseñada a partir de los resultados de una investigación previa que demuestre la realidad de la organización.

Este trabajo de titulación está estructurado en cinco partes:

Primer capítulo: Abarca de manera general la importancia de la comunicación en todos sus ámbitos, desde su proceso hasta los beneficios de la comunicación organizacional, identidad e imagen; y concluye con la planificación de la comunicación.

Capítulo dos: Explica las organizaciones y la diferencia entre empresas privadas y públicas. Se enfoca en la comunicación, clima y cultura organizacional dentro de las empresas públicas. Se señalan conceptos teóricos, características beneficios, y la relación entre ellos; estos tres temas son cruciales para la investigación y el plan de comunicación.

Capítulo tres: Presenta a la empresa pública Correos del Ecuador en todos sus ámbitos: productos y servicios que ofrece, misión, visión, proyectos, programas, historia. Es decir, todo lo necesario para entender su actividad y sus necesidades. La información ha sido recopilada de sus referencias bibliográficas, página *Web*, revistas, reportajes, etc.

Capítulo cuatro: Explica la investigación para medir la cultura organizacional de Correos del Ecuador: la metodología utilizada, las técnicas que se aplicaron, la tabulación de encuestas y la representación gráfica de los resultados obtenidos; finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo cinco: Presenta la propuesta del plan, su análisis F.O.D.A. y las matrices estratégicas en las cuales se especifican las acciones comunicacionales para llevar a cabo la campaña, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

1. CAPITULO I

LA COMUNICACIÓN ENTRE LAS PERSONAS Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. La Comunicación Humana, Verbal y No Verbal.

“La comunicación puede entenderse como la interacción entre seres vivos exponiendo sus conductas frente al entorno, a partir de la transmisión de mensajes y signos convenidos por el aprendizaje de códigos comunes” (Rizo, 2004). “Está compuesta por las palabras *común* y *acción*, por ende la comunicación es tan habitual en las personas como respirar o pensar” (Pérez, 2005).

En el momento que un individuo interactúa con otro, expresa sus ideas mediante el lenguaje oral y escrito, con el objetivo de transmitir información nueva y atractiva, generando interés de la persona que recibe el mensaje. Cuando la comunicación se transmite sin palabras, se la conoce como no verbal y está incluida en todo tipo de conducta humana, apoyando a la comunicación verbal a través de la expresión de sentimientos conscientes o inconscientes (Pagadigorria, 2011).

“La comunicación es fundamental en toda relación social, es el mecanismo que regula y, al fin y al cabo, hace posible la interacción entre las personas. Y con ella, la existencia de las redes de relaciones sociales que conforman lo que denominamos sociedad” (Rizo, 2004).

Se puede definir entonces que la comunicación es una acción habitual para el ser humano y la base de su interacción; la persona se expresa mediante palabras y complementa el sentido de las mismas mediante el lenguaje no verbal. No obstante, para que exista un entendimiento efectivo entre la persona que emite la información y quien la recibe se debe tomar en cuenta que existe un proceso dentro de esta interacción.

1.1.1. El proceso comunicativo.

Es el camino del mensaje desde el momento de su creación hasta su respuesta.

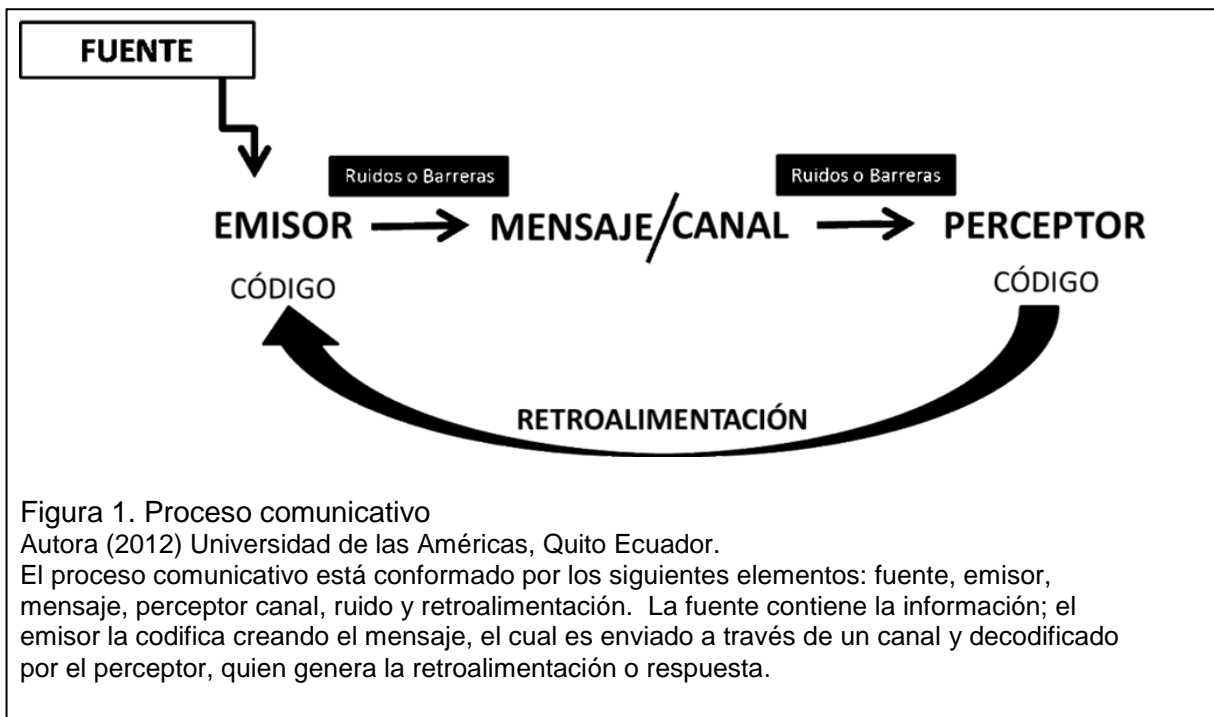


Figura 1. Proceso comunicativo

Autora (2012) Universidad de las Américas, Quito Ecuador.

El proceso comunicativo está conformado por los siguientes elementos: fuente, emisor, mensaje, perceptor canal, ruido y retroalimentación. La fuente contiene la información; el emisor la codifica creando el mensaje, el cual es enviado a través de un canal y decodificado por el perceptor, quien genera la retroalimentación o respuesta.

1.1.1.1. Fuente.

“Es el lugar, persona, o evento que contiene la información del contenido que se enviará, en otras palabras es el inicio o la raíz del mensaje. Puede ser un hecho, una noticia que capta la atención y transmite una información. Es el origen del mensaje” (Wilcox, 2006, p.176). La fuente contiene mucha información, depende del emisor recopilar la que considere necesaria y atractiva para generar el mensaje, evitando transmitir datos irrelevantes. La fuente, especialmente si es una persona, puede manipular la información al momento de generar juicios de valor o compartir una opinión; por lo que el emisor debe ser muy cuidadoso de considerar la veracidad de la fuente y estar abierto a otras perspectivas.

1.1.1.2. *Emisor.*

Es el individuo que inicia el proceso comunicativo, elige y selecciona la información de la fuente, adecuándola y codificando las ideas para transmitir las en un lenguaje de fácil entendimiento y crear así un mensaje claro para el receptor; también elige el canal por donde se emitirá el mensaje.

El emisor tiene la responsabilidad de componer un mensaje atractivo, entendible, de información nueva y veraz, para generar credibilidad y evitar una falta de comprensión por parte de su interlocutor.

1.1.1.3. *Perceptor.*

Es quien recibe el mensaje, lo decodifica, analiza, almacena y finalmente genera una respuesta.

Para que el perceptor entienda el mensaje de la misma manera que el emisor quiso difundirlo, debe cumplir ciertas características, por ejemplo: hablar el mismo idioma, tener cierto grado de empatía con el interlocutor, estar abierto a entender y escuchar (o leer) atentamente todo el mensaje antes de analizarlo.

1.1.1.4. *Código.*

“Conjunto de símbolos comunes para el emisor, quien al momento de crear el mensaje, lo codifica. Se deben combinarlos de manera imparcial para que el perceptor pueda captar el mensaje claramente Danhke (1989, p.56) afirma que “si los signos utilizados en él son comunes para el emisor y el perceptor, al decodificarlo el perceptor lo entenderá.”

1.1.1.5. *Mensaje.*

Son las ideas y sentimientos expresados por el emisor para transmitir una información y generar interés por parte de receptor, a través del lenguaje verbal y no verbal. “Para que el mensaje tenga un porcentaje mayor de

entendimiento, debe ser: creíble, útil, claro, continuo, adecuado en su medio y atractivo.” De Manuel y Martínez (2000, p.128)

1.1.1.6. *Canal.*

Es el medio que elige el emisor para enviar el mensaje, puede ser material o espacial y tiene la finalidad de llegar al perceptor de manera rápida y evitando barreras en la comunicación. Los ejemplos más comunes de canales son: el aire, teléfono, mensaje de texto, celular, video llamada, correos electrónicos, Internet, intranet, redes sociales, entre otros.

1.1.1.7. *Ruido (barrera).*

Se entiende como una perturbación dentro de proceso de comunicación, evitando que el mensaje llegue al perceptor de manera clara. Pueden manifestarse en cada elemento del proceso, incluso al momento de generar una respuesta.

Las más comunes son:

- **Físicas:** Fonética inentendible, interferencias en la línea telefónica y de celular, mala señal telefónica o de internet, mala ortografía, entre otras.
- **Semánticas:** Símbolos, códigos, palabras e imágenes con diferente significado para unos y otros.
- **Psicológicas:** Estado de ánimo, jerarquía, nivel de empatía, actitud, prepotencia o el tono de voz, pueden afectar al perceptor, bloqueando el entendimiento del mensaje.
- **Filtración:** Tergiversación de la información al momento de transmitirse por varios canales. Generalmente se produce cuando hay muchos niveles verticales en un canal.
- **Mensajes deficientemente expresados:** Cuando el emisor utiliza palabras mal elegidas o incoherentes o falta de claridad en el mensaje.
- **Barreras internacionales o culturales:** Diferencias en el idioma, cultura y normas de cortesía.

- **Sobrecarga de información:** Si el mensaje tiene demasiada información, va a ser difícil para el perceptor captarlo en su totalidad.
Alfonzo Pérez (2005, p.51)

1.1.2. Retroalimentación.

Es la respuesta que produce el perceptor después de recibir el mensaje. Al igual que el emisor este puede ser verbal o no verbal. Es el último paso del proceso y el más importante, ya que diferencia a la comunicación de la información.

El proceso comunicativo puede ser aplicado en todas las interacciones entre dos o más personas, y es fundamental en la comunicación dentro de las organizaciones.

1.2. La Comunicación Organizacional.

Todas las organizaciones deben comunicarse con sus públicos con el fin de ser reconocidas y posicionadas en sus mentes ya que “una organización que no comunica, no existe”.

Cuando una organización se comunica con sus públicos a través de diferentes canales, se conoce como comunicación organizacional y está dividida en dos: interna y externa; la interna maneja toda la información que se transmite al personal de la organización y la externa a promocionar lo que la organización hace o produce.

1.2.1. Comunicación interna.

La comunicación interna mantiene informado al personal de la empresa sobre las actividades que se llevan a cabo, explica sus obligaciones y los incentiva a mejorar su desempeño. Cuando se la utiliza de manera adecuada, logra unificar el comportamiento de los miembros de un grupo y genera un sentimiento de pertenencia hacia la organización. A su vez, analiza la

respuesta que generan los colaboradores dentro de la empresa para tomar decisiones y evaluar alternativas.

“La comunicación crea una base favorable para las relaciones con los empleados, incentivándolos a trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos esperados en la organización y proyectando una buena imagen empresarial, adecuando los medios y recursos hacia las necesidades de cada organización para mejores resultados.” Khvilion (2003)

La comunicación dentro de la empresa está enfocada en la interacción entre el personal y los altos mandos, se maneja a través de canales y herramientas comunicacionales existentes en la organización, buscando la coordinación en las actividades dirigidas al cumplimiento de los objetivos e incentiva a los empleados a comunicarse con su empresa (Gibson, Donolly, 2003, p.356).

Muñiz (2011) presenta las siguientes funciones de la comunicación interna:

- **Información:** A los empleados, sobre cuáles son sus obligaciones en la empresa, los objetivos de la misma y resultados que se esperan de cada persona y departamento. Cuando el personal tiene estas cuatro variables entendidas, es más probable que se sientan motivados al realizar su trabajo desarrollándolo eficazmente.
- **Explicación:** Al personal, sobre cualquier inquietud de sus funciones, con el fin de que comprendan las órdenes que reciben; esto influye en las decisiones que se toman.
- **Interrogación:** A los colaboradores, sobre los temas tratados, generar un hábito de preguntas de aclaración facilita el dialogo.

A su vez, Gibson y Donolly (2003, p. 367) definen cuatro tipos de comunicación interna:

- **Comunicación vertical:** Se produce desde arriba hacia abajo, es decir, desde gerencia hacia el resto de departamentos. Se utiliza para transmitir nuevas normas o mensajes específicos desde gerencia.
- **Comunicación horizontal:** Fluye entre miembros en un mismo nivel jerárquico: departamentos o grupos, sin presencia de autoridad.
- **Comunicación formal:** Esta creada y controlada por la empresa, define como se debe transmitir la información que llega en cada nivel, respetando un orden jerárquico. Este tipo de comunicación es muy útil para tomar decisiones.
- **Comunicación informal:** Se da naturalmente entre empleados, sin un control por parte de la empresa, tiene un alto nivel de credibilidad y trata temas personales de los individuos, es muy común que genere rumores.

Dentro de Correos del Ecuador, se utiliza la comunicación vertical para transmitir cualquier mensaje, esto quiere decir que cuando gerencia envía un comunicado, no existe la apertura de respuesta por parte de los empleados.

La comunicación informal también se encuentra presente en esta empresa pública, exponiéndola a rumores y comentarios negativos por falta de una clara explicación y solución inmediata frente algún problema. Si se utilizaran los canales para transformar esta comunicación informal en formal, la organización podría enfocarse en la solución del problema, y comunicar al personal disminuyendo el nivel de incertidumbre.

Para que todos los colaboradores reciban la información transmitida por la empresa, se deben utilizar diferentes herramientas de comunicación interna; existen varios tipos de herramientas comunicacionales que cumplen con este propósito. El departamento de comunicación de Correos del Ecuador maneja las siguientes:

- **Revista interna:** La revista *UraKuinda* recopila los eventos realizados, programas y proyectos implementados, artículos de interés común, resultados en ventas y personajes importantes de la organización cada

dos meses. La información de esta revista es de interés mixto (para público interno y externo).

- **Notas informativas:** Estos mensajes son enviados desde gerencia hacia los colaboradores comunicando nuevos productos, servicios o noticias relevantes sobre la empresa. Correos del Ecuador maneja las notas informativas por medio de correo electrónico y cartelera, sin medir una respuesta.
- **Circulares:** En Correos del Ecuador, las circulares se envían a los jefes de departamento quienes son los encargados de difundir la información a sus subordinados, estas circulares tienen mensajes desde gerencia sobre actividades que se van a realizar o cambios en el reglamento.
- **Manual de acogida o de inducción:** a cada nuevo miembro de Correos del Ecuador, se le entrega un manual que incluye la filosofía de la empresa, código de ética, políticas empresariales. Cuenta con varios puntos que invitan al nuevo integrante a conocer más de la institución.
- **Cartas de alta dirección:** Roberto Cavanna envía, en ocasiones especiales, un correo electrónico con noticias de relevancia sobre que involucran a la organización. Sin embargo, el personal operativo no dispone de correo electrónico ni acceso a computadoras, así que por lo menos dos tercios del personal no reciben las cartas de alta dirección.
- **Reuniones:** Dentro de Correos del Ecuador, las reuniones se hacen dentro de los departamentos para tratar temas internos. La gerencia se reúne trimestralmente con los jefes de departamentos para tratar temas más globales.
- **Cartelera:** En la dirección general de Correos del Ecuador se encuentran varias carteleras, especialmente en la zona operativa, ya que es la principal herramienta para esta división. Estas están ubicadas estratégicamente y comunican temas relevantes como premios, resultados en ventas, creación de nuevos productos y servicios, entre otras cosas.
- **Intranet:** Correos del Ecuador gestiona su intranet mediante un sistema llamado *Lotus Notes*, que cuenta con correo electrónico, y un programa

de mensajería instantánea llamado *Sametime*. Esta herramienta mantiene la comunicación inmediata entre los miembros de la empresa, sin contar los operativos que no tienen acceso a una computadora.

Existen otras herramientas de comunicación interna que no están siendo utilizadas en la empresa pública, entre estas se encuentran:

Buzón de sugerencias: Se lo coloca en varios puntos de la empresa y los colaboradores pueden poner sus comentarios e inquietudes. Cada cierto tiempo un representante del departamento de recursos humanos recoge todos los documentos recibidos y presenta los más relevantes. Es un mecanismo ideal para reforzar la retroalimentación por parte del personal.

Encuestas de opinión: Se las realiza para tratar temas puntuales con respecto al beneficio del personal, las encuestas son muy eficaces el momento de conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores con la empresa.

Entrevistas individuales Cada jefe de departamento está encargado de reunirse con una o más de los empleados con el fin de conocer a su grupo de trabajo y los colaboradores se sienten tomados en cuenta por la empresa.

La comunicación interna es vital para un correcto funcionamiento de la organización. Cuando el público interno está informado y se siente en la libertad de comunicar sus necesidades y opiniones, refuerza su sentido de pertenencia, su cultura organizacional y la imagen interna. Lamentablemente, muchas organizaciones desconocen los beneficios de una buena comunicación interna, especialmente en las instituciones públicas. Esto genera un público interno disconforme y quejumbroso.

Dentro de la matriz de Correos del Ecuador, el departamento de comunicación junto con el de talento humano son los encargados de coordinar los temas de comunicación dentro de la empresa, y se ha analizado que, en efecto, existen muchas falencias en los canales de comunicación y en la medición de una respuesta.

1.2.2. Comunicación externa.

Las empresas utilizan exclusivamente a la publicidad y a las relaciones públicas para proyectar una imagen de marca en el mercado, sin embargo, la tendencia las está empujando a que refuercen su identidad con individualismo, seguimiento, control y mejora constante y utilicen la comunicación a través de varios canales con el objeto de que sea el público quien saque sus propias conclusiones sobre la organización y perciba una imagen real. Laermer (2004, p.135)

“La comunicación externa es la que crea, refuerza y mantiene la relación con todos los públicos que interactúan con la empresa, que no forman parte de la misma, a través estrategias comunicacionales, si la comunicación es efectiva beneficia a la imagen de la organización percibida por los públicos” (Saladrigas, 2005). Los clientes, proveedores, competencia, medios de comunicación y gobierno son a quienes está dirigida, es por esto que la organización debe manejar una correcta comunicación externa. A su vez, trabaja conjuntamente con marketing y publicidad para promocionar sus servicios y productos

1.3. Marketing.

El marketing busca la satisfacción de las necesidades de los clientes, promocionando los productos o servicios que comercializa la empresa, de manera que el cliente los recuerde y adquiera sin necesidad de buscarlos en la competencia. (Bilancio, 2008 p.32)

El marketing tiene éxito cuando se consigue la oferta adaptada al cliente con productos atractivos, novedosos, de calidad o un servicio de primera, anticipado a las necesidades del cliente y de fácil adaptación al mercado cambiante. Preguntas como: ¿Quién es nuestro cliente?, ¿Quién adquiere nuestros productos?, ¿Por qué lo hace?, ¿Cada cuánto nos compra o nos visita? Deben ser tomadas en cuenta muy en serio por la empresa, con el fin de tener claro quiénes son sus clientes y categorizarlos por nivel de importancia. (Arellano, 2001, p.133)

Las empresas con un buen departamento de marketing cuentan con un sistema de información, que continuamente está recopilando, clasificando, analizando, evaluando y distribuyendo información real para uso de las personas del departamento, con el fin que tomen las decisiones precisas basadas en una información veraz. (Ferrando, 2008, p.78) a este sistema se lo conoce como *Customer Relationship Management* (CRM) Este sistema permite registrar datos personales y generales de los clientes, las transacciones que han realizado, características demográficas y otros datos complementarios.

El *marketing* está ligado a la comunicación ya que ambos buscan el posicionamiento en la mente del público, pero el *marketing* específicamente se enfoca en los clientes, mientras que la comunicación se enfoca en todos los distintos tipos de público que afectan a la organización o se ven afectados por ella.

Correos del Ecuador es una empresa con un nuevo y actualizado departamento de *marketing* que diseñó los nuevos productos y servicios que lograron posicionar a la empresa pública en el mercado; actualmente, el verdadero éxito de la empresa y objetivo del *marketing* consiste en entusiasmar a los clientes otorgando un valor agregado y emocional a la marca, trabajando conjuntamente con las relaciones públicas y la publicidad.

1.3.1. Relaciones públicas.

Como su nombre la define, relaciones y públicas busca generar una interacción con sus públicos, evaluando sus opiniones y percepción hacia la organización y creando programas de acción para ganar la aceptación de los públicos y mantener una correlación mutuamente beneficiosa (Wilcox, 2006, p.12).

Para Itoiz (2004): “las relaciones públicas son una función de la alta dirección, orientada a conseguir la credibilidad y confianza de su público, utilizando diversas técnicas de difusión sobre las personas u organizaciones, para modificar o potenciar las actitudes y acciones de éstos”. Son efectivas para dar a conocer al público eventos cruciales de la empresa, por ejemplo: lanzamiento

de un nuevo producto, aniversario de la empresa, inauguración de un nuevo local de manera atractiva y llamativa, con un aporte mediático para mayor difusión.

En Correos del Ecuador, el departamento de RRPP está encargado de organizar todos los eventos, la participación en los enlaces ciudadanos, premiaciones, galas reuniones, etc.

1.3.2. Publicidad.

La publicidad tiene como objetivo dar a conocer los productos o servicios que ofrece la organización a los consumidores y convencerlos para que los obtengan promocionándola de manera creativa y atractiva que genere nuevas necesidades y promueva su venta. Es la herramienta más efectiva para difundir los planes de acción de marketing. (Brewster, 2008, p.10)

La publicidad es una industria extremadamente poderosa, si una empresa no invertiría en publicidad, estaría condenada a desaparecer es por esto que muchas organizaciones gastan millones en campañas de promoción. Sus estrategias han evolucionado, adecuándose al mercado, a los nuevos canales y herramientas de comunicación o simplemente buscando originalidad.

Los tipos de más comunes en publicidad son: *Above the line* (ATL) o publicidad tradicional: cuñas de radio, televisión, espectáculos, revistas, prensa, vallas, etc. La publicidad ATL se utiliza cuando se desea dar a conocer algo masivamente, así que el arte debe ser seleccionado cuidadosamente ya que aparte del público objetivo, serán vistos por menores de edad o gente mayor, de diferentes culturas y religiones. Esta estrategia puede servir para dar a conocer una empresa o una marca. (Brewster, 2008, p.55)

Por otro lado está la estrategia *Below the line* (BTL) que utiliza medios no masivos de comunicación y está dirigido a públicos específicos. Puede trabajar conjuntamente con campañas ATL como complemento, y se vale de

merchandising, eventos, *sampling*, redes sociales, entre otros. El éxito de la publicidad BTL es la respuesta inmediata del cliente, que no pasa con ATL. (Romero, Rodríguez y Blanco, 2005, p.131).

La publicidad existe con el fin de promocionar un producto o servicio a través de mensajes atractivos, usando canales de comunicación destinados al público al cual se quiere llegar. Los canales más utilizados son televisión, radio, publicaciones en periódicos, revistas, material P.O.P. (Gigantografías, *roll ups*, volantes, etc.); no obstante, la tendencia está llevando a la publicidad a buscar nuevos canales, novedosos y atractivos para el consumidor.

La publicidad es una técnica utilizada por Correos del Ecuador para promocionar sus productos y servicios nuevos, se ha destinado un presupuesto elevado para la publicidad de los productos y servicios a través de revistas, diarios, radio, material P.O.P., etc.

1.4. TIC: Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Las TIC agrupan a la informática, el internet y las telecomunicaciones, jugando un importante papel en la transformación de la economía global y los constantes cambios que se dan en la sociedad.

En los últimos cinco años, la tecnología evolucionado y generado un cambio en la comunicación entre personas, la interacción en los negocios y el *modus operandi* en la industria, medicina e ingeniería, el mundo ha evolucionado más en estos años que en los anteriores siglos juntos (Castells, 2003, p.185).

Según De Manuel y Martínez (2000, p.125), un buen uso de las TIC puede lograr que un negocio local se promocióne en el exterior, que la empresa llegue con mayor rapidez al público objetivo y consiga mejorar la comunicación con todos los públicos. Entre las más relevantes se encuentran:

- **Internet:** La *worldwide web* (www), o el Internet se refiere a la gran red o supercarretera de información, funciona gracias a la interconexión de miles de computadoras de todo el mundo, compartiendo protocolos,

utilizando un lenguaje común para conectarse entre ellas y ofrece al público servicios como acceso a la información, correo electrónico, y la capacidad de intercambiar información (Castells, 2003, p. 152)

- **Banda Ancha:** Es la capacidad y velocidad de acceso a la *web*.
- **Intranet:** Es red interna tipo internet para las empresas.
- **Correo electrónico:** Envío de cartas electrónicas (*e-mails*) en tiempo real, a través de una red.
- **Telefonía Móvil:** Los dispositivos móviles actuales disponen de servicio de internet.
- **Mensajes de texto (SMS):** mensajes instantáneos entre teléfonos celulares en tiempo real y tienen un costo diferente de acuerdo a la operadora a la que pertenecen.

1.4.1. *Web 2.0.*

“Se conoce como *Web 2.0* a la introducción de la interacción dentro del internet. Mediáticamente, la *Web 2.0* está concentrada en las aplicaciones comunes como blogs o bitácoras *online*, videos compartidos y redes sociales englobando el conjunto de ideas que explican estos nuevos servicios *Web* dentro del contexto de las tecnologías (TIC) que los crearon” (eduteka, 2007).

Se puede entender entonces que la *Web 2.0* engloba todos los espacios destinados para interactuar entre usuarios, entre los más comunes y conocidos se encuentran: Facebook, Twitter, Youtube, entre otros.

Un correcto uso de las TIC puede lograr que las organizaciones tengan una mejor comunicación con su público, tanto interno como externo. Crear este vínculo genera un posicionamiento en la mente del público, que, como vimos anteriormente, es el objetivo principal de la comunicación organizacional. Es necesario que se manejen adecuadamente estas herramientas de comunicación para evitar una tergiversación de la información.

Con las redes sociales, las empresas tienen contacto directo con las opiniones de los usuarios, sean o no clientes de la empresa; esto lleva a que se deba atender a los requerimientos a tiempo, de manera rápida y eficaz, con el fin de que cuando exista un reclamo o queja, todos los usuarios tengan acceso a ver la respuesta de la empresa ante el problema.

1.4.2. Identidad Organizacional.

“La identidad organizacional, es el conjunto de rasgos y atributos que definen la esencia de la organización. Lo que es y pretende ser” (Villafañe, 2008, p.124). Capriotti afirma que es la personalidad de la organización: “Su ser histórico, filosófico, ético, moral y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular y la distingue de las demás organizaciones” (2009, p.12). Se proyecta de cuatro maneras diferentes: quién es, qué hace, cómo lo hace, a dónde quiere llegar.

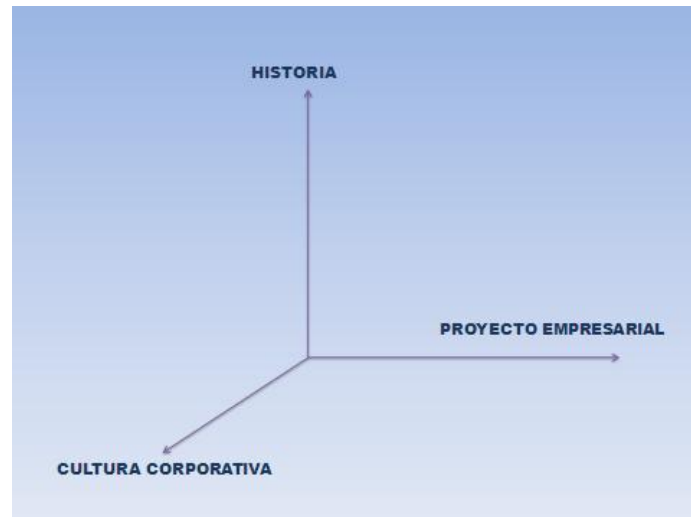


Figura 2: Ejes de la Identidad

Villafañe, J (2008) *Gestión Profesional de la imagen Corporativa*. Madrid España, Editorial Pirámide.

Los ejes que componen la identidad organizacional son: historia, cultura organizacional y proyecto empresarial. Estos ejes, junto a la identidad visual y el desempeño del público interno conforman la identidad organizacional.

- **Historia:** Lo que define a la empresa en la mente de su público desde sus inicios (productos o servicios pioneros, patentes, accionistas, liderazgo, reputación, etc.), y que no han cambiado con los años.
- **Proyecto Empresarial:** Es la filosofía organizacional, las orientaciones estratégicas, los principios de acciones y las políticas de gestión (Villafañe, 2008, p.126).
- **Cultura Organizacional:** Es el ser y hacer de una organización, lo que la diferencia de otras organizaciones. Su esencia.
- **Identidad visual:** Castells define Identidad Visual “a las propiedades tangibles que representan a la organización; entre estos atributos constan el nombre de la empresa, su logotipo y eslogan, por nombrar a los más relevantes. Cada uno de estos cumple una función importante” (2003, p.265)
 - **Logotipo:** Es un diseño gráfico usado para representar a la empresa. Está conformado por un símbolo relacionado con la organización y generalmente va acompañado con su nombre. Sus colores deben estar de acuerdo con su giro de negocio y su tipografía debe ser atractiva.
 - **Eslogan:** Es una frase corta que define en pocas palabras lo que hace la organización, generalmente acompaña al logo.

1.4.3. Logotipo Correos del Ecuador:



Figura.3: Logotipo Correos del Ecuador

Correos del Ecuador (2012) www.correosdelecuador.com.ec Sus colores son amarillo, azul rojo y blanco: Representando a la bandera ecuatoriana y al papel blanco que es el utilizado generalmente para la correspondencia, su símbolo es un origami en formado paloma mensajera, su tipología es helvética itálica, no tiene eslogan.

1.5. Imagen organizacional o corporativa.

El término imagen abarca diferentes significados y está influida por su contexto. Dentro de comunicación, de acuerdo con Costa (2001, p.25), podemos definir a la imagen organizacional con los siguientes atributos: Representación mental de la empresa, opinión social o colectiva la empresa y elemento gráfico que plasma una idea o un concepto.

La imagen organizacional está en la mente del público, a través de una serie de imágenes sensoriales y mentales que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior. Pili muestra a la imagen global como “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información recibida” (2001, p.248).

Es importante resaltar la clasificación que hace Costa (2011, p.28) sobre las imágenes sensoriales y las imágenes mentales. “Las primeras se pueden entender como el lenguaje visual y recursos técnicos, usados por las empresas

para establecer comunicación con su público. Las segundas son latentes, existen como resultado de percepciones, experiencias, expectativas y preferencias; en fin, es la imagen percibida por el público.”

Para crear, cambiar o mejorar una imagen organizacional, Costa (2011, p.35) señala tres dimensiones:

- **La autoimagen:** Como la organización representa y expresa los atributos que la definen, proyectando una imagen interna de sí misma. Para analizar la autoimagen se debe tomar en cuenta la situación de la empresa, la evolución de la cultura corporativa y sus recursos humanos.
- **La imagen intencional:** Atributos que la organización tiene o realiza voluntariamente, con el fin de proyectar una imagen positiva a través de su identidad visual, publicidad y relaciones públicas.
- **La imagen funcional:** Como el entorno ve a la empresa, como la percibe, independiente de lo pretende mostrar. Se analiza de acuerdo a su entorno físico, historia de la organización y la influencia de los medios.

“La Imagen organizacional tiene dos componentes característicos su componente cognitivo, o que evoca la organización, lo que hace reflexionar por ejemplo, sus ideas, políticas, código de ética y su componente emocional, los sentimientos que provoca la organización al ser percibida por ejemplo, simpatía, rechazo, admiración.” (Capriotti, 2009)

Pili (2001, p.250) afirma que “una buena imagen organizacional da valor a la empresa, por ejemplo, alcanza prestigio empresarial, se posiciona en mercado y en la mente del consumidor, generando confianza y aceptación.”

Aunque la imagen no puede ser manipulada en su totalidad, un correcto manejo de la comunicación de la organización interna y externamente, influye increíblemente en la percepción de la imagen en la mente de los públicos. Internamente, cuando una comunicación es clara y asertiva, se refuerza la cultura organizacional logrando que los colaboradores generen un sentimiento

de pertenencia hacia la empresa. Externamente, si la publicidad es coherente con la realidad de la empresa, su imagen es percibida positivamente. Podemos resumir que la comunicación organizacional es fundamental para generar una imagen asertiva.

1.6. Tipos de Públicos Interrelacionados con la Organización.

Alrededor de la empresa, existen dos grupos de públicos que están relacionados con la empresa: público interno y público externo.

1.6.1. Público interno.

“Es todo aquel que conforma el personal de la empresa u organización: accionistas, los directivos y los empleados, etc. Son los representantes oficiales de la organización, ya que su trabajo es el que diferencia el éxito de la empresa” (González, 2001).

El público interno debe trabajar conjunta y coordinadamente para cumplir eficazmente los objetivos de la empresa y el camino más corto para lograr esta coordinación es el manejo de la comunicación interna. Marín (1997, p.58), indica que “el fin de la comunicación interna es generar un “grupo empresa”; es decir, que todos los integrantes de la organización, desde los directivos hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo: un conjunto de personas que posean un objetivo común e interaccionen entre sí.”

El público interno en Correos del Ecuador se divide en:

- **Administrativo:** Abarca varios departamentos, desde comunicación hasta contabilidad, entre las operaciones que realizan están: regular el control de eficiencia de los empleados, administrar la información financiera, llevar controles legales, trato directo con los clientes, etc.
- **Operativo:** Empleados encargados de crear los productos y brindar los servicios postales.

1.6.2. Público externo.

Según Soto (2006), “son todos aquellos grupos sociales, fuera del organigrama, que tienen un determinado interés hacia la empresa e interactúan con la organización, pero no pertenecen a ella. “Martínez (2004) asegura que “un porcentaje pequeño del público externo se hará responsable de difundir la imagen de la organización que pretendemos proyectar.”

Dentro de los tipos de público externo, los más relevantes son: clientes, proveedores, comunidad y gobierno.

- **Clientes:** Un cliente puede ser un individuo o una entidad que adquiere productos o servicios brindados por otra. Es sinónimo de comprador o consumidor y se los clasifica en:
 - **Activos:** Son los que actualmente adquieren el producto o servicio.
 - **Potenciales:** Los que todavía no adquieren productos y servicios.
- **Proveedores:** Proporcionan materia prima para producir, u ofrecen servicios profesionales: estudios jurídicos, contables, consultoría externa. El proveedor es importante porque conoce bien al mercado, ya que también comercializa con la competencia, (Soto, 2006).
- **Comunidad:** La comunidad es el medio en el que se encuentra la empresa, el espacio en el que está ubicada. Cuando la organización se encuentra dentro de una población, tiene una responsabilidad con ésta: generar empleos, aportar en beneficio de parques escuelas, respetar la naturaleza manteniendo una política ecológica adecuada con un correcto manejo de desechos. “Conocer su opinión pública mediante una investigación exhaustiva de su historia, sus hechos locales, su geografía, economía, etc. y, coordinadamente, planear estrategias que la beneficien” (Marín, 2006).
- **Gobierno:** Está encargado de generar leyes, así que cualquier cambio sustancial que se genere en la empresa, debe ser con aprobación de aquél. Por lo cual se debe manejar el lobby, sin embargo, hay que

manejar este tema con mucho cuidado, “Las empresas que hacen *lobby*, tienen mala fama porque realizan “tráfico de influencias”: tratar de sobornar al gobernante para lograr “un favor”” (Marín, 2006).

- **Stakeholders:** Según Calderón (2002), “se conocen como *stakeholders* a los grupos que tienen intereses directos e indirectos en una organización; pueden ser personas, grupos empresas, comunidad y tienen el poder potencial para influir en las decisiones gerenciales.”

Correos del Ecuador tiene relación con todos los tipos de público externo mencionados. Todas las estrategias para comunicarse con cada grupo están diseñadas por el departamento de comunicación.

1.7. Planificación.

Según Meyer (2009) la planificación es una guía para la organización, ya que define los pasos y medios que se van a utilizar, partiendo de un diagnóstico previo. “Cuando hablamos de planificación estratégica nos referimos al proceso en el cual la visión y la misión de la empresa se dan a conocer globalmente, se analiza la situación externa e interna de la organización y se establecen los objetivos generales, formulándose las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos, basados siempre en una investigación previa” (Meyer, 2009).

Bethami (2003, p.125) afirma que “un buen diagnóstico ayuda a manejar correctamente la comunicación, ya que se tiene claro cuáles son las falencias que deben tratarse y de acuerdo a eso se empieza a definir el conjunto de acciones y procedimientos a través de los cuales se utilizan una variedad de recursos para gestionar la comunicación interna”.

Cuando se presenta un buen diagnóstico, es más fácil realizar un plan estratégico de comunicación interna con el fin de promover la comunicación entre los colaboradores, generar una integración entre los objetivos personales y de la empresa, reducir conflictos internos a partir del fortalecimiento de la relación entre empleados y departamentos y contribuir a la creación de

espacios de información, participación y opinión. “Un plan de comunicación interna debe considerar a todo el público cercano a la empresa, a parte de los colaboradores, por ejemplo proveedores, familiares del personal, que comparten, indirectamente el espíritu de la institución y se identifican con la misma” (Costa, 2005, p.44).

1.7.1. Elementos de la Planificación Estratégica:

Metas: Se entiende como respuestas cuantitativas de los objetivos que se han cumplido.

Criterios de acción política y estratégicas: “los primeros están vinculados con la misión, la visión, la cultura organizacional y el ideal de comunicación. Son los principios rectores y valores esperados que la organización desea observar durante su ejecución. En cambio, los criterios de acción estratégicos, son líneas maestras de acción para abordar situaciones de comunicación específicas reconocidas en el diagnóstico” (Cook, 2005, p.55).

- **Programación:** Organizar el conjunto de proyectos y programas que relacionados entre sí para cumplirlos.
- **Calendarización:** Ordena cronológicamente las actividades para su posterior seguimiento.
- **Evaluación:**
 - Evaluación de proyecto: Se analiza si debe realizarse o no un proyecto y cómo se lo va a llevar a cabo.
 - Evaluación continua: Sirve para detectar las dificultades e introducir los mecanismos de corrección. Se hace una observación durante la ejecución del proceso.
 - Evaluación de resultados: Determina cómo el proyecto alcanzó su propósito (metas y resultados esperados) y cuáles son los efectos secundarios.

1.8. Plan Estratégico de Comunicación (PEC).

Está diseñado para facilitar el proceso de intercambio, procesamiento y almacenamiento de estrategias, con el fin de promover el logro de sus objetivos, generar ventajas competitivas perdurables y satisfacción de las necesidades de sus distintos públicos, tanto internos como externos.

“Un plan estratégico de comunicación debe tener sus objetivos claros, así como las responsabilidades de los involucrados y todos sus recursos disponibles, sin embargo es necesario contar con la participación de quienes están directa o indirectamente involucrados con las metas.” (Garrido, 2008, p.21) “Habrá quienes no se sientan partícipes ni responsables en el proceso ya que no sienten que trabajan para la estrategia, ni les interesa. En este sentido será importante auditar cada uno de los procesos de codificación, difusión, implementación y retroalimentación de la estrategia de comunicación en la empresa.”

Según Garrido (2007, p.26), para implementar un PEC en la empresa es necesario tomar en cuenta estas características:

- **Debe estar enfocada en el perceptor:** La empresa como emisor tiene la responsabilidad de explicar el mensaje de tal manera que el perceptor la entienda fácilmente.
- **Debe ser coherente con las decisiones de la organización:** Deben transmitirse de manera detallada los lineamientos de los pasos, dirección y resultados que se espera con el plan de comunicación.
- **Comunica las responsabilidades y el cronograma a seguir:** Nunca está de más recordar al personal cuál es su rol dentro del plan, sus responsabilidades y conocer sus plazos de tiempo de entrega o resultados.
- **Optimiza sus recursos:** Cuando existe una comunicación clara con el personal con respecto al sentido estratégico de sus deberes, es más probable que participen activamente y de manera eficiente en la empresa.

- **Está abierto a la innovación y creatividad:** El éxito de un plan de comunicación es que estén abiertos y generen espacios para aportes creativos por parte de los equipos de trabajo.

Si el plan estratégico cumple estos parámetros y está alineada con los sistemas de la empresa, se mantiene coherente a largo plazo, analiza y adecua las actividades de acuerdo a los cambios en el entorno, aprovechando los recursos de manera inteligente y direccionando las fortalezas y oportunidades para un mejoramiento continuo de la organización.

1.8.1. Elementos de la planificación.

Garrido (2008, p. 27) divide la planificación en 10 elementos:

1. **Situación inicial de la empresa:** Que se ha escrito, recopilado, opinado de la misma, es una investigación previa de reconocimiento.
2. **Situación real de la empresa:** Investigación de campo interna y externamente, mediante encuestas, entrevistas, etc. Para conocer cuál es la realidad de la empresa.
3. **Análisis F.O.D.A:** Definir cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
4. **Objetivos:** Que se quiere mejorar, arreglar, fortalecer y en cuanto tiempo vamos a lograrlo.
5. **Públicos:** A quien va dirigido, quienes se beneficiarán con este plan.
6. **Estrategias:** Son los caminos que se tomarán para cumplir los objetivos.
7. **Tácticas:** Dentro de las estrategias las tácticas son las acciones puntuales que cumplen las estrategias.
8. **Cronograma:** Tiempos que se manejaran para cumplir los objetivos del plan.
9. **Presupuesto:** Es el monto de dinero que se invertirán en el plan.
10. **Evaluación y Control:** Cada paso debe estar evaluado para medir su funcionamiento y llevar un control de presupuesto y tiempo, con el fin de hacer arreglos a la par y no al final.

1.8.1.1. Campañas.

Dentro de las estrategias, las campañas son acciones puntuales de corto tiempo para cumplir los objetivos del plan global de comunicación. Las campañas utilizan los medios y herramientas de comunicación disponibles por un tiempo determinado, generalmente duran entre 3 semanas y 5 meses.

Las campañas tienen resultados positivos cuando existe una difusión simultánea entre varios medios, ATL o BTL de acuerdo al presupuesto. Llegando al público puntual al cual va dirigida. Su evaluación debe hacerse continuamente, en cada fase y sus objetivos deben estar alineados al plan de comunicación. (Morales, 2006, p.75).

La evaluación de las campañas sirven para evidenciar el trabajo realizado y para encontrar y corregir errores, depende primeramente de haber definido objetivos medibles y se establece durante la planificación, no posteriormente.

El plan de comunicación interna debe estar alineado con la misión, visión y los objetivos de la empresa, ya que necesita que todos los empleados tengan esta información totalmente clara. La cultura organizacional está ligada asimismo con la misión, visión y objetivos, este conocimiento da un sentido de pertenencia a los colaboradores de la organización y los ayudan a entender cuál es su papel para cumplir estos objetivos. “La investigación es primordial para establecer las estrategias, porque es la única manera de saber la situación real de la organización y tomar acciones de acuerdo a los resultados. Para reforzar la cultura organizacional primeramente se debe analizar cómo se encuentra” (Losada, 2005, p.151).

El clima laboral es otro punto de referencia para reforzar la cultura organizacional, si el ambiente interno de la empresa no es positivo, es muy difícil que se genere el sentido de pertenencia que sostiene a una cultura organizacional fuerte. Cada miembro de la empresa busca tener un futuro y un respaldo en ella, cuando esto no existe, solo se mantiene trabajando en la

organización hasta que aparezca otro empleo mejor remunerado o con mayores beneficios en otra empresa.

Un correcto PDC interno debe estar fundamentado por una investigación previa en varios aspectos de lo que se quiere tratar.

2. CAPITULO II ORGANIZACIONES, COMUNICACIÓN Y CULTURA EN LA EMPRESA PÚBLICA

2.1. Las Organizaciones.

Desde tiempos remotos, los individuos se han unido en grupos, ya sean de tipo formal o informal y conformaron las organizaciones. Goldhaber define a la organización como conjunto de relaciones interdependientes, que funcionan como un sistema vivo manteniendo un flujo de información continuo, entre varios individuos que representan roles específicos” (en Martínez, 2004, p.12).

Robbins en cambio afirma: “Una organización es un grupo social de dos o más individuos, que actúan coordinadamente de forma relativamente constante para alcanzar objetivos comunes” (2011, p. 250).

Podemos resumir entonces que una organización es el conjunto de personas, con ideas comunes, que se unen por un motivo, es una estructura que combina los esfuerzos de cada individuo o grupo en diferentes niveles y son el medio para lograr las metas fijadas.

2.1.1. Tipos de organizaciones.

Martínez explica que las organizaciones están divididas de acuerdo a sus objetivos (2004, p.16):

- **Organizaciones con fines de lucro o privadas:** Existen para producir bienes y servicios, ofrecerlos al público con el fin de generar recuperar una inversión y generar utilidades. Se encuentran en el sector privado.
- **Organizaciones sin fines de lucro:** Están enfocadas en generar un bien a la comunidad sin cobrar por sus servicios, se caracterizan por ser altruistas.

- **Organizaciones formales:** Tienen estructuras y sistemas definidos. Son muy eficientes al momento de tomar decisiones importantes.
- **Organizaciones informales:** No se rigen bajo un control ni estructura definida, influyen en la comunicación entre los miembros y existe libertad en las funciones de cada uno.
- **Organizaciones centralizadas:** Todo el control se encuentra en los altos mandos, quienes son los encargados de tomar todas las decisiones, transmitiéndolas a los niveles inferiores.
- **Organizaciones descentralizadas:** Al momento de tomar de tomar decisiones, estas se delegan hasta donde sea posible.

Cada organización es un mundo, cumple con ciertas funciones, y está creada con un fin específico. No existen dos organizaciones iguales, hasta las que comercializan los mismos productos y servicios. Cada organización tiene su esencia, su razón de ser, y está definida por su identidad organizacional.

Las organizaciones más comunes son aquellas que existen con el fin de producir bienes o brindar servicios, conocidas como empresas.

2.2. Empresas.

La empresa es una organización, económica y social que necesita talento humano, materia prima y herramientas para producir bienes y servicios, con el objetivo de obtener una ganancia a través de su participación en el mercado.

Las empresas se clasifican de acuerdo a su actividad económica. Por ejemplo

- **Empresas de sector primario:** Obtienen sus ganancias a través de la naturaleza, son las industrias pesqueras, agrícolas, etc.
- **Empresas de sector secundario:** Transforman a la materia prima en producto final, fábricas, industrias, construcción.
- **Empresas del sector terciario:** Se dedican a ofertar servicios o productos.

A su vez pueden clasificarse por su constitución jurídica:

- **Empresas Individuales:** Está representada por un individuo.
- **Empresas Societarias:** Dos o más socios la conforman, pueden ser de carácter anónimo, compañía limitada, entre otras.
- **Empresas Públicas:** El estado las crea y las controla.
- **Empresas Privadas:** Son totalmente independientes del control estatal pero cumplen con ciertas regulaciones. Son dirigidas por particulares.
- **Empresas Mixtas:** El capital está dividido entre particulares y el estado, generalmente existen cuando el estado no dispone de las personas capacitadas o de la infraestructura propia. El Estado controla generalmente el 51%.

2.2.1. Empresas privadas.

“La empresa privada existe con el fin de lograr un equilibrio entre pérdida y ganancia, con el objetivo de magnificar sus beneficios” (Gibson y Donolly, 2001, p. 225).

Para conformar una empresa privada, generalmente se necesita disponer de un patrimonio, combinar a los factores de producción, contar con el personal adecuado, vender en el mercado los productos obtenidos o brindar sus servicios y generar ganancia.

Económicamente, la empresa debe producir más y mejores bienes y servicios que los que necesito para su producción, para que una empresa cumpla con su función económica de manera adecuada debe aportar con funciones sociales, vinculando la creación y distribución de la riqueza, generando empleados y mejorando continuamente el nivel de vida de sus colaboradores y cumple con el estado pagando sus impuestos a tiempo. (Turner, 2005, p. 160)

2.2.1.1. Atributos y beneficios de la empresa privada.

- Debe ser eficiente para competir y generar ganancia.

- Continuamente busca mejoras para sus productos.
- Investiga continuamente sobre las necesidades de sus públicos y como va cambiando el mercado.
- El consumidor es quien decide lo que deben producir las empresas.

2.2.1.2. Desventajas de la empresa privada.

- Su principal interés es la ganancia de los socios, no el consumidor.
- Crea productos que generen ganancia, no necesariamente los que necesita el consumidor.
- Es común que las empresas no retribuyan justamente a sus colaboradores ya que la mayor parte de ganancias se entregan a los socios.

Actualmente, las empresas privadas buscan algo más que solo comercializar sus productos. Las exigencias del mercado y la competencia, así como la globalización, incentivan a las organizaciones privadas a generar posicionamiento en la mente de sus consumidores y reforzar la calidad de sus productos mediante la capacitación constante de sus empleados. A su vez, las TIC han evolucionado y transformado el mercado, es por esto que la comunicación organizacional se ha popularizado en los últimos años. Una empresa que no comunica, no existe.

El fin de las empresas públicas es generar bienes y servicios suficientemente atractivos para competir con las empresas privadas, así que es necesario que consideren la posibilidad de implementar planes de comunicación organizacional para contender en este mercado cambiante y tener informados a su público.

2.2.2. Empresas públicas.

Las empresas públicas dependen del Estado para funcionar. Pueden convertirse en empresas mixtas cuando venden parte de sus acciones a

individuos particulares, siempre y cuando el 51% de las acciones estén en manos del sector público. (Pérez, 2010, p.121)

En la Ley Orgánica de Empresas Públicas de Ecuador (Institución Nacional de Contratación Pública, 2009, p.3) la definición de empresa pública es la siguiente:

“Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado [...]. La denominación de las empresas deberá contener la indicación de "EMPRESA PÚBLICA" o la sigla "EP", acompañada de una expresión peculiar.

Podemos entender entonces que es responsabilidad del Estado constituir empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos y para la prestación de servicios públicos.

2.2.2.1. Características de las empresas públicas.

Las empresas públicas se diferencian del resto de organizaciones institucionales por las siguientes características:

- **Sistema Legal:** Sus actos están regidos por las leyes de función pública.
- **Resultados:** Se los reconoce por el grado de eficiencia del servicio que llega a la comunidad.
- **Inversión y resultados:** El costo de la inversión debe medirse con el grado de satisfacción de los usuarios y en el futuro debería ser autosuficiente. Los resultados deben ser supervisados por el estado.

- **Control:** Están controladas por Contralorías y Procuradurías quienes verifican los fondos públicos sean gastados de acuerdo a la Ley.
- **Régimen laboral público:** Se rigen por normas de la Ley del Estatuto de la Función Pública, y la vinculación de los colaboradores se hace por nombramiento.
- **Duración:** Su administración y atención a los usuarios deben continuar hasta que la Ley autorice su suspensión.

En un reportaje de la revista Líderes (2012), se especifica que el estado ecuatoriano cuenta con empresas públicas de energía, hidrocarburos, medios de comunicación, fármacos y transporte, siendo las más reconocidas: Petroecuador, Flopec, Empresa Pública Televisión y Radio del Ecuador, Enfarma y Correos del Ecuador. “La creación de estas empresas está sustentada en la Constitución de la República específicamente en el artículo 315, publicado en el Registro Oficial la Ley de Empresas Públicas, el 16 de octubre del 2009” (Líderes, 2012). “Esta Ley está encargada de regularizar a las organizaciones y de velar por el funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas.”

El consultor empresarial Iván Díaz comenta:

“Hoy, dos años y medio después de la promulgación de la Ley de Empresas Públicas, existen resultados diversos. La Corporación Nacional de Telecomunicaciones ha incursionado en los segmentos de telefonía móvil y los servicios de correos, donde compite con firmas transnacionales. La aparición de EP hace que el sector privado actúe con más cautela. En Ecuador se ha abusado del consumidor, pero cuando el Estado es un actor clave empresarial, el sector privado debe competir y dar mejores servicios” (Líderes, 2012).

A pesar de que se ha invertido tiempo y dinero en las empresas públicas. Éstas siguen lideradas por burocracias que, con el fin de generar más puestos de trabajo, contratan a más personal del que necesitan; entorpeciendo los procesos y afectando a la comunicación interna. La información pasa a través

de demasiados filtros causando que se tergiverse y en la mayoría de entidades no se mide una retroalimentación.

“La burocracia es una estructura organizacional en la cual la comunicación generalmente se inicia en el nivel jerárquico más alto, pone demasiado énfasis en las reglas y procedimientos y anula la comunicación entre departamentos” (Castaño 2004).

Correos del Ecuador se transformó en empresa pública en el 2010, como está especificado en el documento de Zambrano (2010).

“Según Decreto 324 suscrito por el señor Presidente de la República, economista Rafael Correa Delgado, el 14 de abril del 2010, se creó la Empresa Pública Correos del Ecuador, CDE E.P., como el Operador Público del Servicio Oficial Postal del Ecuador, persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en Quito, Distrito Metropolitano, Provincia de Pichincha Correos del Ecuador es una empresa pública desde 2010”.

Correos del Ecuador, E.P., debe proporcionar, mantener y promover la calidad de la entrega de los envíos de correspondencia a nivel nacional e internacional, venta de productos postales y, en especial la presentación del servicio postal universal.

2.3. Comunicación Interna Institucional.

La comunicación interna en la Institución está determinada por la interrelación que se desarrolla entre los miembros de su personal, permitiendo establecer su desarrollo y su grado de pertenencia. Según Muriel y Rota: “La comunicación institucional es el sistema coordinador entre la Institución y sus públicos, para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y así contribuir al desarrollo nacional” (1980, p.185).

La comunicación interna debe tener clara la diferencia entre información y comunicación, conservar una actitud proactiva, planificando adecuadamente

los canales, analizando que mensajes se van a difundir en el interior de la organización manteniendo coherencia con los mensajes para el exterior, con el fin de revalorizar la comunicación extendiéndola fuera del ámbito de la compañía, integrando a las familias y a la comunidad.

La comunicación institucional externa, además, define los intereses de la organización y las necesidades de los usuarios y los relaciona, con el fin de crear los productos y servicios necesarios y los comunica.

Pérez (2001, p.378) afirma que “la proyección de una imagen interna favorable de la organización, influye en la opinión que tienen los empleados sobre ella, haciendo que cada uno de ellos se sienta parte de la institución y busque, de una manera conjunta con la gerencia, una mejor consecución de los objetivos trazados.”

Gibson y Donolly (2001, p.214) estipulan que “la participación de los miembros en la comunicación es fundamental para que ésta sea asertiva, por lo mismo se debe crear espacios que faciliten la participación en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano. (Gibson y Donolly, 2001, p.216):

“Para el éxito en la comunicación interna institucional, primeramente la institución debe ser totalmente confiable Todos sus procedimientos deben ser transparentes y sus sistemas sujetos al más riguroso escrutinio por parte de otras instituciones, adicionalmente requiere estar actualizando continuamente sus sistemas de información.” (Saladrigas, 2005, p.143).

Estos autores nos dan a entender que el éxito de la buena comunicación interna es lograr que todos los colaboradores tengan claro cuál es su rol, sus obligaciones y su importancia en la organización, con la confianza de comunicar sus inquietudes y seguridad de que serán tomadas en cuenta, a su vez la organización debe actuar con procesos transparentes, creando espacios para reforzar los valores de la empresa y generar un sentimiento de pertenencia.

Lamentablemente, en Correos del Ecuador, no se están tomando en cuenta los beneficios de una correcta implementación de comunicación interna, lo mismo pasa en un alto porcentaje de empresas, tanto públicas como privadas, “La comunicación en la mayoría de instituciones públicas se encuentra en crisis”, afirma Mora (2008), “evitando que los objetivos y metas se cumplan porque los integrantes no trabajan conjuntamente para tal fin. La falta de flujo comunicacional empobrece el potencial que ésta puede tener para mejorar la productividad de sus integrantes.”

La empresa pública es influenciada directamente por las políticas gubernamentales, por la jerarquía y la falta de continuidad; cada cambio de administración gubernamental implica un nuevo mando en las empresas públicas,

Marín (2001, p.217) afirma que “la constante movilidad de los funcionarios en muchas ocasiones perturba las metas y objetivos que la institución se había planteado anteriormente.” Esto puede explicar el hecho de que las empresas públicas en el Ecuador hayan crecido y estén generando resultados, ya que se ha mantenido un mismo gobierno desde el 2006; sin embargo, no hay ninguna garantía de que en un nuevo régimen las empresas públicas se mantengan posicionadas, y lo más probable es que deban adecuarse al siguiente mando.

“Lo primero que debe ser bien comprendido en las instituciones es que la acción es comunicación. Todo lo que se hace, al igual que lo que se dice, significa. Y recíprocamente, comunicar implica actuar” (Costa, 2010, p.75). La comunicación en las instituciones se ejerce mediante la acción, y la organización debe tomar en cuenta aspectos y diagramas de comunicación que le permitan llevar una buena gestión.

Introducir una gestión de comunicación interna en las empresas públicas presenta muchas dificultades, y ha significado un reto para los comunicadores. Sin embargo con una planificación estratégica y objetivos claros, puede lograrse. El departamento de Comunicación y RRPP de Correos del Ecuador junto al departamento de Talento Humano, está generando para el año 2013,

una planificación estratégica de comunicación interna, enfocada en fortalecer la comunicación entre gerencia y personal.

El plan operativo de comunicación interna tiene las siguientes propuestas:

- Restructuración del Departamento de Comunicación Organizacional y RRPP y de Talento Humano con actualización tecnológica y redistribución de las funciones del personal.
- Modificar el sistema de información de la institución.
- Sincronizar los procesos de comunicación bajo las políticas de comunicación de la empresa.
- Organizar reuniones periódicas con los gerentes de cada área para definir temas comunicativos.
- Capacitaciones vía *online* para formar voceros.
- Capacitaciones permanentes sobre procesos de comunicación nueva estructura y funcionalidad y sobre manejo correcto de manuales y herramientas de comunicación.
- Mejor redacción de boletines internos.
- Mejor manejo de las carteleras.
- Apoyo al diseño de procedimientos internos de comunicación que permitan fluir las acciones de control y mejoramiento.
- Concursos internos para motivación del personal.

Ni el departamento de comunicación, ni el de talento humano, planean generar estrategias enfocadas en la cultura organizacional, ya que no están al tanto de los beneficios que ésta puede traer a la empresa pública y no consideran que sea necesario incluirla.

2.4. Cultura Organizacional.

Schein (1998, p.58) define a la cultura organizacional como “un modelo de presunciones básicas que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas.” Para Soria (2008), “la cultura es el resultado de la

interrelación de seis factores: los valores y las creencias, las normas de comportamiento, las políticas escritas de la organización, la motivación, los sistemas y procesos formales e informales y las redes internas existentes en la organización.”

Podemos afirmar entonces que la cultura organizacional es el conjunto de valores individuales que se configuran como una manera de pensar colectiva. Las definiciones de cultura comparten un concepto común, y hacen énfasis en la importancia de los valores y creencias compartidos por los miembros de una organización.

Se ha convertido en un elemento importante para las empresas, de relevancia estratégica, como una fortaleza que las encamina a la excelencia, Costa afirma: “La cultura es un componente diferenciador, tanto en el interior de la organización entre grupos, como en el exterior de la empresa, el mercado y la sociedad. Está dividida en tres elementos: comportamientos explícitos (manera de hacer las cosas, entorno físico); valores compartidos (costumbres) y presunciones básicas opiniones profundas sobre la realidad y el entorno” (2010, p.147).

La cultura organizacional:

- Refuerza la identidad corporativa y la posiciona.
- Individualiza a sus miembros, los cohesiona y genera un sentido de pertenencia y orgullo.
- Involucra al personal en el proyecto empresarial, enfocándose en los intereses individuales y corporativos, promoviendo los valores personales con los de la organización.
- Mejora el clima interno.

Las empresas con culturas fuertes son generalmente las más posicionadas en la mente de los públicos, cuando la imagen organizacional está posicionada, se vuelve más atractiva en el mercado.

2.4.1. Características de la cultura.

Según Tato y Carrillo (2004) la cultura puede ser calificada por ciertos modos de acción, estos son:

- **Innovación:** Que herramientas, canales, ideas innovadoras está investigando, implementando, apoyando.
- **Asumir riesgos:** Cual es el apoyo hacia los colaboradores para asumir riesgos.
- **Atención al detalle:** Cuanto se exige al personal sobre la atención al detalle.
- **Enfoque en resultados:** La administración se enfoca en resultados o en procesos y en qué grado lo hace.
- **Orientación hacia las personas:** En qué grado toman en cuenta los efectos de las decisiones de gerencia en los colaboradores.
- **Orientación al equipo:** Cuanto incentivan al personal a trabajar en equipo.
- **Energía:** En qué grado es el personal enérgico y activo.

“Cada una de estas características va de un modo ascendente, de modo que la evaluación de la organización a través de las características mencionadas permite tener una idea de la realidad de la cultura organizacional de cada empresa. Esto define cómo deben comportarse los miembros.”

La cultura es un fenómeno descriptivo, De Manuel y Martínez (2000, p.65) aseveran que la investigación de la cultura organizacional ayuda a entender qué opinan los empleados de la empresa, positiva o negativamente según el caso. En contraste, la satisfacción en el puesto de trabajo trata de medir las respuestas emocionales frente al clima laboral.

2.4.2. Elementos de la cultura institucional.

Según Robbins (2011), la cultura institucional está regida por una serie de componentes, que en mayor o menor grado definen su nivel de fortaleza, estos son:

- **Valores:** Cuánto valor se da a las normas, al código de ética, cuya aplicación se basa en la cultura corporativa, como honestidad, cumplimiento, nivel de pertenencia.
- **Cultos y ceremoniales:** Qué actividades y ceremonias hace la empresa que la diferencian de la competencia.
- **Historias y leyendas:** Cuáles son las historias que se van repitiendo a lo largo de la historia de la empresa para conocer los eventos relevantes y héroes de la empresa.
- **Código de comportamiento:** Reglas, sugerencias para orientar el comportamiento del personal, delimitando todo aquello que esté fuera de límites, este código puede ser transmitido por conocimiento general o escrito a través de normas.
- **Comunicación:** Cual es el manejo de la comunicación dentro de la empresa, y en qué grado existe una retroalimentación.

2.4.3. Cultura uniforme y subculturas.

La cultura organizacional se divide en uniforme y subculturas, la primera engloba a las segundas, todas aquellas subculturas que existen dentro de la organización, y se crean cuando los colaboradores se reúnen por intereses comunes. Si la empresa se enfoca en unificar estas subculturas su cultura uniforme será mucho más fuerte. (Robbins, 2011)

“La mayoría de empresas tienen una cultura dominante y varias subculturas” afirma Saladrigas (2005), “Si la cultura es dominante, los diferentes departamentos tienen sus propias características como grupo, pero manejan los mismos valores centrales; en caso contrario, su cultura organizacional

perdería su esencia y no existiría una diferenciación entre el comportamiento apropiado y no apropiado.”

2.4.4. Calidad en la cultura institucional.

Uno de los secretos de las empresas con culturas corporativas fuertes, son sus procesos de selección de los empleados. En Disney World, todas las personas que trabajan se caracterizan por ser jóvenes simpáticos, saludables y con sonrisa radiante. Esa es la imagen que busca Disney en sus empleados y selecciona empleados que la mantengan. Luego se hace todo un proceso de capacitación para que actúen de manera uniforme (Saladrigas, 2005).

2.4.5. Nacimiento y crecimiento de la cultura.

Cuando los fundadores de la organización se centran en como quisieran que funcione a través de costumbres, tradiciones y la manera de hacer las cosas, y tienen éxito, logran proyectar un impacto en la cultura de la organización; influyendo en una visión de lo que debe ser la organización sin limitarse en ideologías o costumbres.

En Microsoft por ejemplo, su fundador Bill Gates es una persona enérgica, competitiva y disciplinada y muchos de sus empleados imitan su manera de ser. Por ejemplo cuando está pensando generalmente echa su silla para atrás y se mece. No es raro ver en una reunión en Microsoft algunas personas meciéndose en su silla el momento de dar ideas (Andrews, 2005, p.61).

2.4.6. Proceso de selección de personal y capacitación.

Como se mencionó anteriormente, las empresas de culturas fuertes, se enfocan en conseguir al personal idóneo, aplicando procedimientos, midiendo su actitud hacia las reglas y al entorno (Calderón, 2002). Los pasos que las organizaciones siguen para conseguir a las personas precisas son:

- **Selección:** Identifican y buscan a personas que cumplen las cualidades para desempeñar con éxito las labores que exigen los distintos puestos.

Si hay más de una persona para el puesto, se empiezan a filtrar las opciones.

- **Socialización:** Cuando la persona perdura después de los filtros y entrevistas y finalmente entra a la organización, pasa por un proceso de socialización. En ciertas empresas son involucrados en actividades que influyen en aceptar la cultura organizacional. Si los empleados no generan una respuesta favorable pueden ser clasificados como inconformes y pueden ser incluso expulsados de la empresa.
- **Etapas de encuentro:** Cuando finalmente la persona pasa por el proceso de socialización y la contratación es un hecho, Al entrar en la empresa, empieza a percibir la realidad, y tal vez, su percepción sea diferente a la realidad. Obviamente esto puede ocasionar que abandone antes de tiempo.

2.4.7. Empleados y cultura institucional.

La cultura se transmite a los empleados de diversas formas; Robbins (2011, p.77) explica que las anécdotas que circulan por la organización son excelentes herramientas para hacer entender al empleado por qué existe la organización y su grandeza. Estas historias pueden abarcar varios temas como hazañas de sus fundadores, éxitos de cómo sobrevivieron a crisis, etc.,

Otra forma de transmitir la cultura al personal es a través de rituales que son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización y las metas que se esperan cumplir y la gente que participa en los rituales ayuda a entender la diferencia entre gente indispensable y gente eliminable. Se pueden reforzar mediante premios, alabando a las personas que cumplieron las metas importantes.

La actividad dentro de la empresa cumple un papel crucial cuando se quiere reforzar la cultura, hay organizaciones grandes que tienen ciertas atracciones: canchas de vóley, bar surtido, masajes, clases de yoga gratuitos para el uso del personal. Esto influye en la percepción de los miembros de la organización.

La diferenciación entre los “rangos” de los colaboradores también interviene, Los empleados importantes tienen más beneficios, como viajes en primera clase o acceso a autos de lujo con chofer, Incentivando al resto a obtener estos beneficios.

Cuando la empresa utiliza un lenguaje propio como forma de identificar a la cultura organizacional y las subculturas y lo entienden y utilizan, es una manera de sentirse parte.

“La cultura organizacional fuerte es una excelente influencia en el crecimiento de una empresa, de sus miembros y es la que diferencia a una organización del resto” (Marin1997, p.215).

2.4.8. Cultura fuerte y cultura débil.

Robbins (2011, p.68) explica que “la cultura fuerte es la que se encuentra en las organizaciones cuyos valores claves son tomados en cuenta y compartidos por sus miembros. Se identifica por el alto nivel de compromiso que tienen sus empleados.” Para medir la cultura, se debe tener en cuenta las siguientes variables:

- Relación entre el empleado y la misión de la organización.
- Relación del empleado con la historia.
- Relación entre el empleado y la visión de la organización.
- Relación entre el empleado y los valores compartidos por la organización.
- Cumplimiento de los objetivos grupales.
- Cumplimiento de los objetivos por proyecto.
- Cumplimiento de los objetivos de la organización.

Si los miembros de la organización se sienten identificados con la misión, visión y valores compartidos; su afinidad y compromiso con ella; el cumplimiento de los objetivos grupales, por proyecto y finalmente con los objetivos de la organización; empiezan a dar resultados positivos.

Cuando la identificación de los miembros con estas variables es poca o nula, la cultura es débil; esto ocurre en las organizaciones en las cuales sus valores claves son poco conocidos y compartidos. Se caracteriza por que los empleados no se sienten cómodos en la organización y tienen actitudes desconformes hacia ésta (Robbins, 2011, p.69).

2.4.9. Misión y visión.

2.4.9.1. Misión.

Todas las organizaciones son creadas con un concepto, con un propósito, la misión es la encargada de explicar eso, lo que plantea hacer, que va a ofrecer, la naturaleza su negocio y su propósito. Está influenciada por la historia y los objetivos de gerencia. “La misión debe expresar claramente lo que se le ofrece al cliente, identificar a la organización y su actividad” (Marín, 1997, p. 218).

Es un elemento esencial, es decir, sin ella no hay razón para la existencia de una organización. Se enfoca en tres premisas: necesidad del cliente, valor del producto o servicio que brinda y diferenciación.

La misión de Correos del Ecuador es la siguiente:

“Integrar al País y al Mundo a través de la prestación de productos y servicios postales oportunos y eficientes, siempre comprometidos con la calidad, la excelencia, la responsabilidad social; amparados en principios y valores superiores” (Correos del Ecuador, 2012)

2.4.9.2. Visión.

La visión describe el futuro de la empresa; las metas propuestas en cierto número de años y el posicionamiento que tendrá la organización, La visión debe ser compartida por todos los empleados porque es adónde irá la empresa. (Schein, 1998, p.101).

Para elaborar la visión de una organización se debe desarrollar un concepto claro, un propósito noble que involucre a la gente; debe ser creíble y tener una perspectiva viable, alcanzable, positiva y alentadora. Debe difundirse interna y externamente.

La visión de Correos del Ecuador es la siguiente:

“Para el año 2016 ser reconocidos como uno de los más importantes operadores postales capaces de ofrecer un Servicio Postal Universal de calidad, siendo un referente de la región que lidere la prestación de servicios” (Correos del Ecuador, 2012).

2.5. Clima Organizacional.

Gibson y Donolly (2001, p.251) definen al clima organizacional como “la influencia en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea. El clima organizacional depende del conjunto de características del entorno laboral, influyendo directa o indirectamente en la conducta del colaborador.”

Para medir el clima laboral de una empresa tenemos que fijarnos en el enfoque estructuralista, que delimita a todos elementos inalterables que se encuentran en la organización e influyen en el comportamiento de personal, la imagen que perciben.

El clima sólo puede ser percibido, no es tangible, pero tiene la capacidad de intervenir en cada aspecto dentro de la organización y a su vez estos aspectos perturban al clima. El éxito de una organización es atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima laboral y es fundamental que los directivos comprendan su importancia. Los parámetros para medir el clima laboral son:

- **Actitud individual:** Cómo el empleado actúa dentro de la organización. Si es puntual, falta al trabajo, está desmotivado o es activo en las actividades

- **Actitud grupal:** Frente a la estructura organizacional, cual es el nivel de compañerismo, trabajo en equipo, así como la frecuencia de rumores y chismes.
- **Motivación:** Que hace la empresa para motivar y como eso es percibido por el personal.

2.5.1. Características del clima organizacional.

El clima está influido por el *modus operandi* del sistema organizacional, Martínez (2004) afirma que existen ciertas variables que determinan cual es clima real, la percepción de los colaboradores, sus normas, procedimientos en sus obligaciones y deberes, la confianza que tienen los colaboradores al momento de tomar decisiones, las recompensas por el trabajo bien realizado o los castigos. Que opina el personal sobre el ambiente de trabajo y las relaciones sociales, tanto entre departamentos como con sus superiores, y como se sienten identificados con la misma.

“El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen” (Mora, 2008).

La cultura organizacional es una poderosa herramienta para crear una empresa fuerte y posicionada. Todas las organizaciones poseen una cultura que se genera en el momento de su creación. Lamentablemente, pocas conocen la manera de reforzar y controlar esta cultura para beneficio de la organización. Correos del Ecuador es una empresa pública que ha logrado crecer y convertirse en una organización seria, reconocida por sus servicios postales adecuados a las necesidades de los ecuatorianos y con productos de la más alta calidad.

La empresa postal existe desde los inicios del país. A lo largo de los años, con la dificultad de los cambios de mando concurrentes, una mala gestión en administración y los sindicatos; no se reconoce una cultura organizacional fuerte dentro de Correos del Ecuador.

Con respecto a la comunicación interna, se están llevando a cabo planificaciones estratégicas para mejorarla, es por esto que se trabajará conjuntamente con el departamento de comunicación y talento humano, para implementar estrategias comunicacionales enfocadas en reforzar y controlar a la cultura organizacional.

3. CAPITULO III

CORREOS DEL ECUADOR: LA EMPRESA DETRÁS DEL SERVICIO DE CORRESPONDENCIA DEL PAÍS

3.1. La Empresa.

La empresa pública Correos del Ecuador (CDE E.P.) está encargada de proveer a la ciudadanía ecuatoriana servicios postales y productos de calidad en los ámbitos local, nacional e internacional. Según su página *Web*, “es confiable, productiva, competitiva y ética; teniendo como objetivo, ofrecer un servicio cada vez más seguro, eficiente, rápido y de excelente calidad (Correos del Ecuador, 2012).

Con el apoyo del gobierno actual se está recuperando la empresa postal. Se han implementado más de 70 productos y servicios para satisfacer las demandas del mercado. CDE E.P. forma parte de la Unión Postal Universal (UPU) y de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP), organismos que regulan la actividad postal mundial.

3.1.1. Historia de Correos del Ecuador.

Anteriormente, se explicó que la identidad de la empresa y su cultura organizacional están influenciadas por su historia y en el caso de Correos del Ecuador, una institución que existe en el país desde hace dos siglos, su pasado ayuda a entender su evolución, sus altibajos y como estos últimos años se ha transformado en una empresa pública sólida. Toda la información se ha recopilado página web Correos del Ecuador y de su plan estratégico de acción.

Desde antes de la conquista española, la correspondencia ha sido de gran importancia para nuestro país, los incas, caracterizados por ser una sociedad jerarquizada, crearon un sistema de comunicaciones que permitió transmitir órdenes y noticias a todo lo largo de su gran territorio. “Los chasquis,

encargados de esta labor, eran jóvenes entre los 18 y 20 años, reclutados y adiestrados desde niños por sus cualidades físicas de velocidad, resistencia y excelente memoria para cumplir su misión. Corrían grandes distancias transportando mensajes en quipus, unas cuerdas con nudos sujetas a la cintura, que les ayudaban a recordar detalles de sus mensajes que se iban transmitiendo de uno a uno hasta llegar a sus destino” (Correos del Ecuador, 2012).

En el año de 1769 la Real Audiencia de Quito estableció un sistema de jornadas reglamentarias para el servicio de correos. El 7 de mayo de 1779, se realiza el primer despacho desde Riobamba hasta Lambayeque (Perú), constituyéndose en la marca postal más antigua que se conoce. El 8 de junio de 1794 se establece el primer Reglamento Orgánico Funcional de los incipientes correos, con los documentos y títulos expedidos, legalizados y firmados por el rey de España en la ciudad de Aranjuez: nace oficialmente el correo en el Ecuador (Correos del Ecuador, 2012).

En el primer año de vida republicana, el 2 de mayo de 1831, bajo la presidencia de Juan José Flores, se expide el decreto de creación de la Administración General de Correos bajo la directa dependencia gubernamental y de absoluta necesidad para la vida del nuevo Estado, libre e independiente. En 1840 los correos pertenecían al Ministerio de Hacienda; semanalmente se recorrían la “carrera sur” o caminos de Guayaquil y el Litoral, y la “carrera norte” correspondiente a Quito y la región interandina.

“El 1 de enero de 1865, en el gobierno de Gabriel García Moreno, se constituyó por decreto la Administración General de Correos, se prohibía cualquier tipo de manejo a particulares y se regulaba la franquicia de la correspondencia. El presidente también trajo al país los primeros buzones, y durante su gobierno, se emitió el primer sello postal procesado en el Ecuador. En 1894, siendo presidente Luis Cordero, se emitió el Mapa Nacional de Líneas Postales y Telegráficas del Ecuador” (Ley Orgánica, p.3).

“En octubre de 1899, el entonces Jefe Supremo del Ecuador, Eloy Alfaro, introdujo a la mujer en la administración pública, manifestando que la Administración General de Correos sea servida por señoritas, a excepción de los cargos de Administrador General e Interventor que continuarían siendo desempeñando por hombres” (Correos del Ecuador, 2012),

En 1927 se inaugura el Palacio de Correos, obra iniciada unos años antes durante la administración de José Luis Tamayo, con el nombre de Casa de Correos de Quito; a partir de 1939, la organización pertenecería al Ministerio de Obras Públicas; en los años 50 el presidente José María Velasco Ibarra establece el monopolio de correos. El 29 de septiembre de 1971, con decreto supremo 1415, entró en vigencia la primera Ley General de Correos, creándose la Empresa Nacional de Correos del Ecuador, como entidad de derecho público con personería jurídica y adscrita al Ministerio de Obras Públicas. Con la vigencia de la ley, el Correo se constituyó como un servicio público administrado por el Estado ecuatoriano y sus actividades estarían coordinadas con los Convenios Postales Internacionales.

A mediados de los años 70 los empleados debían trabajar tres meses, sin paga, antes de firmar contrato, además los sueldos eran bajos. “Los operativos, tenían sus oficinas en los sótanos del edificio, carecían de luz natural y ventilación: todo el trabajo realizado por ellos era manual e interminable, sus horarios de trabajo eran de 9 a.m. a 12 p.m. y de 3 p.m. a 7 p.m. de lunes a sábado; aun así la correspondencia se demoraba mucho en llegar. Durante el mes de diciembre los empleados no tenían horarios establecidos, trabajaban horas extras no remuneradas, y la correspondencia se terminaba de entregar entre febrero y marzo del año siguiente” (Rendón, 2012, p.17).

El 30 de julio de 1979 se dicta el Reglamento Orgánico funcional de los correos ecuatorianos. Se cambia el nombre a Unidad Postal del Ecuador; en esta época los empleados recibían capacitaciones enfatizando sobre el hecho de que no se debe manipular el correo; sin embargo, a inicios de los años 80 los sobres que venían e iban de Estados Unidos y Europa, se empezaron a perder,

especialmente los que contenían dinero. La falta de control y seguridad, afectó la imagen de la institución.

Durante el mandato de Rodrigo Borja, en los años 80, se generaron dos cambios representativos en la institución: se adquirió un nuevo edificio para los correos y una flota de camiones; años después, durante el régimen de Sixto Durán Ballén se reforzó la empresa postal, se generaron capacitaciones internas, mejoramientos en todo nivel y congresos internacionales.

Uno de los hechos más relevantes para la Empresa se produjo en el ámbito financiero en este mismo gobierno: a partir del año 1992 dejó de contar con asignación presupuestaria del Gobierno Nacional, lo que impactó fuertemente en su gestión y soporte administrativo y operativo. En mayo de 1994, se decretó la desmonopolización de correos y se autorizó el ingreso a la actividad de los correos paralelos o privados, como un paso hacia la privatización de la Empresa Nacional de Correos, parte del Plan de Modernización del Estado.

Sin el monopolio, las empresas de servicio postal privado, las flotas terrestres y aéreas empezaron a trabajar directamente con los usuarios, aumentando sus pedidos. Como la Unidad Postal dependía de estas flotas, éstos se entregaban tarde, en mal estado o no llegaban a su destinatario (Rendón, 2012, p.14).

Al perder su monopolio y jerarquía, se realizaron varios intentos de suprimir o liquidar, esta inconstancia afectó el sentido de pertenencia y la imagen de la empresa por parte del trabajador interno, generando una operatividad mediocre en el tratamiento de la correspondencia y favoreciendo a robos y constantes saqueos de activos de la empresa.

A partir del 18 de noviembre de 1999, se inicia el proceso de modernización de los correos; mediante el Acuerdo signado con el Número 371, publicado en el Registro Oficial No.82 del 16 de agosto de 2005, se restablece el nombre de Correos del Ecuador en el lugar de Unidad Postal; a pesar del proceso de modernización, la imagen de Correos del Ecuador se encontraba muy deteriorada para inicios del nuevo siglo y estaba claramente rezagada ante la competencia (Rendón, 2012, p. 23).

A partir del año 2007, en la actual presidencia del Eco. Rafael Correa Delgado se hace visible un gran cambio en la conducción de la empresa, con el liderazgo del Lcdo. Roberto Cavanna, quien se orientó al fortalecimiento de la Empresa en todos los aspectos, de tal forma que sea competitiva, rentable y que coopere desde su ámbito para cumplir con los principios del Plan Nacional del Buen Vivir (Correos del Ecuador, 2012).

En 2010 se implementaron más de 25 proyectos y servicios nuevos. Para finales de 2011, se ha triplicado el número de clientes, servicios y ganancias, posicionando a Correos del Ecuador como una empresa pública autosuficiente, organizada y de crecimiento continuo.

Valores institucionales.

Respeto, honestidad, justicia, solidaridad y responsabilidad social, son los valores institucionales que cada colaborador de la empresa debe profesar y aplicar, consagrando estos valores al servicio de los clientes externos e internos:

- **Respeto:** La Empresa reconoce el valor del ser humano y su entorno como únicos e irremplazables. Se respetará la dignidad de todos sus colaboradores y empleados. Manejará un ambiente propicio, un espacio adecuado para el desarrollo profesional e individual del público interno.
- **Honestidad:** Correos del Ecuador tiene la responsabilidad de crear una cultura de honestidad elevada; manteniendo una comunicación permanente entre los colaboradores de la empresa y la alta gerencia.
- **Transparencia:** La Empresa y sus directivos llevarán a cabo negociaciones lícitas y equitativas con sus proveedores y clientes; aplicarán con imparcialidad los postulados de la libre competencia. La Empresa competirá en el mercado, basándose en los méritos, ventajas y excelencia de sus productos y servicios.
- **Solidaridad y responsabilidad social:** Correos del Ecuador reconoce su deber civil de solidaridad con clientes, consumidores, proveedores, colaboradores, empleados y con la sociedad en general, así como su

capacidad de influir y cooperar con ellos, en procesos participativos y propositivos en busca del bien común: a la vez, hacer negocios basados en principios éticos y apegados al Plan Nacional para el Buen Vivir, promoviendo un ambiente sano y sustentable para la sociedad.

3.1.2. Políticas institucionales de Correos del Ecuador

Según su planificación estratégica, las políticas institucionales de la Empresa Pública Correos del Ecuador, son:

- Excelencia en todas las actividades.
- Servicio de calidad a todos los usuarios.
- Capacitación permanente a todos los colaboradores.
- Competir con estándares de calidad, precios justos y buscando la satisfacción del cliente.
- Todos los servicios deben ser de calidad, oportunos y seguros.
- Comportamiento ético de todos los miembros de la empresa.
- Desarrollo en la capacidad y personalidad del talento humano.
- Cumplir con la seguridad industrial de nuestro personal.
- Velar por la seguridad industrial de todos los colaboradores.
- Preservar el medio ambiente y seguridad de la comunidad.
- Adecuar las prácticas administrativas para que estén alineadas con el Plan Nacional del Buen Vivir

3.1.3. Objetivos de Correos del Ecuador

Dentro del Plan Estratégico, los objetivos de corto y largo alcance para llegar a cumplir la visión estratégica de Correos, son los siguientes:

- Fortalecer la participación e imagen de la empresa pública en el mercado postal ecuatoriano.
- Mejora continua de los procesos.
- Incrementar la cobertura de Correos del Ecuador en todo el país.
- Generar una cultura del servicio en la empresa.

Estos objetivos tienen la finalidad de posicionar a Correos del Ecuador como una empresa seria y competitiva, para esto es importante saber contra quién rivaliza. En el mercado ecuatoriano existen aproximadamente 220 empresas de *courier* e incursionan en recepción, transporte, distribución y entrega de correspondencia, entre las cuales se encuentran: DHL, Servientrega, FedEx, Laar Courier, Urbano Express, TNT, UPS, Tramaco Express y World Courier.

“La mayoría de estas compañías trabajan con la última tecnología: sistemas de rastreo satelital, seguimiento de correspondencia por la *Web*, flota aérea propia (como el caso de DHL y FedEx); su personal de campo tiene apoyo directo, a través de equipos (*handheld* y escáner) que transmiten información, como facturación, nueva correspondencia y despachos, de forma directa a las oficinas centrales” (Ley Orgánica CDE. EP., 2012).

Estas empresas trabajan desde Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manta, Machala e Ibarra. Internacionalmente, DHL, UPS, FedEx, TNT pueden enlazarse con cualquier región, y así como Servientrega, Laar Courier y Tramaco dentro del país, su servicio no abarca todas las ciudades y pueblos del Ecuador, en especial aquellas cuyo rendimiento financiero está por debajo de las grandes ciudades, esto favorece al servicio de Correos del Ecuador, que busca llegar a todos los rincones del Ecuador (Correos del Ecuador, 2012).

3.1.4. Plan Nacional de Desarrollo de la Calidad (PNDC).

El Plan Nacional de Desarrollo de la Calidad (PNDC) creado por Correos del Ecuador, busca aumentar la calidad en productos y servicio mediante la implementación de sistemas tecnológicos de apoyo. Su implementación se llevará a cabo a través de una cadena de valor operativa (admisión, clasificación, encaminamiento y distribución) con el fin de mejorar los siguientes elementos:

- Página Web
- Centro nacional de clasificación.
- Bases de datos y zonificación.

- Máquinas clasificadoras.
- Sistema de estadísticas.

Al mejorar la calidad en cada uno de ellos, se logrará realizar las entregas de los envíos de los clientes de acuerdo con los parámetros establecidos por la organización. Se estima que con la correcta implementación del PNDC, se conseguirá generar un sistema de gestión de calidad, conseguir un mayor control del negocio postal, mantener la fidelización de clientes y reforzar el posicionamiento de la marca todo con el fin de llegar a ser una empresa pública comprometida (Correos del Ecuador, 2012).

3.1.5. Responsabilidad social empresarial.

Correos del Ecuador incorporó de manera voluntaria la Responsabilidad Social Empresarial como plan de acción desde febrero de 2012; con el fin de generar sustentabilidad social y ambiental como parte de la gestión que se lleva a cabo actualmente. Para ello, se creó el Departamento de Responsabilidad Social, cuyo objetivo es trabajar por el bienestar de la Familia Postal y Comunidad fundamentado en sus valores institucionales

“La RSE otorga a la empresa una nueva dimensión que va más allá de la cuestión económica. Está conformada por tres componentes de la sustentabilidad referida a la RSE: económico, social, medioambiental” (Buenaventura, 2012, p.3).

Según Buenaventura, la RSE en Correos del Ecuador, se realizará de forma gradual y acompañará al PNDC, ya que la posibilidad de realizarlo y aplicarlo está relacionada directamente con el tamaño de la empresa, sus diferentes ámbitos de influencia a través de los productos y servicios postales (2012, p.4).

Desde hace algunos años, contadas organizaciones se dedican a impulsar la RSE en diferentes entidades públicas y privadas, la RSE es definida por la relación que la empresa establece con sus públicos (*stakeholders*) a corto y largo plazo, a partir de esta definición se mide cuán responsable es cada organización. Para ello Correos del Ecuador ha tomado en cuenta:

- La transparencia.
- El establecimiento de compromisos públicos.
- La interacción con instituciones representantes de intereses variados.
- La capacidad de atraer y mantener talentos.
- Un alto grado de motivación y adherencia de los colaboradores
- La capacidad de negociación
- El establecimiento de metas a corto y largo plazo
- El compromiso de la dirección de la empresa

Para el desarrollo de RSE, se analizaron las siguientes variables: desarrollo de la sociedad civil, demandas surgidas desde diferentes ámbitos sociales, económicos y medioambientales (Buenaventura, 2012, p.5-6).

3.1.6. Organigrama estructural.

El organigrama estructural de CDE E.P. especifica la división de funciones, niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad y asesoramiento de cada departamento:

El Estatuto Orgánico de Procesos es una herramienta de gestión eficiente, mecanismo de regulación y control técnico; en cumplimiento de la normativa legal vigente establecida por los estamentos de la Administración Pública el día 30 de enero de 2012. Su misión es: “Gestionar la aplicación de adecuados sistemas de comunicación entre la empresa y sus públicos claves para construir, administrar y mantener su imagen positiva dentro del concepto de comunicación integral corporativa, apoyo a la gestión administrativa de CDE E.P.” (Correos del Ecuador, 2012).

(Ver Organigrama en el Anexo #1)

3.1.6.1. Gerencia General.

Es la cabeza de la empresa pública y está dirigida por el Gerente General. Su misión es definir que políticas y estrategias de gestión se aplicaran en la

entidad para buscar el mejoramiento continuo de la empresa y el cumplimiento de los objetivos.

3.1.6.2. Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.

Los directivos de Correos del Ecuador establecen el Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, conformado por el Gerente General, Directores de Área y el responsable de Unidad de Talento Humano con el fin de buscar estrategias para el desarrollo de la institución.

3.1.6.3. Dirección Nacional Jurídica.

Está encargada de asesorar a la empresa en ámbito legal y jurídico, nacional e internacional, en lo relacionado al servicio postal y sobre leyes, decretos, normas, acuerdos y resoluciones.

Internamente, su mayor responsabilidad es intervenir en los procesos de contratación que realice Correos del Ecuador, revisando las bases y documentos contractuales y supervisando el procedimiento legal respecto al cumplimiento de contratos.

3.1.6.4. Auditoría Interna.

Realiza evaluaciones y exámenes a los sistemas administrativos, financieros y operativos en todo el país.

3.1.6.5. Dirección de Planificación.

Todos los años diseña el plan estratégico de la empresa y mantiene su control. También evalúa las estadísticas de Correos del Ecuador y el diseño de proyectos puntuales asignados y los informes de avance.

3.1.6.6. Dirección de Comunicación y RRPP.

Gestiona la aplicación de adecuados sistemas de comunicación entre una organización y sus públicos claves para construir, administrar y mantener su imagen positiva, utilizando las siguientes herramientas de comunicación:

- Revista UraKuinda Correos del Ecuador.
- Cartelera informativa institucional.
- Ruedas de prensa y entrevistas mediáticas.

- Boletines de prensa, avisos, álbum fotográfico y memoria.
- Audio, video, multimedia, internet y virtuales con temas relacionados con la gestión institucional.
- Agenda de protocolo institucional y relaciones públicas.
- Proyectos con la comunidad.

3.1.6.7. *Dirección Nacional de Talento Humano.*

Tiene como misión, administrar el talento humano para proveer a la entidad de elementos calificados, competentes y comprometidos con el servicio postal, así como el desarrollo personal y profesional de los servidores, encaminado al progreso institucional y bajo la norma legal que los rige. Entre sus atribuciones y responsabilidades se encuentran:

- **Asesorar** a la autoridad superior sobre el desarrollo y modernización del sistema de recursos humanos.
- **Desarrollo** y aplicación de manuales y reglamentos institucionales.
- **Intervenir** en los procesos de selección de personal.
- **Programar**, organizar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas al mejoramiento de clima laboral.
- **Supervisar** la detección de necesidades de capacitación.
- **Velar** por la correcta e imparcial aplicación del Sistema de Recursos Humanos.
- **Supervisar** los procesos de sumarios administrativos.
- **Proponer** un sistema de incentivos relacionados con la calidad del servicio.
- **Supervisar** la evaluación del desempeño de los servidores.
- **Dirigir** las actividades del equipo de Recursos Humanos.

3.1.7. Capacitación.

Desde enero de 2012, empezó el desarrollo de su programa anual de capacitaciones, garantizando las políticas de gobierno encaminadas a mejorar

la imagen de las instituciones del Estado y la prestación de servicio público. Estas actividades tienen impacto positivo e incalculable en la productividad del ser humano y su desempeño; las capacitaciones están creadas para que los empleados perfeccionen sus conocimientos o adquieran habilidades en temas específicos para poder ofrecer un servicio de calidad a los usuarios; se han emprendido las siguientes capacitaciones:

- Normas de Información Financiera.
- Manejo de Nuevos Sistemas de *Contact Center*.
- Productos y Servicios Postales.
- Módulo de Cobranzas.
- Beneficios de Colaboradores de Correos.
- Sistema de Control de Acceso.

3.1.8. Productos y servicios de CDE.

Todos los productos y servicios de la empresa pública Correos del Ecuador se encuentran en su página *Web*. Estos son los más importantes y solicitados por el público ecuatoriano:

3.1.8.1. *Productos.*

Con el fin de adecuarse a las necesidades de sus clientes, la empresa pública ha generado los siguientes productos:

- **Embalajes postales:** Son sobres que promueven los atractivos turísticos del país. Son gratuitos y se entregan al usuario en el momento en que realizan sus envíos nacionales o internacionales.
- **Sobre del primer día:** Decorados e impresos con imágenes relativas al tema de emisión, lleva el sello postal adherido y marcado con el matasello conmemorativo oficial.
- **Hoja souvenir:** Impresa con ilustraciones relativas para promover un evento, generalmente de carácter filatélico postal. Pueden ser perforados o sin perforar.

- **Sello postal:** Pequeña etiqueta adhesiva de papel que se coloca en la correspondencia como comprobante del pago anticipado de posteo y distribución. También conocido como estampilla, es común su colección por parte de filatelistas. Sus diseños muestran los tesoros históricos, culturales y sociales del Ecuador, así como lugares y eventos.
- **Álbum filatélico:** Es un libro, generalmente editado por la administración de Correo que contiene los sellos y otras especies filatélicas (sobre del primer día, boletín, sello postal, hoja souvenir, etc.) dentro de una emisión específica.
- **Cartilla filatélica:** Consta de ocho sellos postales adhesivos de diferentes valores y diseños, utilizables para franquear la correspondencia y realizar envíos nacionales o internacionales.
- **Postal prefranqueada:** Son postales de distintos motivos y diseños turísticos elaboradas por Correos del Ecuador, las cuales ya llevan un sello postal con el cual el cliente prepaga su envío nacional o internacionalmente por un costo de \$1,97 (Correos del Ecuador, 2012).

3.1.8.2. Servicios

Estos son los servicios que se han implementado en Correos del Ecuador en los últimos años:

- **Express mail service:** Envío y recepción de correspondencia y paquetería. Mediante la asignación de un código de barras se puede registrar el rastreo y seguimiento de las encomiendas postales tanto dentro del ámbito nacional como del internacional.
- **Correo certificado:** Consigue, en tiempos óptimos, la entrega y recepción de correspondencia y paquetería a escala nacional o internacional. Cuenta con el código de barras para rastreo.
- **Correo ordinario plus:** Envío de correspondencia económica, disponible solo a escala nacional y puede ser monitoreado a través de la página *Web*.

- **Correo ordinario:** Envíos tradicionales a escala nacional e internacional, que no registran seguimiento de envío hasta el destino final y no tienen prioridad en tiempos de entrega.
- **Volante zonificado y masivo:** Servicio que consiste en la entrega o distribución de material publicitario impreso como afiches y volantes.
 - **Zonificado:** Distribución masiva, definida por zonas geográficas macro y micro. Se realiza entrega de puerta a puerta.
 - **Masivo:** Distribución masiva a través de los casilleros postales arrendados dentro del país por los usuarios de Correos del Ecuador.
- **Distribución masiva especial:** A través de la red logística de Correos se pueden realizar envíos de manera masiva entre empresas y multinacionales.
- **Súper exprés:** Exclusivo para clientes empresariales que requieren que su correspondencia, de carácter urgente, sea retirada y entregada en su domicilio u oficina el mismo día.
- **Notificaciones:** Este servicio permite al remitente ubicar al destinatario en su dirección física para entregarle documentación de alta importancia a través de los repartidores de la empresa.
- **Distribución masiva domiciliaria:** Entrega de mercancías adquiridas a través de internet, llamadas telefónicas y otros medios, en el que la comercializadora se responsabilice del despacho. Este servicio comprende la logística desde la bodega de la comercializadora hasta el domicilio del cliente a escala nacional.
- **Flete y carga:** Traslado de carga liviana y pesada, así como exclusiva, de un punto a otro a escala local, provincial y nacional.
- **Lectofacturación en línea:** El proceso de información e impresión de la plantilla y/o factura correspondiente y su entrega al usuario es inmediata.
- **Paquete postal:** Está diseñado para envíos que tienen mercancía susceptible de verificación aduanera, deben ser receptados abiertos sin exceder los 30 kilos.

- **Pequeño paquete:** Envío de paquete de hasta 2 kilos y máximo 200 USD de valor declarado, su contenido puede ser regalo o muestra sin valor comercial. Debe ser receptado abierto.
- **Sacas M:** Envío de sacas o recipientes, varios impresos y editados en el país y consignados para la dirección de un mismo destinatario y destino.
- **Estafeta:** Diseñado para los clientes que no dispongan de un apartado postal domiciliario. Los paquetes que reciban internacionalmente podrán ser retirados en las oficinas de Correos del Ecuador.
- **Cecograma:** Servicio para personas no videntes. Estas escrituras en alto relieve podrán ser entregadas en cualquier domicilio.
- **Sal/APR:** Entrega de correspondencia y encomiendas postales a través de flota terrestre o vía aérea. No son envíos prioritarios.
- **Cupón de respuesta internacional:** Son cupones que se envían en la correspondencia. Pueden ser canjeados en las oficinas de Correos por estampillas, evitando que el usuario pague por el servicio al momento de generar una respuesta.
- **Servicio postal aeroportuario:** Permite enviar a un destinatario dentro del país, los objetos personales rechazados por los filtros de seguridad.
- **Pago de servicios:** En las agencias de Correos del Ecuador se pueden pagar todas las planillas de servicios.
- **4x4:** Servicio dirigido a los inmigrantes que quieran enviar paquetes a sus familiares, de hasta 4 kilos de peso y valor de \$400, sin fines comerciales.
- **Club Correos:** Servicio para compras a través de internet. Se recibe en un apartado postal en Miami y se entrega en el domicilio.
- **Exporta fácil:** Servicio para microempresarios o empresarios que quieren exportar sus productos al extranjero.
- **Correo Giros:** Servicio de transferencias de dinero en máximo 15 minutos a escala internacional. Se opera con España, Chile, Uruguay, Colombia, Perú y Ecuador. Se utiliza el Sistema Financiero Internacional (IFS) para las transferencias (Correos del Ecuador, 2012).

3.1.8.3. *Servicios ofrecidos en la página Web.*

- **Código postal por ciudad:** Se pueden realizar consultas de código postal por ciudad en todo el Ecuador.
- **Formularios:** Se publicarán los formularios o formatos de solicitudes que se requieran para los trámites inherentes a su campo de acción.
- **Presupuesto anual:** Información total sobre el presupuesto anual que administra la institución, especificando ingresos, gastos, financiamiento y resultados operativos de conformidad con los clasificadores presupuestales, así como liquidación del presupuesto, especificando destinatarios de la entrega de recursos públicos.
- **Seguridad Postal:** Correos del Ecuador cuenta en este momento con un departamento de Inspección Postal, el cual está dedicado exclusivamente a precautelar la integridad de todos los envíos y encomiendas que son transportados por Correos del Ecuador (Correos del Ecuador, 2012).

En conclusión Correos del Ecuador es una empresa pública, encarga de brindar servicios y productos de calidad en correspondencia; aunque su historia data desde 1831 las últimas cinco décadas han sido cruciales para su cultura institucional actual.

A pesar de haber estado rezagada ante la competencia por muchos años, desde el año 2007, con el apoyo del Gobierno Nacional y la dirección de Roberto Cavanna, CDE ha resurgido hasta convertirse en una empresa con una imagen e identidad serias, con productos y servicios excelentes y una gran confiabilidad para sus clientes.

Internamente, cada departamento tiene sus responsabilidades y atributos, Cada uno está dirigido por un jefe de área y cumple con procesos preestablecidos.

En la información recopilada se habla poco de la cultura organizacional, siendo indispensable hacer una investigación sobre ella, con el fin de generar estrategias para reforzarla.

4. CAPITULO IV INVESTIGACIÓN

4.1. Objetivos de la Investigación.

4.1.1. Objetivo General.

Analizar la situación real de la cultura organizacional percibida por el público interno en la Dirección General de Correos del Ecuador.

4.1.2. Objetivos Específicos.

Conocer la percepción del personal de Correos del Ecuador sobre diferentes temas que influyen en la cultura organizacional.

- Entender el funcionamiento de la comunicación interna y de la cultura organizacional dentro de la matriz de Correos del Ecuador.
- Comprender los planes de gestión que se llevan a cabo dentro de la Dirección Nacional de Correos del Ecuador.

4.2. Tipo de Estudio.

De acuerdo con los objetivos que persigue este trabajo de investigación se ha planteado la siguiente metodología:

El presente estudio se efectuará con un enfoque mixto, esto quiere decir que se utilizará un criterio cualitativo a través de entrevistas y grupos focales, y a su vez existirá un criterio cuantitativo que se buscará a partir de encuestas. De esta manera se podrá potencializar la relevancia de ambos enfoques, con el fin de analizar la situación de la institución.

La investigación utilizada en esta metodología es exploratoria, ya que existe una indagación previa a través de un marco teórico referente. Su alcance es a su vez descriptivo gracias a la referencia y análisis de los resultados de la

investigación, que servirán como guía para exponer una propuesta a través de un plan estratégico de comunicación.

4.3. Método de Investigación.

Aplicando la teoría de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.45) se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

- **Observación:** Es la acción de mirar detenidamente un objeto en detalle. Es por esto que mediante este método de investigación se logrará percibir la actitud y comportamiento del personal de Correos del Ecuador.
- **Inductivo:** Según Ruíz, es posible definir a la inducción como una manera de razonamiento que va desde conocimientos específicos a un conocimiento más general; funciona porque ciertos temas individuales tienden a tener resultados similares, es decir que “se puede detectar lo común en fenómenos individuales” (2006). La aplicación del método inductivo tiene como objetivo principal fortalecer la cultura organizacional de la institución. Con la ayuda de este método se analizarán y clasificarán los resultados obtenidos de manera que sea posible establecer una relación entre ellos, concluyendo cuál es la percepción general sobre la cultura organizacional.
- **Deductivo:** Peñalver (2009) afirma que este método transita desde el conocimiento general al conocimiento particular, partiendo de principios generales y leyes. Con el método deductivo se puede sacar conclusiones a partir de un antecedente global, a través de las conclusiones presentadas por el profesional en Comunicación de Correos del Ecuador.
- **Analítico:** Ruíz (2006), explica que el método analítico presenta una gran relación con el método inductivo, ya que es el primer paso para alcanzar las conclusiones finales, consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las

causas, la naturaleza y los efectos. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

- Dentro de este trabajo de investigación están definidas tres variables: la comunicación, la cultura organizacional y Correos del Ecuador; se separaron los resultados obtenidos en la investigación sobre estos tres criterios mencionados.
- **Sintético:** Rodríguez, Hernández y Bautista (2010, 57) afirman que existe una correlación entre el método sintético y el deductivo. La síntesis abarca la unión de los elementos para crear un todo; al unirlos el objetivo es encontrar la singularidad de cada uno, es decir la función que cumple cada uno dentro del conjunto.
- En la presente investigación se utilizó este método para juntar las variables investigativas, además de rescatar la relevancia de cada uno de los criterios, consiguiendo nuestro objetivo general: fortalecer la cultura institucional de Correos del Ecuador.
- **Estadístico:** La aplicación de este método comienza desde la estimación de parámetros de una población y posteriormente definiendo la muestra para la investigación. También será utilizado para recopilar, elaborar, interpretar los datos obtenidos a través de las diferentes técnicas de investigación.

4.3.1. Técnicas de investigación aplicadas.

Se definen inicialmente los siguientes tipos de investigación a que se usarán en el presente estudio, según el ámbito analizado:

4.3.1.1. *Marco teórico.*

Se elaboró un marco teórico que abarca todos los temas referentes a la problemática de este trabajo: comunicación interna, cultura organizacional y Correos del Ecuador, mediante la siguiente técnica:

Investigación Bibliográfica:

Consiste en recopilar toda información documental con el fin de establecer relaciones y posturas acerca de determinado tema.

Bernal (2005, p.118) afirma que la investigación documental depende de la información o consulta de documentos como fuente de obtención de datos, sin que se altere su naturaleza o contenido, material que por sí mismo aporta o da testimonio de una realidad o acontecimiento.

Se recopiló información a través de textos sobre las tres variables de este trabajo.

4.3.1.2. Percepción del personal.

La empresa pública Correos del Ecuador cuenta con aproximadamente 1,600 empleados dentro de su matriz (Correos del Ecuador, 2012). Con el fin de comprender la percepción de su personal se han seleccionado las siguientes técnicas de investigación:

- **Entrevista**

Según Peñalver (2009) la entrevista es una técnica que consiste en la formulación de un cuestionario que debe ser respondido por una serie de personas, es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria. Se utiliza la encuesta como técnica principal de investigación.

Se entrevistó a un representante del área de comunicación de la empresa pública, departamento encargado de administrar el talento humano para proveer a la entidad de personas calificadas, competentes y comprometidas con el servicio postal, y el desarrollo personal y profesional de los servidores, encaminado al progreso institucional y bajo la norma legal que los rige, con el fin de conocer su percepción de la cultura organizacional, el clima laboral y la comunicación interna dentro de la Dirección General de Correos del Ecuador.

- **Grupo Focal**

Hernández y otros (2010, p. 234) definen al grupo focal como una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada por los investigadores a fin de obtener información, acerca de la percepción de las personas en torno a un tema en particular.

Se lleva a cabo una reunión informal entre cierto número de personas, dirigidos por un moderador con el objetivo de obtener opiniones, sensaciones, actitudes e ideas de los participantes sobre un tema en particular. Todos los entrevistados se encuentran juntos en un mismo momento, dando sus opiniones y conversando entre sí sobre el tema en cuestión. Los principios del grupo focal provienen de la psicología clínica que, en términos generales, indica que las personas escuchan, hablan y se comunican con mayor facilidad encontrándose en grupos.

En el caso de este trabajo de investigación se realizó un grupo focal con cinco miembros de diferentes departamentos, con el objetivo de tratar cinco temas que son fundamentales para medir la cultura organizacional de Correos del Ecuador:

- Conocimiento de la misión y la visión de Correos del Ecuador.
- Conocimiento de los objetivos y misión de cada departamento.
- Percepción de la calidad de la comunicación interna interdepartamental y dentro de la empresa.
- Percepción sobre la infraestructura de la empresa e instalaciones adecuadas.
- Identificar la percepción sobre la motivación laboral.

- **Encuesta**

Estas herramientas tienen la funcionalidad de medir la percepción de una población específica sobre un tema en particular de manera general. No es un método específico de ninguna disciplina y se aplica globalmente en varios campos sociales. Esta capacidad de múltiple aplicación, su gran alcance y la factibilidad económica, hace de la encuesta una técnica de gran utilidad en las ciencias de la conducta.

Las personas que participen llenando la encuesta deben cumplir un perfil específico para la investigación y estén dispuestas a proporcionar la información requerida, si no es así, la información podría ser irrelevante.

Las encuestas varían enormemente en su alcance, diseño y contenido. Como en cualquier otra investigación, las características específicas de cada encuesta serán determinadas por sus objetivos básicos.

Si se quiere analizar la opinión general de una muestra la encuesta será de carácter exploratorio y buscará identificar factores de interés para el diseño del plan de comunicación. Para facilitar su análisis, se realizarán preguntas cerradas, aunque si se tomarán en cuenta opiniones.

4.3.2. Determinación del tamaño de la muestra y público objetivo de la encuesta.

Esta investigación busca conocer la percepción del personal de Correos del Ecuador sobre la cultura organizacional de la empresa pública en el fin de crear un plan de comunicación que la refuerce. De la población total fue extraída una muestra que representará el universo elegido.

Siendo Correos del Ecuador una población finita, la muestra se calculó mediante una fórmula estadística para este tipo de poblaciones. La opinión es general, no se necesita determinarlo por estratos. Según los datos de la ley de transparencia en la página *Web* de Correos del Ecuador, la institución cuenta con aproximadamente 1.650 empleados en la ciudad de Quito (Correos del Ecuador, 2012).



Figura 4: Ubicación de la Dirección Nacional de Correos del Ecuador, Google Earth, www.googleearth.com La dirección nacional de Correos del Ecuador se encuentra ubicada en la en la calle Japón N36-153 y Av. Naciones Unidas, Quito, Ecuador.

El tamaño de la muestra se calcula usando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

Fórmula 1: Formula de muestreo

Hidalgo, P (2011) *Cátedra Metodología de Titulación*. Universidad de las Américas. Quito Ecuador.

Este tipo de formula estadística se aplica cuando la población finita, sin estratos. N: representa la población, n: la muestra y E: error

El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene al preguntar a una muestra de la población y el que se obtendría si preguntáramos a la población total. Se utilizó el 5%, por el número de la población, que es un porcentaje adecuado para el número de población.

El cálculo en este caso sería así:

$$n = \frac{1650}{0,0025(1650 - 1) + 1} = \frac{1650}{6,599} = 250$$

Estas 250 encuestas se repartieron entre el personal de Correos del Ecuador, 125 en el departamento operativo y 125 en el departamento administrativo.

Como se aprecia en el diseño de la encuesta, las preguntas son abiertas pero mantienen un espacio de opinión para que cada empleado pueda comentar su respuesta de manera más explícita, Esto ayuda en la tabulación de las encuestas ya que se tiene una visión más global de la realidad de la empresa pública.

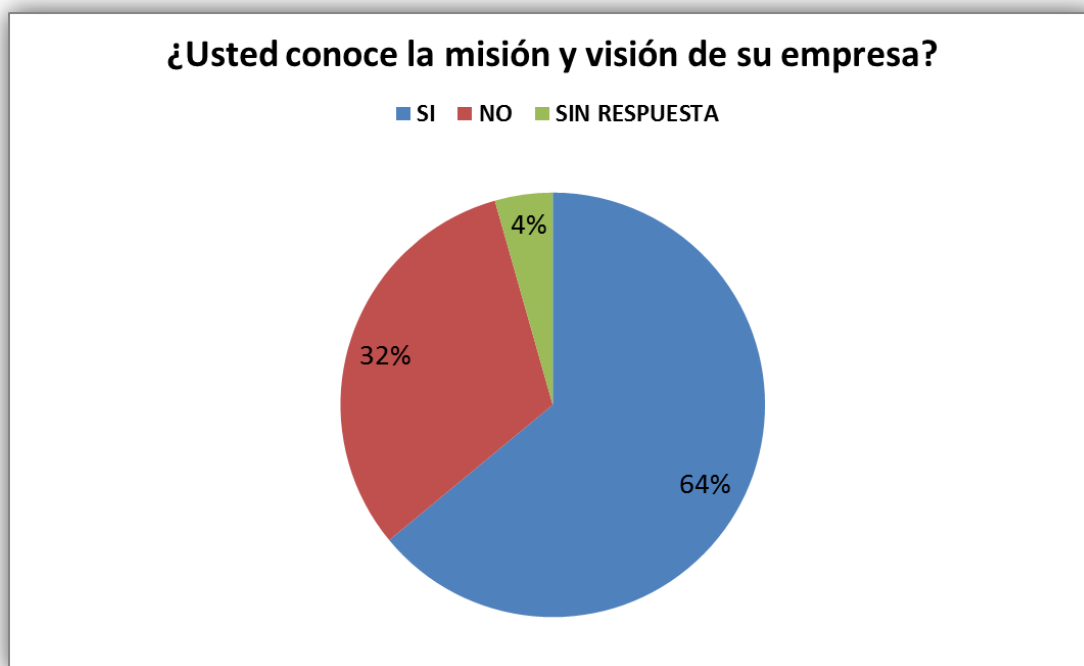
4.3.3. Diseño de la encuesta

El formato de la encuesta se encuentra en el Anexo 3.

4.3.3.1. Tabulación y representación gráfica de la encuesta.

1. ¿Usted conoce la misión y visión de su empresa?

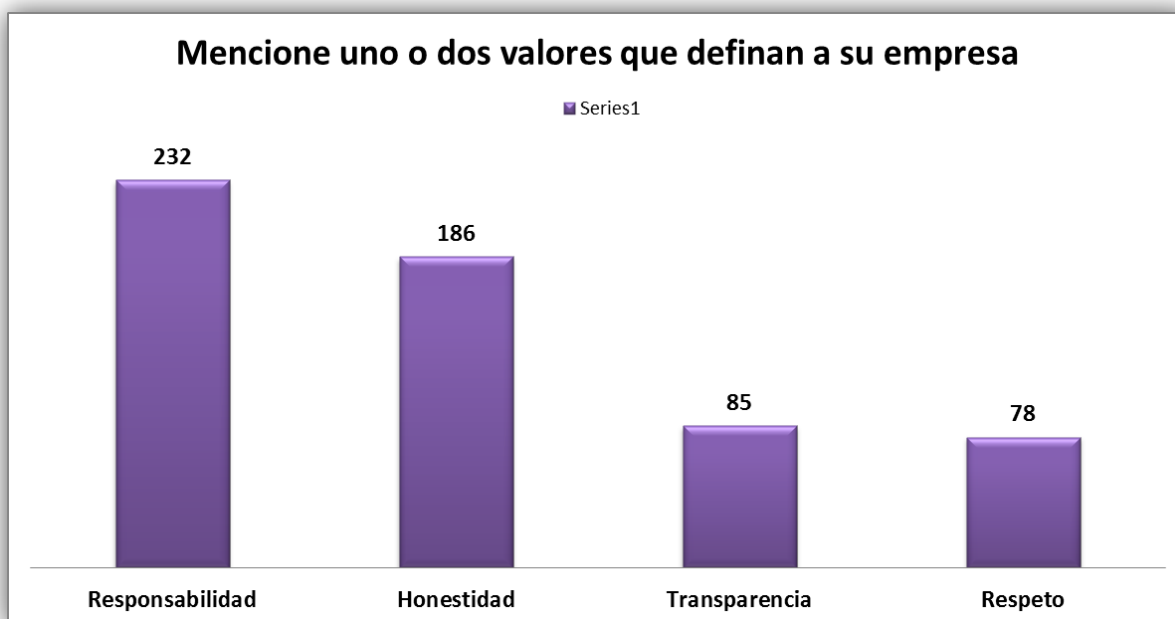
| RESULTADOS | | |
|---------------|------------|------------|
| Respuesta | # Personas | Porcentaje |
| SI | 160 | 64% |
| NO | 79 | 32% |
| SIN RESPUESTA | 11 | 4% |



El 64% de los empleados conoce la misión y la visión de Correos del Ecuador, sin embargo un 32% las desconoce. Conocer la misión y la visión de la empresa es fundamental para que los empleados sepan que hace su empresa y adonde se dirige.

2. Mencione uno o dos valores que definan a su empresa.

Según los colaboradores de Correos los valores más representativos son:

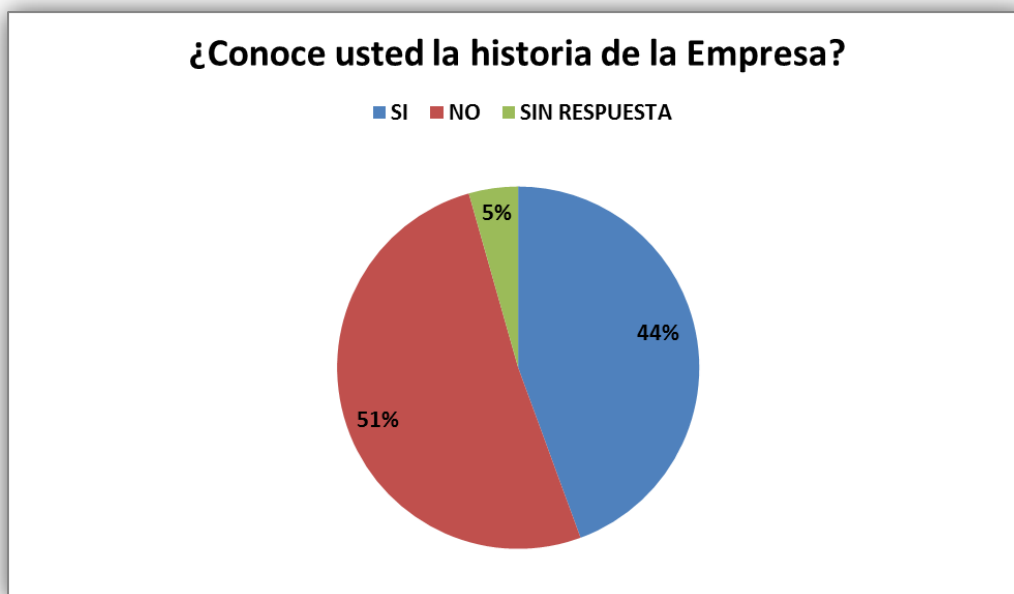


Esta pregunta fue creada para conocer qué valores definen a la empresa existen dos tipos de valores, los que impone la empresa y los percibidos por el público interno. La opinión del personal de Correos del Ecuador es que los valores más relevantes de la empresa son: Responsabilidad, honestidad, transparencia y respeto.

La importancia de esta pregunta radica en el hecho que si estos valores son los percibidos por el personal de Correos del Ecuador entonces todas las nuevas campañas deben ser relacionadas con estos valores, con el fin de reforzarlos y compartirlos con el resto de públicos. También es un referente para la empresa, para premiar a los empleados que trabajen bajo estos valores.

3. ¿Conoce la historia de la Empresa?

| RESULTADOS | | |
|---------------|------------|------------|
| Respuesta | # Personas | Porcentaje |
| SI | 111 | 44% |
| NO | 128 | 51% |
| SIN RESPUESTA | 11 | 4% |

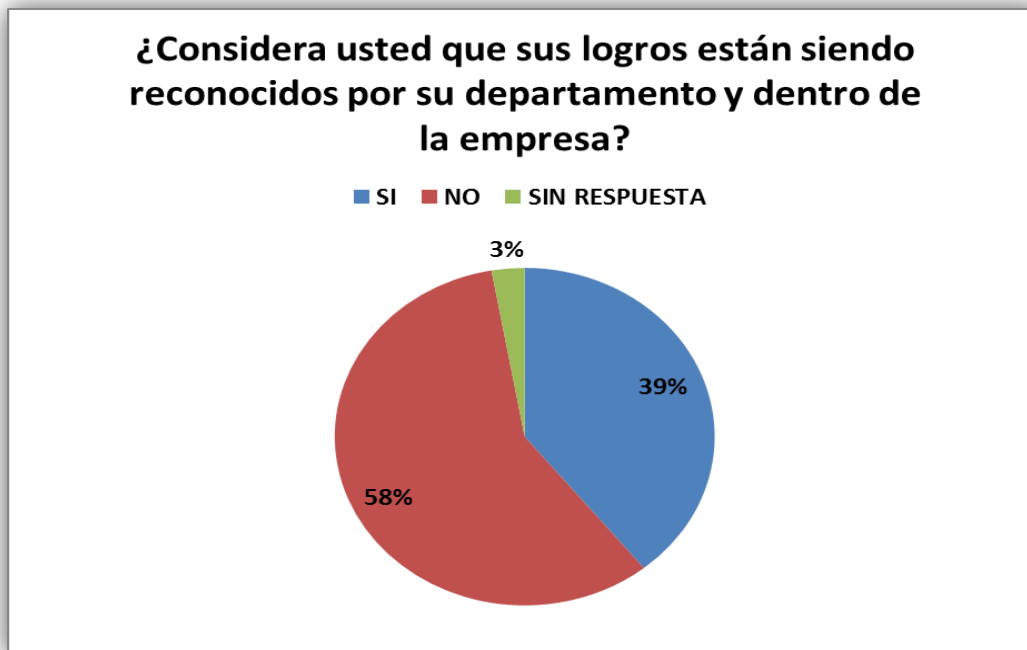


El 51% de los colaboradores no conoce la historia de Correos del Ecuador. Existe un 5% que no respondió a la pregunta y un 44% que mencionó algún momento importante en la historia de la CDE E.P.

La cultura organizacional está ligada a la historia de la empresa, la historia es la base para crear una cultura fuerte o débil ya que las historias enseñan a los empleados a entender el porqué de la empresa.

4. ¿Considera usted que sus logros están siendo reconocidos por su departamento y dentro de la empresa?

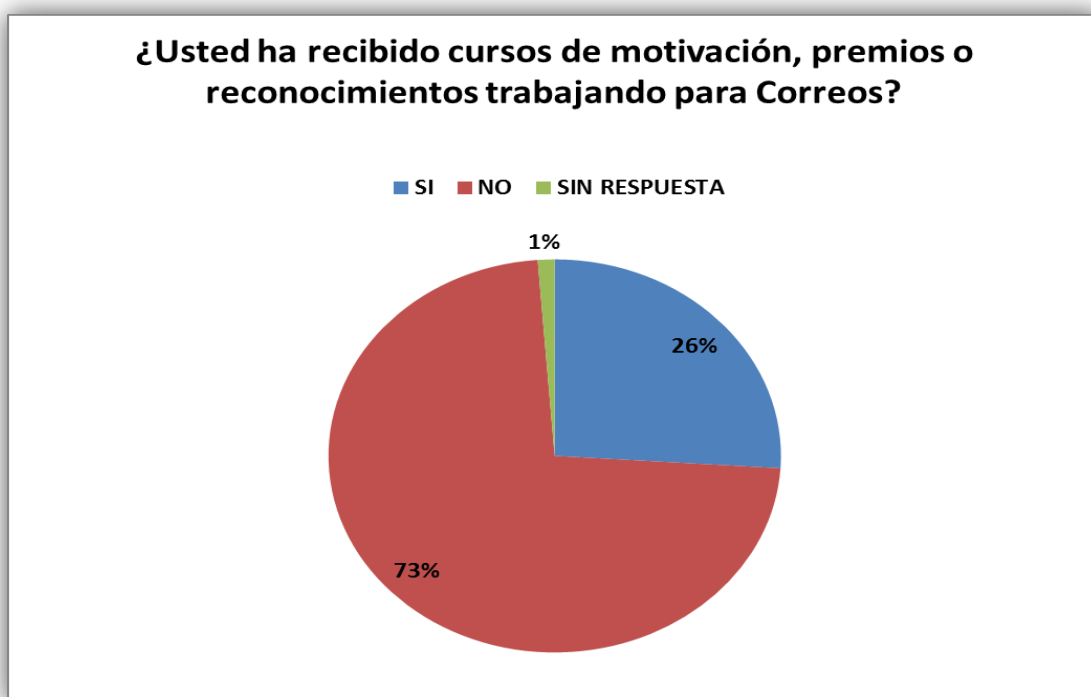
| RESULTADOS | | |
|---------------|------------|------------|
| Respuesta | # Personas | Porcentaje |
| SI | 98 | 39% |
| NO | 145 | 58% |
| SIN RESPUESTA | 7 | 3% |



Según 39% de los empleados existe un reconocimiento de logros, 58% considera que no se está reconociendo y un 3% no quiso comentar su posición. El reconocimiento de logros ayuda al colaborador a desempeñar su trabajo de manera más eficiente.

5. ¿Usted ha recibido cursos de motivación, premios o reconocimientos trabajando para Correos?

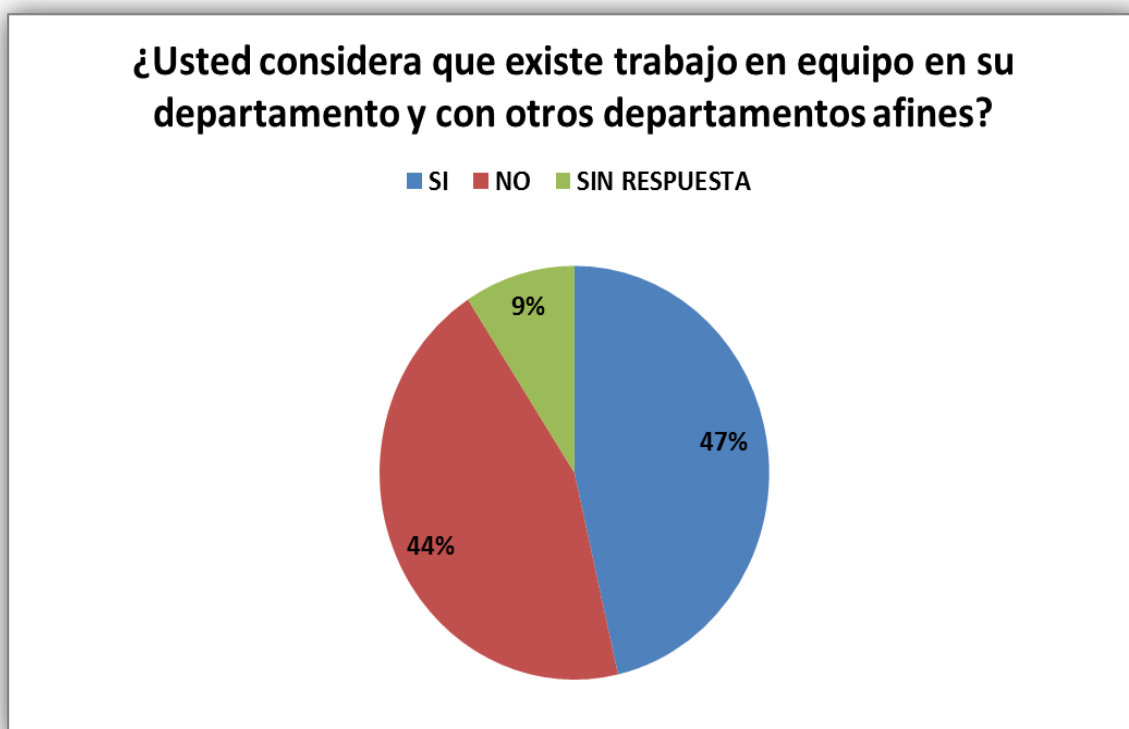
| RESULTADOS | | |
|---------------|------------|------------|
| Respuesta | # Personas | Porcentaje |
| SI | 65 | 26% |
| NO | 182 | 73% |
| SIN RESPUESTA | 3 | 1% |



El resultado presenta que existe un nivel de motivación en un 26% de los empleados, un 73% considera que no existen suficientes aspectos motivacionales en el puesto de trabajo y 1% no opina al respecto. Al implementar cursos de motivación y reconocimiento es muy probable que el personal actúe de acuerdo a lo que espera la empresa, mejore el clima laboral y la opinión de los colaboradores.

6. ¿Usted considera que existe trabajo en equipo en su departamento y con otros departamentos afines?

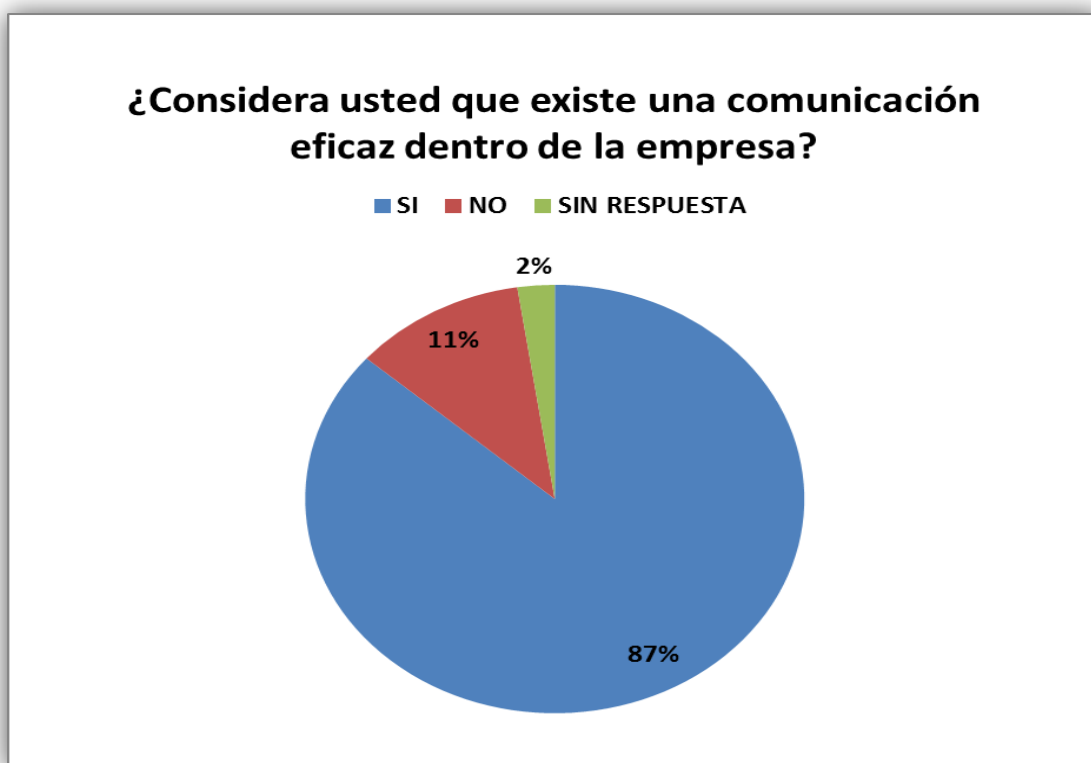
| RESULTADOS | | |
|---------------|------------|------------|
| Respuesta | # Personas | Porcentaje |
| SI | 116 | 46% |
| NO | 111 | 44% |
| SIN RESPUESTA | 23 | 9% |



Los resultados muestran que un 47% de los empleados está de acuerdo que existe trabajo en equipo interno en los departamentos, y 44% no considera existente el trabajo en equipo. El 9% no da una respuesta. El trabajo en equipo ayuda a generar un ambiente de camaradería dentro de los departamentos como entre ellos, la camaradería beneficia al ambiente laboral y a la relación entre el personal.

7. ¿Considera usted que existe una comunicación eficaz dentro de la empresa?

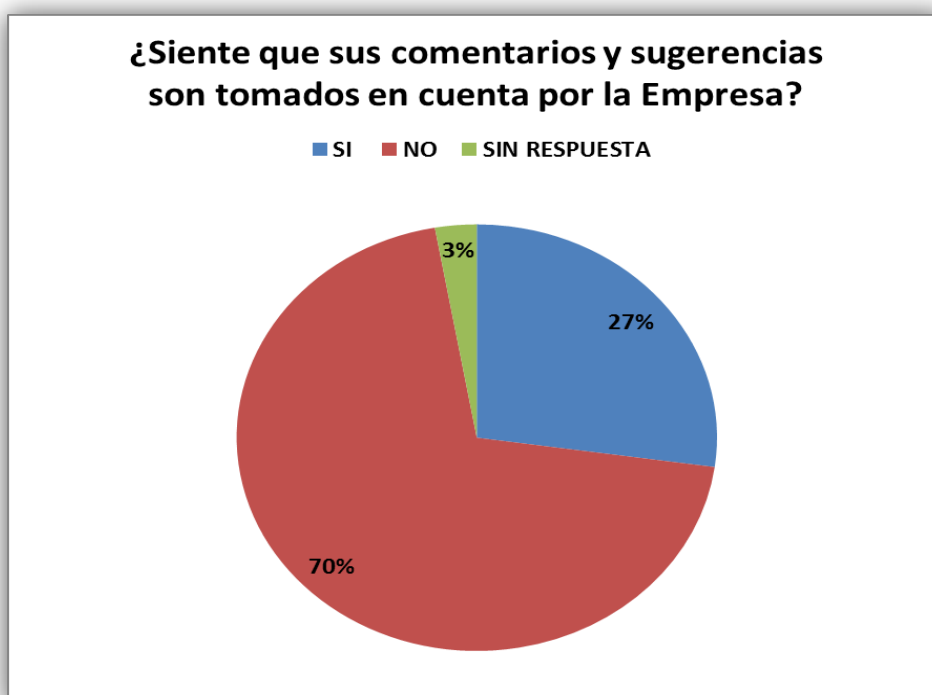
| RESULTADOS | | |
|---------------|------------|------------|
| Respuesta | # Personas | Porcentaje |
| SI | 216 | 86% |
| NO | 28 | 11% |
| SIN RESPUESTA | 6 | 2% |



La comunicación interna presenta falencias según el 87% de los empleados. El 11% considera que la empresa tiene comunicación, y un 2% no respondió la pregunta. De acuerdo a los empleados se utiliza una comunicación descendente sin medir ni tomar en cuenta la retroalimentación.

8. ¿Siente que sus comentarios y sugerencias son tomados en cuenta por la Empresa?

| RESULTADOS | | |
|---------------|------------|------------|
| Respuesta | # Personas | Porcentaje |
| SI | 68 | 27% |
| NO | 175 | 70% |
| SIN RESPUESTA | 7 | 3% |



Según los comentarios de esta pregunta, la gente siente que se le escucha, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta. Apenas un 27%, que representa en su mayoría a los gerentes de departamento, la mayoría de empleados no están de acuerdo con esta pregunta, esto puede estar afectando la confianza y la apertura a expresar sus opiniones. A pesar de que dentro de los departamentos la opinión es escuchada, un porcentaje significativo de colaboradores consideran que muy pocos empleados tienen oportunidad de que sus ideas sean tomadas en cuenta.

4.3.4. Interpretación de la encuesta.

Muchas empresas e instituciones premian a sus empleados con bonos o incentivos económicos, esto funciona positivamente aunque muchas veces los colaboradores prefieren un elogio por parte de su jefe que un premio económico. Meyer (2009) explica que “las personas no sólo trabajan por dinero, sino que buscan satisfacer necesidades personales, es por esto que su objetivo en la empresa debe ser más importante que la remuneración económica. Es responsabilidad del líder de cada departamento estar pendiente de los logros de sus su equipo de trabajo de manera equitativa.”

La apertura por parte de los altos mandos a escuchar las opiniones y sugerencias de los colaboradores resulta importante para motivar al empleado. En el caso de Correos, se encuentra la postura de que los empleados consideran que su opinión sí es escuchada, pero no tomada en cuenta en la toma de decisiones importantes en la empresa. Como se explicó en el segundo capítulo, escuchar la opinión de los empleados tiene dos beneficios: el primero, un sentimiento de participación por parte de los subordinados, y el segundo, la captación de información nueva para tomar decisiones.

Este resultado se relaciona con el reflejado en el área de motivación, donde se menciona que existe la posibilidad de que el empleado considere que su opinión sí es escuchada, pero no tomada en cuenta en la toma de decisiones importantes en la empresa.

Según Saladrigas (2005), una buena comunicación interna dentro de las organizaciones beneficiará directamente el clima organizacional. Todos los individuos valoran una comunicación eficiente dentro de la empresa, donde reciban la información claramente y tengan la apertura para exponer sus ideas.

En la Dirección Nacional de Correos del Ecuador, el uso de herramientas de comunicación interna está subutilizado. Es por esto que aunque la comunicación se considere abierta, si el empleado percibe poco interés por

parte de la dirección en escuchar sus ideas, repercutirá en la motivación y ésta a su vez en el clima organizacional.

Tomando los resultados del estudio, la evaluación sobre el clima organizacional es sorprendente a pesar de que existan falencias en comunicación, motivación, falta de trabajo en equipo; la opinión general de los empleados de Correos del Ecuador es que tienen fe en la empresa. Fue interesante que al momento de hacer sugerencias o recomendaciones, los empleados, en especial los antiguos, tuvieran una imagen positiva con respecto a la Empresa. Debemos tomar en cuenta la historia de Correos del Ecuador y su cambio en los últimos cinco años; lo que este momento se está viviendo en Correos del Ecuador hace que la gente se sienta identificada con la organización.

La cultura organizacional está ligada a una buena comunicación y al clima organizacional, que todavía es débil y por ende se debe generar una propuesta para transformarla en una cultura fuerte. Afortunadamente, Correos del Ecuador cuenta con el apoyo económico, con el capital humano y con las herramientas necesarias para llevar a cabo un buen plan de comunicación. Al mismo tiempo, su misión, visión, objetivos e historia son referentes para reforzar la Cultura Organizacional.

Tomando en cuenta los resultados se puede afirmar que la evaluación del clima organizacional muestra que los colaboradores están de acuerdo con el ambiente actual. A pesar de que esto indica que la situación no es intolerable, el clima organizacional podría verse afectado en el futuro si no existe una medición constante y un mejoramiento continuo. De acuerdo a la evaluación, los aspectos que necesitan más atención son los planes de desarrollo de carrera, motivación, infraestructura y seguridad.

4.3.5. Desarrollo Entrevista.

El formato de la entrevista realizada se encuentra en el anexo 2.

4.3.5.1. Síntesis de la entrevista.

Persona entrevistada: Lic. Diego Rendón

Cargo: Representante del departamento de comunicación de Correos del Ecuador.

Fecha: 16 de Abril de 2012.

Lugar: Dirección General de Correos del Ecuador.

1. ¿Cuál es la función del departamento de comunicación?

- Manejamos toda la comunicación interna y externa de la empresa, analizamos los canales de comunicación, creamos los mensajes y los enviamos.
- Organizamos todos los eventos de Correos en el país.
- Estamos encargados de aplicar sistemas de comunicación entre Correos y sus públicos.
- Posicionamos la imagen positiva de Correos del Ecuador de sus públicos con publicidad e información para todos.
- Analizamos los productos y servicios que queremos promocionar y hacemos campañas de RRPP para impulsarlos.
- Creamos y proponemos a gerencia nuevos planes de comunicación

2. ¿Cómo considera que funciona la comunicación dentro de Correos del Ecuador?

- Tiene muchas falencias, no existe una retroalimentación y los mensajes van exclusivamente desde gerencia hacia los departamentos, es muy común que la información que envían no esté claro para todos, esto genera rumores.
- La falta de comunicación entre departamentos no es buena tampoco, esto logra que esfuerzos se dupliquen por falta de coordinación y los recursos se desperdicien.

- Disponemos de herramientas de comunicación pero el retorno no se mide. La gente tiene buenas ideas pero es difícil presentarlas a gerencia, eso desanima a los colaboradores.
- Desde mayo de este año, queremos implementar una nueva estrategia para mejorar la comunicación y posicionar la imagen de Correos con nuestros empleados.

3. ¿Existe una apertura de cambio con respecto a la gestión de comunicación interna de la dirección general de Correos?

Por suerte sí; desde marzo estamos trabajando en una propuesta de comunicación, interna y externa para presentar en gerencia, con el fin de llegar a todos nuestros públicos y mejorar las condiciones comunicacionales dentro de la institución.

4. ¿Qué herramientas de comunicación interna utiliza la empresa? ¿Son eficientes?

El intranet de *Lotus Notes* es nuestra herramienta más funcional porque llega a todos los empleados que disponen de una computadora, sin embargo, alrededor del 30% de colaboradores no tiene una computadora.

- Carteleras informativas institucionales.
- Memos.
- Boletines internos.
- Reuniones periódicas entre departamentos.

Personalmente creo que están siendo subutilizados por el hecho que no existe la retroalimentación.

5. ¿Existe alguna propuesta para mejorar la comunicación interna en la organización?

- Si, nuestra propuesta estratégica está dirigida para mejorar la interacción entre la institución y sus públicos.

- Estamos hablando de un acercamiento comunicacional planificado, cohesivo, para lograr resultados favorables.
- Identificamos los productos y servicios nuevos y vamos a impulsarlos.
- Queremos habilitar un sistema de comunicación que nos ayude a canalizar oportunidades de difusión.
- Necesitamos ajustar un discurso para lograr efectividad en el mensaje en sincronía con el plan gubernamental y para esto necesitamos modificar la dirección del mensaje.
- El plan de comunicación va a estar dirigido a clientes potenciales de los servicios postales, comunidad migrante, pequeños y medianos artesanos y MYPIMES.
- Tenemos como misión posicionar la imagen de la Empresa y sus productos y servicios y diseñar procesos de comunicación interna y externa que fortalezcan el talento humano de la empresa e integrar sistemas comunicacionales en todos los niveles alineados a la misión visión, políticas y valores institucionales.
- Con respecto a la comunicación interna, creemos que la relación entre gerencia y el personal es muy importante así que estamos comprometidos a fortalecer esa comunicación.

Nuestro plan operativo de comunicación interna tiene las siguientes propuestas:

- Restructuración del Departamento de Comunicación Organizacional y RRPP con actualización tecnológica y redistribución de las funciones del personal.
- Modificar el sistema de información de la institución.
- Sincronizar los procesos de comunicación bajo las políticas de comunicación de la empresa.
- Reuniones periódicas con los gerentes de cada área para definir temas comunicativos.
- Capacitaciones *online* para formar voceros.

- Capacitaciones permanentes sobre procesos de comunicación, PNDC, nueva estructura y funcionalidad, manejo correcto de manuales y herramientas de comunicación.
- Training de voceros.
- Mejor redacción de boletines internos.
- Mejor manejo de las carteleras.
- Apoyo al diseño de procedimientos internos de comunicación que permitan fluir las acciones de control y mejoramiento.
- Concursos internos para motivación del personal.
- El objetivo de nuestro plan estratégico es desarrollar en el periodo de un año las bases de comunicación estratégica y establecimiento de una comunicación efectiva enfocada a la misión, visión y los objetivos institucionales.

4.3.5.2. Desarrollo de grupo focal.

Se realizó el grupo focal con la colaboración de las siguientes personas:

- Sra. María Belén Punina: Departamento de Comunicación RRPP
- Sr. Diego Rivadeneira: Departamento de Responsabilidad Social
- Srta. Gabriela Domínguez: Departamento de Talento Humano.

Fecha: Abril 23 del 2012

1. ¿Existe una difusión efectiva de la misión, visión y objetivos de Correos?

- La difusión es muy básica, tenemos acceso a ella pero no se promociona, la gente cree que sabe cuáles son, hasta que se les pregunta.
- Comparto la misión y la visión pero la considero ambigua no hay nada que la haga “exclusiva” para Correos del Ecuador. Le falta motivación.

- Le falta fuerza, espíritu, identidad, la tenemos ahí en la página *Web*, en las revistas, pero no logro acordarme de lo que hacemos aquí ni adónde vamos.

2. ¿La historia de Correos es conocida? ¿Cómo podríamos impulsarla?

- Estamos hablando de más de 200 años de historia de una institución que ha tenido altibajos toda su existencia.
- Tenemos mucha información al respecto y la galería postal tiene incluso material visual pero no es fundamental tener ese conocimiento, entonces no sabemos.
- Algunos si sabemos la historia, promocionamos la galería postal y nos encanta porque es interesante; a mí me ha ayudado a entender el cambio que se ha vivido en estos últimos años a pesar de que estoy trabajando poco tiempo en Correos.
- Si sería conveniente reforzar el conocimiento de la historia de Correos del Ecuador, pedir a las personas que vivieron todo el cambio que cuenten sus experiencias. Incluso podríamos considerar motivar a los empleados que visiten la galería postal u organizar un día de la familia de visita a la galería.

3. ¿Cómo calificarían a la comunicación interna? ¿Consideran que su opinión o sugerencias son tomadas en cuenta?

- No es buena, la información que llega no siempre es entendida correctamente, y esto es un problema para los departamentos.
- Existe demasiada burocracia para los procesos y es difícil pedir citas con los altos mandos.
- Dentro del departamento hacemos reuniones y proponemos nuevas ideas y el rato del rato eso se archiva y no se toman en cuenta nuestras propuestas.
- Personalmente, ya me cansé de estar dando ideas a oídos sordos.

4. ¿Se sienten motivados de trabajar en la empresa?

- No me quejo de las remuneraciones económicas pero si me gustaría que nos tomen más en cuenta. Escuchen nuestras propuestas.
- Me siento un número más, no una persona; siento que se fijan más en los errores que en los aciertos.
- Deberían capacitarnos más, hacernos saber que podemos crecer dentro de la institución.
- Yo he pasado por varios departamentos y me siento que de a poquito asciendo yo si estoy motivado.

4.4. Conclusiones generales de la investigación.

- La misión y la visión está clara para el 65% de los empleados de Correos. La cultura organizacional se fortalece cuando el personal tiene claro estos dos elementos y se sienten identificados con ellos.
- Los valores representativos de Correos del Ecuador E.P son: responsabilidad, honestidad, transparencia y respeto.
- De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, lo que necesita atención inmediata es la motivación y la comunicación esto mejorará el clima laboral.
- El reconocimiento y logro de objetivos no son reconocidos por los superiores según el 58% de los empleados.
- En opinión de los colaboradores, la empresa no cuenta con incentivos para un buen desempeño. Sí se percibe que la empresa da más castigo que felicitación por desempeño y esto influye de forma directa con los resultados de la motivación.
- Casi el 50% de empleados están de acuerdo en que existe trabajo en equipo en los departamentos.
- La evaluación sobre la comunicación interna es preocupante, el 87% de los empleados siente que es muy complicado comunicarse con gerencia y la información se tergiversa. Las herramientas de comunicación se están subutilizando.

- Con respecto a las opiniones, el 87% de los empleados afirmó que aunque a veces pueden opinar, consideran que sus comentarios no son tomados en cuenta.
- La evaluación del ambiente físico en la empresa de este estudio muestra que el empleado no se siente cómodo dentro de las instalaciones. El espacio no es el adecuado para el número de personas.
- De acuerdo a la percepción de los empleados, no existen aspectos de seguridad industrial, no han tenido capacitaciones para actuar en caso de emergencia ni están claros los mapas de salidas de emergencia.
- Cuando el personal se siente motivado y cómodo en su espacio de trabajo, el clima laboral mejora considerablemente.
- La cultura organizacional fuerte necesita del clima laboral positivo ya que éste genera un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

4.5. Recomendaciones.

- Reforzar el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Dar a conocer la historia de Correos del Ecuador en todos los niveles de manera interactiva.
- Considerar la opción de alquilar oficinas externas con el fin de disminuir el número de personas por piso.
- Generar espacios de diálogo.
- Utilizar las TIC como herramientas de comunicación interna alternativa.
- Capacitar al personal en temas de Seguridad y Salud Ocupacional.

Una cultura fuerte mantiene sus valores centrales intocables, poderosos, plenamente aceptados y compartidos ampliamente entre sus miembros. Influye en ellos, les da seguridad y sentido de pertenencia. Las empresas con culturas fuertes tienen menos rotación de sus empleados y compromiso organizacional, hace uniforme el comportamiento de sus empleados, sustituye a la formalización.

La formalización es el conjunto de reglas que ajustan el comportamiento de los empleados, la cultura organizacional enseña estos comportamientos pero no los impone, la gente no se comporta de cierta manera por miedo a romper las reglas, sino porque inconscientemente saben que esa es la manera de comportarse.

5. CAPITULO V PROPUESTA

5.1. Introducción.

En este capítulo se explicará el Plan Estratégico de Comunicación, diseñado a partir de las necesidades y falencias que prevalecen dentro de la Dirección Nacional de Correos del Ecuador; definidas gracias a la investigación realizada en el capítulo cuatro.

Se presentará un análisis FODA que servirá de base para la comprensión de los objetivos y estrategias escogidas para este Plan.

Esta propuesta tiene el fin de reforzar la Cultura Organizacional de la Dirección Nacional de Correos del Ecuador y está enfocada en su público interno.

5.2. FODA.

5.2.1. Fortalezas.

- El equipo de trabajo de Correos del Ecuador cuenta con la experiencia y calidad humana de la fuerza laboral: profesionales de gran calidad, así como personal operativo con muy buena formación técnica y conocimientos postales.
- Sus herramientas de comunicación llegan a todo el personal.
- Correos del Ecuador CDE E.P. tiene independencia presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. A partir del presente año la ejecución de los proyectos se realizará con fondos propios logrando la inclusión de nuevos proyectos.
- Departamentos capacitados para llevar a cabo proyectos.
- Apoyo por parte de Gerencia y Gobierno.
- Correos del Ecuador tiene presencia en las 24 provincias del país, lo cual permite que sea la empresa del sector con mayor cobertura geográfica del Ecuador.

- Como operador oficial del Ecuador, se mantienen convenios con La Unión Postal Universal (UPU) y la Unión Postal De Las Américas España y Portugal (UPAEP), lo que facilita acceder a otras regiones del mundo y aprender de ellas.
- Por ser empresa pública tiene preferencia al ofrecer servicios y productos postales al sector público.
- La mayor parte de edificios, agencias, vehículos, equipos etc. son de propiedad de Correos del Ecuador E.P.
- El actual Gerente General, Roberto Cavanna, fue colaborador de Correos del Ecuador, antes de su nombramiento como Gerente. Esto proporciona una gran ventaja para que se tomen las decisiones adecuadas y se implementen las estrategias que requiere la empresa para cumplir su misión básica.

5.2.2. Debilidades.

- Subutilización de herramientas de comunicación. No cuenta con un portal *Web* que permita una comunicación global con su público. No mide la retroalimentación de los mensajes.
- La opinión no es tomada en cuenta por gerencia, esto afecta el sentido de pertenencia de los empleados. Su integración es limitada; los sistemas y procesos administrativos tienen varias trabas y esto evita dar respuestas ágiles y eficientes a consultas o reclamos.
- La falta de capacitación al personal es un limitante especialmente para el sentido de pertenencia a la empresa y la atención al cliente.
- La interacción entre departamentos es débil y no frecuente, lo que lleva a duplicar esfuerzos y desperdiciar recursos.
- Correos del Ecuador CDE E.P. no posee una presentación uniforme de sus agencias y servicios, careciendo de memoria de imagen por parte de los clientes, lo que no permite posicionarse como marca.

- No existe formalidad en los procesos, no hay documentos aprobados, estandarizados y debidamente socializados, que permitan organizar, sistematizar y mejorar los procesos internos y externos.
- Correos del Ecuador CDE E.P. es una empresa que no se ajusta fácilmente al cambio y a procesos de modernización, con la misma velocidad que lo hace la competencia.

5.2.3. Oportunidades.

- La alianza con instituciones, entidades y empresas públicas, así como empresas privadas del país y del exterior representa una importante oportunidad de crecimiento, que abrirá puertas y permitirá mejorar los procesos internos.
- Los diferentes operadores postales oficiales, comparten continuamente sus avances tecnológicos, ofreciendo sistemas, procedimientos o equipos.
- Los organismos postales internacionales ofrecen fondos económicos para capacitación, desarrollo o implementación de nuevas tecnologías, a las cuales la empresa puede tener acceso, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Oportunidades de capacitación internacional gracias al auspicio de la UPU y UPAEP.
- La filatelia (sellos postales o estampillas) constituyen un medio eficaz de promoción, difusión y comercialización de diferentes tipos de eventos, hechos históricos, personajes, países, etc., lo cual permite una gran oportunidad de explotar este elemento.
- Aprovechar el internet como medio para comunicarse con el público.

5.2.4. Amenazas.

- La comunicación interna tiene falencias que afectan el sentido de pertenencia de los empleados, esto afecta su fidelidad hacia la empresa.

- Los procesos burocráticos internos, ponen trabas en los nuevos proyectos, por lo cual, la mayoría no se realiza.
- El aporte más representativo del movimiento postal en el Ecuador, es el envío de remesas de los emigrantes, no obstante la recesión lleva a incrementar los índices de desempleo y ha obligado a los ecuatorianos, tanto residentes en el país, como en las fronteras o en países extranjeros, a reducir sus gastos y priorizar sus inversiones.
- La competencia ofrece empleo a los colaboradores de Correos del Ecuador.
- A pesar de que ya existe una entidad reguladora del mercado postal, no hay todavía una ley que ampare la gestión de las empresas postales.
- Los valores que pagan los operadores internacionales por utilizar nuestros servicios para distribuir la correspondencia que envían desde el extranjero, constituyen parte de los ingresos para Correos del Ecuador E.P. Y cuando existen inconvenientes, sean económicos (recesión) o sociales, (restricciones migratorias) este flujo se ve afectado de manera directa.

La Cultura Organizacional de la Dirección Nacional de Correos del Ecuador, es débil; los colaboradores no conocen la misión, visión, historia y los objetivos de la empresa. La comunicación interna es deficiente, los canales de comunicación están siendo subutilizados y no miden un retorno. Los resultados muestran que los empleados no se sienten motivados y el sentido de pertenencia es deficiente, afectando el clima laboral. Existen varios mecanismos para reforzar la cultura organizacional, generar un grupo empresa, motivar al empleado y fomentar el trabajo en equipo.

5.3. Objetivos del plan de comunicación.

5.3.1. Objetivo general.

Reforzar la cultura organizacional de la Dirección Nacional de Correos del Ecuador a través de un plan de comunicación interna.

5.3.2. Objetivos específicos.

- Instruir a los empleados a conocer la misión, visión, historia, objetivos y metas de Correos del Ecuador. Con el fin de que se sientan identificados con ellos a través de una campaña de inclusión.
- Utilizar los valores escogidos por los colaboradores como base de cada nuevo proyecto, ya que con estos son los que más se sienten identificados.
- Enseñar sobre la historia, anécdotas y héroes al público interno ya que la historia es base de la cultura organizacional, invitando a la galería postal y la historia de filatelia de la empresa pública.
- Generar conciencia de grupo a través de campañas ecológicas de reciclaje y sembrar un árbol.
- Reforzar la identificación del colaborador con Correos del Ecuador. A través del reconocimiento de logros individuales y de equipo, para que de esta manera el desempeño sea motivado continuamente.
- Mantener un nivel óptimo de motivación tanto individual como de equipo, esto influye en el ambiente laboral de manera positiva. Los empleados motivados obtienen mejores resultados.
- Fortalecer el trabajo en equipo, creando espacios de dialogo de manera que el desempeño individual y grupal sea más eficiente. El trabajo en equipo influye en el clima laboral.
- Utilizar y mantener los canales de comunicación actuales para que el personal siempre esté informado sobre proyectos y actividades y fomentar la participación. Incentivar a los colaboradores a responder y opinar, y a gerencia a recibir estas opiniones.

5.4. Público.

Este plan de comunicación está diseñado para el público interno de la Dirección General de Correos del Ecuador.

A continuación se presentará las matrices del plan de comunicación.

5.5. Matrices.

5.5.1. Matriz Estratégica

| OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | PÚBLICO | ESTRATEGIA |
|--|--|-------------------------------|--|
| <p>Reforzar la cultura organizacional de la Dirección Nacional de Correos del Ecuador a través de un plan de comunicación interna.</p> | <p>Incrementar el sentido de pertenencia de los empleados hacia Correos del Ecuador.</p> | <p>Personal de la empresa</p> | <p>Programa: Yo soy Capaz. dirigida a los empleados para que conozcan la misión y visión, cumplan con sus obligaciones y colaboren con los diferentes proyectos que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos.</p> |
| | <p>Reforzar el conocimiento de la historia tanto del país como de la empresa pública, para que el personal entienda la importancia de la misma a lo largo de los años.</p> | <p>Personal de la empresa</p> | <p>Programa: Galería Postal Conozcamos nuestro patrimonio. Tiene el objetivo de incentivar a los empleados de Correos del Ecuador a conocerla, invitando a sus familias o a sus compañeros de departamento.</p> |
| | <p>Mejorar el trabajo de grupo, dentro de cada departamento y entre departamentos, enfocados especialmente en el bienestar común y la responsabilidad social interna.</p> | <p>Personal de la empresa</p> | <p>Programa Econciéntate: Tiene el objetivo de fortalecer el trabajo en equipo y crear una conciencia de reciclaje y cuidado del medio ambiente.</p> |
| | <p>Motivar a los empleados con reconocimientos de su desempeño.</p> | <p>Personal de la empresa</p> | <p>Implementar reconocimientos de las acciones positivas, individuales y colectivas y serán comunicadas a toda la empresa.</p> |
| | <p>Fortalecer la comunicación entre departamentos, creando espacios de diálogo de manera que el desempeño individual y grupal sea más eficiente.</p> | <p>Personal de la empresa</p> | <p>Adecuar una sala u oficina cómoda para reuniones periódicas. Incentivar la creación de comités conformados por personas de diferentes departamentos.</p> |
| | <p>Incentivar a los empleados a comunicarse con la empresa, proporcionando una retroalimentación.</p> | <p>Personal de la empresa</p> | <p>Usar TICS como herramientas alternativas para mejorar la comunicación interna y dar mejor uso a los canales actuales de comunicación.</p> |

5.5.2. Matriz Táctica

| ESTRATEGIA | ACCIONES | RESPONSABLE |
|---|---|--|
| <p>Programa: Yo soy Capaz. dirigida a los empleados para que conozcan la misión y visión, cumplan con sus obligaciones y colaboren con los diferentes proyectos que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos.</p> | <p>Difundir misión y visión</p> <p><i>Elementos visuales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Roll ups (Ver Anexo 8) * Fondo de Pantallas * Cartelera <p>Difundir metas y objetivos</p> <p>Se analizarán las metas y objetivos de cada departamento y se alinearán a los objetivos de la empresa.</p> <p>El cumplimiento de estas metas serán reconocidas.</p> <p>Informe departamental sobre el plan estratégico de cada departamento. Impresión y entrega de un informe del plan estratégico empresarial por parte del departamento de comunicación a cada colaborador.</p> | <p>Departamento de Comunicación, Diseño Gráfico y Talento humano, Financiero.</p> |
| <p>Programa: Galería Postal Conozcamos nuestro patrimonio. Tiene el objetivo de incentivar a los empleados de Correos del Ecuador a conocerla, invitando a sus familias o a sus compañeros de departamento.</p> | <p>Promocionar la galería postal de manera atractiva, para que sea atractiva para los empleados, sus familias y sus compañeros de departamentos.</p> <p>La visita a la galería postal formará parte de la inducción a los nuevos empleados.</p> <p>Se organizarán sábados familiares, en los cuales los colaboradores podrán invitar a sus familias a hacer un tour por la galería postal.</p> <p>Se registrará con fotos que se ubicarán en los diferentes canales de comunicación.</p> <p>Todos los empleados deben visitar la galería postal por lo menos una vez y firmar un registro de asistencia.</p> <p><i>Elementos Visuales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Volantes (Ver Anexo 9) * Roll ups | <p>Departamento de Comunicación, Diseño Gráfico, RRPP y Talento Humano, Financiero</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Programa Econcientizate: Tiene el objetivo de generar el trabajo en equipo y crear una conciencia de reciclaje y cuidado del medio ambiente.</p> | <p>Programa Tunea tu Tacho: Los miembros de cada departamento deben decorar un tacho de basura en el cual solo se utilizará para papel, los ganadores serán premiados.</p> <p><i>Elementos visuales</i></p> <p>*Volantes via online (Ver Anexo 10)</p> <p>*Afiche en Cartelera</p> <p>Programa Siembra un Arbol: Se crearán grupos con los miembros de diferentes departamentos, cada grupo deberá sembrar un arbol en el parque de la Carolina, y ser responsable de su cuidado, en tres meses se presentará un avance del árbol, con fotos y un registro de cuidados por parte de su grupo. El arbol mejor cuidado y mantenido será el ganador.</p> <p><i>Elementos visuales</i></p> <p>*Volantes via online (Ver Anexo 11)</p> <p>*Afiche en Cartelera (Ver Anexo)</p> | <p>Departamento de Comunicación, Diseño Grafico, RRPP y Talento Humano, Financiero</p> |
| <p>Implementar reconocimientos de las acciones positivas, individuales y colectivas y serán comunicadas a toda la empresa.</p> | <p>Implementación de bonos de incentivos o beneficios innovadores.</p> <p>Reconocer los logros tanto individuales como de equipo. Esto debe hacerse de manera individual y públicamente</p> <p>Sesiones trimestrales sobre resultados de las metas con premiación a los departamentos y colaboradores</p> <p><i>Herramientas:</i></p> <p>Proyector, computador, micrófono, parlantes</p> | <p>Departamento de Talento Humano, Gerencia General, Comunicación y RRPP.</p> |
| <p>Adecuar una sala u oficina cómoda para reuniones periódicas. Incentivar la creación de comités conformados por personas de diferentes departamentos.</p> | <p>Especificaciones del espacio:</p> <p>Debe tener la capacidad hasta para 45 personas,</p> <p>Debe contar con un proyector, acceso a internet y sistema audiovisual</p> <p>Debe contar con un pizarrón de tinta líquida.</p> <p>El diseño de la sala puede ser como una clase, con sillas individuales</p> | <p>Departamento de Talento Humano, Gerencia General, Comunicación y RRPP.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Usar TICS como herramientas alternativas para mejorar la comunicación interna y dar mejor uso a los canales actuales de comunicación.</p> | <p>Se creará una página de Twitter, un espacio donde lo empleados puedan expresar su comentarios y opiniones. Ver fotos de las actividades internas de la empresa, sugerencias y enterarse de las actividades y programas en los que participa la empresa. (Ver Anexo 1)</p> <p>Crear una página en Twitter enfocada en los empleados para que interactúen con la empresa. (Ver Anexo 12)</p> <p>Crear una página en Facebook sobre el público interno, donde se hable sobre los empleados del mes, actividades internas, visitas a la galería postal, con el fin de que los empleados interactúen de manera informal con la empresa. (Ver Anexo 13)</p> <p>PÁGINA WEB</p> <p>Realizar actualizaciones permanentes de la página web</p> <p>Incluir una pestaña para el personal de Correos del Ecuador donde esté incluida toda la información de actividades, fotos, programas,</p> |
| <p>Departamento de Talento Humano, Gerencia General, Comunicación y RRPP</p> | |

5.5.4. Presupuesto

| ACTIVIDAD | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|---|----------|------------------------|---------------------|
| Prog. Yo soy Capaz | | | |
| Diseño de la imagen del programa. | 1 | \$ 350.00 | \$ 350.00 |
| Impresión de roll ups sobre el programa. | 5 | \$ 30.00 | \$ 150.00 |
| Impresión de afiches para cartelera | 30 | \$ 1.00 | \$ 30.00 |
| TOTAL | | | \$ 530.00 |
| Prog. Galeria Postal | | | |
| Diseño logo y artes | 1 | \$ 350.00 | \$ 350.00 |
| Impresión de roll ups sobre el programa. | 2 | \$ 30.00 | \$ 60.00 |
| Impresión de volantes | 3000 | \$ 0.10 | \$ 300.00 |
| TOTAL | | | \$ 710.00 |
| Prog Econcientizate/Tunea tu tacho | | | |
| Diseño logo y artes | 1 | \$ 350.00 | \$ 350.00 |
| Impresión de afiches para cartelera | 30 | \$ 1.00 | \$ 30.00 |
| Tachos | 18 | \$ 2.00 | \$ 36.00 |
| Material | 15 | \$ 10.00 | \$ 150.00 |
| TOTAL | | | \$ 566.00 |
| Prog Econcientizate/Siembra una vida | | | |
| Diseño logo y artes | 1 | \$ 350.00 | \$ 350.00 |
| Impresión de afiches para cartelera | 30 | \$ 1.00 | \$ 30.00 |
| Arboles | 9 | \$ 5.00 | \$ 45.00 |
| Implementos para plantar | 9 | \$ 5.00 | \$ 45.00 |
| TOTAL | | | \$ 470.00 |
| Adecuación de la sala de Dialogo | | | |
| Juego de muebles de oficina | 45 | \$ 65.00 | \$ 2,925.00 |
| Proyector | 1 | \$ 650.00 | \$ 650.00 |
| Pizarrón Tinta Liquida | 1 | \$ 200.00 | \$ 200.00 |
| TOTAL | | | \$ 3,775.00 |
| Modificaciones en la página Web | | | |
| Creación de pestaña nueva | 1 | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| Twitter | 1 | \$ 50.00 | \$ 50.00 |
| Facebook | 1 | \$ 50.00 | \$ 50.00 |
| TOTAL | | | \$ 100.00 |
| Motivación | | | |
| Presupuesto para reconocimientos económicos. | 1 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 |
| Bono por cumplimiento de metas por departamento | 10 | \$ 500.00 | \$ 5,000.00 |
| Bono por reconocimiento individual | 200 | \$ 75.00 | \$ 15,000.00 |
| | | | \$ 21,000.00 |
| | | SUBTOTAL | \$ 27,151.00 |
| | | 15% GASTOS | \$ 4,133.90 |
| | | 10% IMPREVISTOS | \$ 2,715.10 |
| | | TOTAL | \$ 34,000.00 |

5.5.5. Matriz de Resumen

| OBJETIVOS ESPECIFICOS | ESTRATEGIA | ACCIONES | RESPONSABLE | CRONOGRAMA | PRESUPUESTO | EVALUACIÓN |
|---|---|---|---|--|-------------|--|
| Incrementar el sentimiento de pertenencia de los empleados hacia Correos del Ecuador. | Programa: Yo soy Capaz. dirigida a los empleados para que conozcan la misión y visión, cumplan con sus obligaciones y colaboren con los diferentes proyectos que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos. | Difundir misión y visión | Departamento de Comunicación, Diseño Gráfico y Talento humano, Financiero. | Enero 1-15 | | |
| | | <i>Elementos visuales</i> | | | | |
| | | * Roll ups (Ver Anexo 8) | | | | |
| | | * Fondo de Pantallas | | | | |
| | | * Cartelera | | | | |
| | | Difundir metas y objetivos | Departamento de Comunicación, Diseño Gráfico y Talento humano, Financiero. | Primera semana de Febrero, Primera semana de Mayo, Primero de Agosto, Primero de Diciembre | \$ | 530.00 |
| | | Se analizarán las metas y objetivos de cada departamento y se alinearán a los objetivos de la empresa. | | | | |
| | | El cumplimiento de estas metas serán reconocidas. | | | | |
| | | Informe departamental sobre el plan estratégico de cada departamento. Entrega del informe del plan estratégico empresarial por parte del departamento de comunicación a cada colaborador, vía correo electrónico. | | | | |
| Reforzar el conocimiento de la historia tanto del país como de la empresa pública, para que el personal entienda la importancia de la misma a lo largo de los años. | Programa: Galería Postal Conozcamos nuestro patrimonio. Tiene el objetivo de incentivar a los empleados de Correos del Ecuador a conocerla, invitando a sus familias o a sus compañeros de departamento. | Promocionar la galería postal de manera atractiva, para que sea atractiva para los empleados, sus familias y sus compañeros de departamentos. | Departamento de Comunicación, Diseño Gráfico, RRPP y Talento Humano, Financiero | 2da y 3era Semana de Enero | \$ | 710.00 |
| | | La visita a la galería postal formará parte de la inducción a los nuevos empleados. | | | | |
| | | Se organizarán sábados familiares, en los cuales los colaboradores podrán invitar a sus familias a hacer un tour por la galería postal. | | | | |
| | | Se registrará con fotos que se ubicarán en los diferentes canales de comunicación. | | | | |
| | | Todos los empleados deben visitar la galería postal por lo menos una vez y firmar un registro de asistencia. | | | | |
| | | <i>Elementos Visuales</i> | | | | |
| | | * Volantes (Ver Anexo 9) | | | | |
| * Roll ups | | | | | | |
| | | | | | | Número de asistentes por mes, hoja de asistencia |

| | | | | | | |
|--|---|--|---|---|--------------|--|
| Mejorar el trabajo de grupo, dentro de cada departamento y entre departamentos, enfocados especialmente en el bienestar común y la responsabilidad social interna. | Programa Econcientizate: Tiene el objetivo de generar el trabajo en equipo y crear una conciencia de reciclaje y cuidado del medio ambiente. | Programa Tunea tu Tacho: Los miembros de cada departamento deben decorar un tacho de basura en el cual solo se utilizará para papel, los ganadores serán premiados. | Departamento de Comunicación, Diseño Grafico, RRPP y Talento Humano, Financiero | Todo el mes de marzo | \$ 566.00 | Participacion de los empleados, desempeño en el trabajo, resultados en la premiación |
| | | <i>Elementos visuales</i> | | | | |
| | | *Volantes via online (Ver Anexo 10) | | | | |
| | | *Afiche en Cartelera | | | | |
| | | Programa Siembra un Arbol: Se crearán grupos con los miembros de diferentes departamentos, cada grupo deberá sembrar un arbol en el parque de la Carolina, y ser responsable de su cuidado, en tres meses se presentará un avance del árbol, con fotos y un registro de cuidados por parte de su grupo. El arbol mejor cuidado y mantenido será el ganador. | Departamento de Comunicación, Diseño Grafico, RRPP y Talento Humano, Financiero | Meses Abril y Mayo | \$ 470.00 | |
| | | <i>Elementos visuales</i> | | | | |
| | | *Volantes via online (Ver Anexo 11) | | | | |
| | | *Afiche en Cartelera (Ver Anexo) | | | | |
| Motivar a los empleados con reconocimientos. | Implementar reconocimientos de las acciones positivas, individuales y colectivas y serán comunicadas a toda la empresa. | Implementación de bonos de incentivos o beneficios innovadores. | Departamento de Talento Humano, Gerencia General, Comunicación y RRPP. | A partir del mes de febrero, la primera semana de cada mes. | \$ 21,000.00 | Entrevistas, grupos focales para medir el desempeño de los empleados |
| | | Reconocer los logros tanto individuales como de equipo. Esto debe hacerse de manera individual y públicamente | | | | |
| | | Sesiones trimestrales sobre resultados de las metas con premiación a los departamentos y colaboradores | | | | |
| | | <i>Herramientas:</i> Proyector, computador, micrófono, parlantes | | | | |
| Fortalecer la comunicación entre departamentos, creando espacios de dialogo de manera que el desempeño individual y grupal sea más eficiente. | Adecuar una sala u oficina cómoda para reuniones periódicas. Incentivar la creación de comités conformados por personas de diferentes departamentos. | Especificaciones del espacio: | Departamento de Talento Humano, Gerencia General, Comunicación y RRPP. | enero | \$ 3,775.00 | Análisis ficha de observación, uso de a sala por semana |
| | | Debe tener la capacidad hasta para 45 personas, | | | | |
| | | Debe contar con un proyector, acceso a internet y sistema audiovisual | | | | |
| | | Debe contar con un pizarrón de tinta líquida. El diseño de la sala puede ser como una clase, con sillas individuales | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|---|---|-------------------------|----------|---|
| Incentivar a los empleados a comunicarse con la empresa, proporcionando una retroalimentación. | Usar TICS como herramientas alternativas para mejorar la comunicación interna y dar mejor uso a los canales actuales de comunicación. | Crear una página en Twitter enfocada en los empleados para que interactúen con la empresa. (Ver Anexo 12) | Departamento de Talento Humano, Gerencia General, Comunicación y RRPP | Primera semana de enero | \$ 50.00 | Número de comentarios en las paginas de Facebook y Twitter, uso de las herramientas internas de comunicación. |
| | | Crear una página en Facebook sobre el público interno, donde se hable sobre los empleados del mes, actividades internas, visitas a la galería postal, con el fin de que los empleados interactúen de manera informal con la empresa. (Ver Anexo 13) | Departamento de Talento Humano, Gerencia General, Comunicación y RRPP | | \$ 50.00 | |
| | | PÁGINA WEB | Departamento de Talento Humano, Gerencia General, Comunicación y RRPP | | \$ - | |
| | | Realizar actualizaciones permanentes de la página web | | | | |
| Incluir una pestaña para el personal de Correos del Ecuador donde esté incluida toda la información de actividades, fotos, programas, etc. | | | | | | |

REFERENCIAS

- Aguilera, J., Miranda, A., Márquez, M., Contreras, S., Sánchez, D., Tovar, J. (2010). *La Comunicación Humana*. Maracay, Venezuela: Instituto Universitario de Tecnología Juan Pablo Pérez Alfonzo.
- Arellano, L. (2001). *Marketing*. Enfoque América Latina. México DF, México: McGraw Hill.
- Andrews, J. (2005) *¿Quién es realmente Bill Gates?* Selecciones Reader Digest, abril 2005.
- Black, S. y Porter, L. (2006). *Administración. Novena Edición*. México DF, México: Pearson editores.
- Black, S. (1993). *ABC de las Relaciones Públicas*. Londres, Reino Unido: Kogen page publishers.
- Bernal, C. (2005). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: Editorial Trillas.
- Bethami, D. (2003). *Comunicación en un Mundo Cambiante*. México DF, México: McGraw Hill.
- Bilancio, G. (2008). *Marketing, las ideas el conocimiento y la acción*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Bonilla, C. (2004). *Modelo de Relaciones Públicas RP sin fronteras*. Revista Electrónica Relaciones Públicas RR.PP.2.0. Recuperado el 23 de abril de 2012 desde <http://rpdospuntocero.blogspot.com/2009/12/modelo-de-relaciones-publicas-de-carlos.htm>
- Brewster, A. (2008). *Introducción la Publicidad. 4ª edición*. México D.F., México: Editorial Continental.
- Buenaventura, M. (2012). *Correos del Ecuador Comprometido Con La Responsabilidad Social Empresarial*. Sitio Web de Correos del Ecuador. Recuperado el 12 de mayo de 2012 desde http://www.correosdelecuador.com.ec/_upload/RSE%2001.pdf
- Calderón, N. (2002). *Ética y Valores Organizacionales. Gestipolis*. Recuperado el 17 de junio de 2012 desde <http://www.gestipolis.com/canales6/mkt/stakeholders-ciudadanos-estado.htm>

- Calderón, N. (2005). Los stakeholders y la responsabilidad social empresarial. Sesión Ambiental sostenibilidad. *Gestiopolis*. Recuperado el 17 de junio de 2012 desde www.gestiopolis.com/canales5
- Calderón, R. (2008). Métodos y Técnicas de Investigación en Relaciones Internacionales. *Universidad Complutense de Madrid*. Recuperado el 6 de marzo de 2012 desde <http://www.ucm.es/info/sdrelint/Metodos>
- Castaño, G. (2004). Seminario de Teoría Administrativa. *Universidad de Colombia*. Recuperado el 7 de junio de 2012 desde http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.9/393La_burocracia.htm
- Castells, M. (2003). *La era de la información Economía, sociedad y cultura Vol III*. México DF, México: Siglo Veintiuno Editores.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. EBS Consulting Group. Recuperado el 15 de abril de 2012 desde <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Cook, T.D. y Reichard, Ch. (2005). *Métodos de Cualitativos y Evaluativos en la Investigación evaluativa*. México DF, México: McGraw Hill.
- Cirigliano, C. (2004). Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones. *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 10 de enero de 2012 desde <http://www.virtual.unal.edu/trabajos15/comunic-interna/comunicnterna.shtml>
- Cosa, G., Garber, A., Ferreras, G., Grosso, F., Vásquez, C. y Wentinck, I. (2003). Ruidos en la Comunicación e Hipoacusias. *Universidad Nacional de Rosario*. Recuperado el 17 de noviembre de 2011 desde www.fceia.unr.edu.ar/acustica/biblio/Jornadas_VA/.../Cosa-97.doc
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Crujía.
- Costa, J. (2005). De la Comunicación Integrada al Director de Comunicación. *Revista Chasqui Comunicación*. Recuperado el 3 de mayo de 2012 desde <http://chasqui.comunica.org/pdf/chasqui91.pdf>
- Correos del Ecuador (2012). www.correosdelecuador.com.ec
- De Manuel, F. y Martínez, R. (2000). *Comunicación y Negociación. 3era Edición*. Madrid, España: Editorial ESIC.

- Definición. De. (2012) *Definición de Empresa*. Recuperado el 5 de abril de 2012 desde <http://definicion.de/empresa/>
- Danhke, L. (1989). *La comunicación humana: ciencia social*. México DF, México: McGraw-Hill.
- Ferrando, J. (2008). *Marketing en empresas de servicios*. México DF, México: Alfaomega Grupo Editor.
- Garrido, F. (2008). *Comunicación de la Estrategia*. Barcelona España: Ediciones Deusto.
- Gibson, J. y Donolly, M. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México DF, México: McGraw Hill.
- González, E. (2001). *La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva*. Recuperado el 28 de febrero de 2012 desde <http://hdl.handle.net/10803/10449>
- Hidalgo, P (2011). *Cátedra Metodología de Titulación*. Universidad de las Américas. Quito Ecuador.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México DF, México: McGraw Hill.
- Itoiz, C. (2004). Introducción a las Relaciones Públicas. *RRPP NET Portal de Relaciones Públicas*. Recuperado el 8 de enero de 2012 desde <http://www.rppnet.com.ar/intrrppp.htm>
- Institución Nacional de Contratación Pública (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas Ley s/n Suplemento del Registro Oficial*. Quito, Ecuador.
- Khvilion, E. (2003). Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Formación Docente. *UNESCO*. Recuperado el 8 de enero de 2012 desde <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129533s>
- Laermer, R. (2004). *Relaciones públicas: ataque integral, consiga que todos hablen de usted, de su negocio y de su producto*. México, México DF: McGraw Hill.
- Losada, J. (2005). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Malhorta, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México DF, México: Edit. Limusa.

- Massoni, S. (2011). Crónica de la Comunicación en un mundo fluido. *Universidad Nacional de Rosario Argentina*. Recuperado el 6 de marzo de 2012 desde http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisecestrn16pp69_85.pdf
- Marín, F. (2000). *Protocolo y comunicación*. Barcelona, España: Editorial Bayer Hnos. S.A.
- Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Bosch.
- Martín, M. (2004). La forma vigente de producir comunicación pública. Desarrollo y quiebra. *La Producción Social de Comunicación*. Madrid, España: Editorial Alianza.
- Martínez, S. (2004). Comunicación organizacional. *Revista UAT. Volumen 3, Número. 4*. Recuperado el 5 de marzo de 2012 desde www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm
- Meyer, J. (2009). Comunicación Estratégica: Nuevos horizontes de estudio. *Revista Comunicación y Palabra*. Recuperado el 12 de abril de 2012 desde <http://www.razonypalabra.org.mx/Comunicaci%C3%B3n%20estr%C3%A1tegic>
- Mora, C. (2008). Gerencia y Clima Organizacional. *Gestiopolis*. Recuperado el 7 de mayo de 2012 desde <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gerencia-y-clima-organizacional.htm>
- Morales, F. (2006). La comunicación Planificada, estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones. *Universidad Autónoma de Barcelona*. Recuperado el 24 de enero de 2012 desde <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4131/fms1de1.pdf;jsessionid=B8BC63056F9DC2BA3166289224C855A6.tdx2?sequence=1>
- Muriel M. y Rota G. (1983). Comunicación Institucional, *Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Quito, Ecuador: Editorial Andina.
- Muñiz, R. (2011). Comunicación interna. *Portal de Relaciones Públicas RRPP*, Recuperado el 20 de diciembre de 2011 desde www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm
- Pallancini, G. (1999). Administración y Gerencia. *Geocities*. Recuperado el 28 de febrero de 2012

desde http://www.geocities.com/prof_chikhani_ta/trabajo/CAPITULOSENPDF/CAPITULO

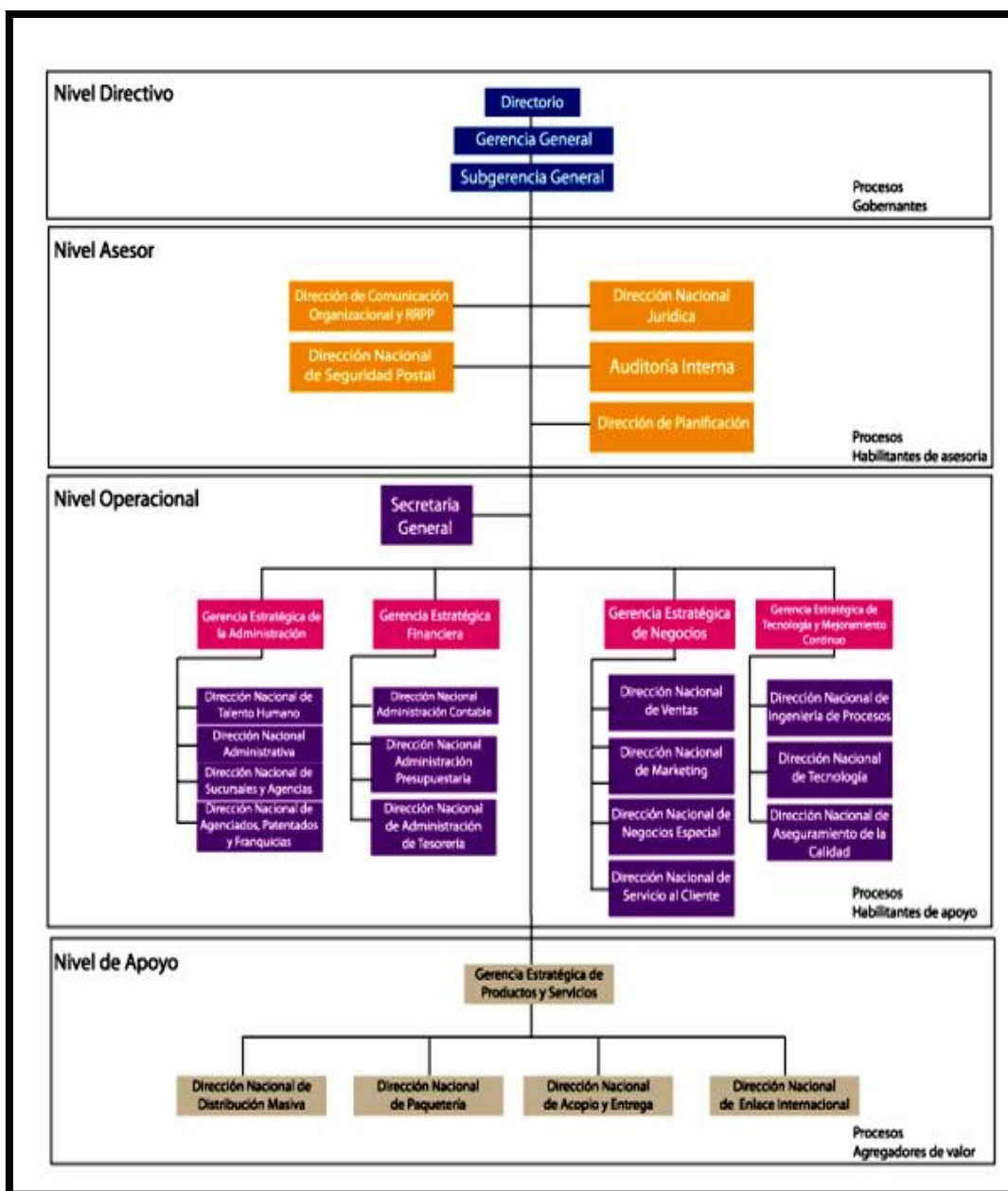
- Pagadigorria, P. (2011). *La importancia de la comunicación no verbal. Relaciones con los Medios*. Recuperado el 10 de octubre de 2011 desde <http://blog.gomezacebo.com/2011/03/29/la-importancia-de-la-comunicacion-no-verbal>
- Peñalver, A. (2009). *Estudio de Mercado. Proyecto empresarial*. Recuperado el 9 de agosto de 2012 desde <http://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2009/11/tema-05-estudio>
- Pérez, E. (2010). *La Empresa Pública en Ecuador*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios de la Educación superior.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Pérez, J. (2005) ¿Qué es la Comunicación Humana? *Instituto Universitario de Tecnología*. Recuperado el 20 de octubre de 2011 desde <http://es.scribd.com/doc/95508140/00076330>
- Pili, G. (2001). *Manual de Imagen Corporativa*. Barcelona, España: Editorial Rosell y Miralles S.A.
- Ruiz, R. (2006). Historia y evolución del pensamiento científico, método analítico. *Universidad de Málaga*. Recuperado el 15 de agosto de 2012 desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.htm>.
- Revista Líderes Ecuador (2012). *Así se ordenan las empresas públicas*. Recuperado el 7 de julio de 2012 desde http://www.revistalideres.ec/informese semanal/ordenan_las_empresas_publicas_0_685731453.htm
- Rizo, M. (2004). El Camino Hacia la “Nueva Comunicación”. Breve Apunte Sobre las Aportaciones de la Escuela de Palo Alto. *Revista electrónica de Comunicación Razón y Palabra*. Recuperado el 28 de octubre de 2011 desde <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n40/mrizo.html>
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México DF, México: Editorial Prentice-Hall.
- Romero, E., Rodríguez K. y Blanco, L. (2005). *Lenguaje Publicitario*. Barcelona, España: Editorial Ariel Comunicaciones.

- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social* 60. Recuperado el 27 de junio de 2012 desde <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
- Shcein, E. (1998). *Cultura Organizacional*. México DF, México: McGraw Hill.
- Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa. *Red Académica Iberoamericana*. Recuperado el 10 de mayo de 2012 desde <http://es.scribd.com/doc/21140984/Libro-432>
- Soto, L. (2006). *Tipos de Públicos Externos*. Recuperado el 20 de marzo de 2012 desde <http://www.mitecnologico.com/Main/TiposdePublicoExterno>
- Tato, J. y Carrillo, M. (2004). La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial. *Revista Online Razón y Palabra*. Recuperado el 12 de abril de 2012 desde www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n39/carrillotato.html
- Trigueros, P. (2001). *Historias de Marketing*. Recuperado el 20 de abril de 2012 desde <http://historiasdemarketing.blogspot.com/2011/04/marketing-las-personas>.
- Turner, L. (2005). *Teoría de la Comunicación: análisis y aplicación*. México DF, México: McGraw Hill.
- Villafañe, J (2008). *Gestión Profesional de la imagen Corporativa*. Madrid España, Editorial Pirámide.
- Wilcox, D. (2006). *Relaciones Públicas, Estrategia y Tácticas*. México DF, México: Editorial Paerson.
- Zambrano, L. (2010). Creada la nueva empresa Correos del Ecuador. *Diario El Nuevo Empresario*. Recuperado el 22 de junio de 2012 desde http://www.elnuevoempresario.com/noticias_21540_creada-la-empresa-publica-correos-del-ecuador.php

ANEXOS

ANEXO 1:

Organigrama Correos del Ecuador



ANEXO 2:

Formato de la Encuesta



Encuesta para Medir la Cultura de la Empresa

Estas preguntas nos ayudarán a determinar cómo se encuentra la cultura organizacional dentro de la Empresa Pública Correos del Ecuador.

Sus respuestas son muy valiosas para la empresa.

Departamento _____ Sexo F / M

1. ¿Usted conoce la misión y visión de su empresa?: SI NO
2. Mencione uno o dos valores que definan el trabajo realizado por los miembros de su empresa _____

3. ¿Conoce la historia de su empresa? SI NO
4. ¿Considera usted que sus logros están siendo reconocidos por su departamento y dentro de la empresa? Si NO
¿Por qué? _____

5. ¿Usted ha recibido algún tipo de motivación, trabajando en esta empresa, por ejemplo: cursos de motivación, premios o reconocimientos? Sí No
6. Si respondió si, por favor especifique:

7. ¿Usted considera que existe trabajo en equipo en su departamento y con otros departamentos afines? Sí No
¿Por qué? _____

8. ¿Considera usted que existe una comunicación eficaz dentro de la empresa, tanto desde gerencia general hacia abajo como desde los departamentos hacia arriba? SI NO ¿Por qué? _____

9. ¿Siente que sus comentarios y sugerencias son tomados en cuenta por la Empresa? SI NO ¿Por qué?

Agradecemos su tiempo.

ANEXO 3:**Formato de la Entrevista**

| Pregunta |
|---|
| 1.- ¿Cuál es la función del departamento de comunicación? |
| 2.- ¿Cómo considera que funciona la comunicación dentro de Correos del Ecuador? |
| 3. ¿Existe una apertura de cambio con respecto a la gestión de comunicación interna de la dirección general de Correos? |
| 4. ¿Qué herramientas de comunicación interna utiliza la empresa? ¿Son eficientes? |
| 5.- ¿Existe alguna propuesta para mejorar la comunicación interna en la organización? |

ANEXO 4:**Formato de preguntas para Grupo Focal**

| |
|---|
| 1.- ¿Existe una difusión efectiva de la misión, visión y objetivos de Correos? |
| 2.- ¿La historia de Correos es conocida? ¿Cómo podríamos impulsarla? |
| 3.- ¿Cómo calificarían a la comunicación interna? ¿Consideran que su opinión o sugerencias son tomadas en cuenta? |
| 4.- ¿Cómo calificarían a la infraestructura de las oficinas de la D. N de Correos del Ecuador? |
| 5.- ¿Se sienten motivados de trabajar en la empresa? |

ANEXO 5

Logo Campaña: Yo soy Capaz



ANEXO 6

Logo Campaña: Econcientízate



ANEXO 7

Logo Campaña: Galería Postal



ANEXO 8

Arte para difundir la Misión y Visión



¡Yo soy capaz!
Acepto, cumplo y colaboro.

Misión

“Integrar al País y al Mundo a través de la prestación de productos y servicios postales oportunos y eficientes, siempre comprometidos con la calidad, la excelencia, la responsabilidad social; amparados en principios y valores superiores”.

Visión

“Para el año 2016 ser reconocidos como uno de los más importantes operadores postales capaces de ofrecer un Servicio Postal Universal de calidad, siendo un referente de la región que lidere la prestación de servicios”.

Conócelas. Apréndetelas, **Vívelas**

Conócelas. Apréndetelas, **Vívelas**

ANEXO 8.1

Roll ups de la Misión y Visión

| | |
|--|---|
| <h2 style="text-align: center;">Misión</h2> <p style="text-align: center;">Integrar al País y al Mundo a través de la prestación de productos y servicios postales oportunos y eficientes, siempre comprometidos con la calidad, la excelencia, la responsabilidad social; amparados en principios y valores superiores</p> | <h2 style="text-align: center;">Visión</h2> <p style="text-align: center;">Para el año 2016 ser reconocidos como uno de los más importantes operadores postales capaces de ofrecer un Servicio Postal Universal de calidad, siendo un referente de la región que lidere la prestación de servicios</p> |
| <p style="text-align: center;">Conócelas, apréndelas, VIVELAS</p> | <p style="text-align: center;">Conócelas, apréndelas, VIVELAS</p> |
|  <p style="text-align: center;">¡Yo soy capaz! Acepto, cumplo y colaboro.</p> |  <p style="text-align: center;">¡Yo soy capaz! Acepto, cumplo y colaboro.</p> |

ANEXO 9



Descubre un verdadero tesoro

Nuestra Galería Postal contiene parte de la historia de Ecuador.
De hoy en adelante, deberá ser cuidada y precautelada por todos.

Los elementos expuestos en esta Galería fomentan nuestra historia postal y dejan sentadas las huellas que marcan nuestra identidad como ecuatorianos ante el Mundo.

Aquí encontrarás tesoros que son muy valiosos para todo el Ecuador, como libros, estampillas y material postal que datan de 1800, junto a emisiones filatélicas de gran valor histórico y comercial.

Te invitamos a conocerla, disfrutarla y difundirla.

**Coordina con tus compañeros de departamento para visitarla en grupo.
Más información en Dep. Talento Humano.**

Galería Postal
¡Conozcamos nuestro patrimonio!




Invitación al público interno para visitar la Galería Postal, y Roll Up.



Descubre un verdadero tesoro

Nuestra Galería Postal te da la Bienvenida

Galería Postal
¡Conozcamos nuestro patrimonio!



ANEXO 10

Invitación programa Tunea tu tacho



¡Tunea tu tacho!

Como parte del programa **Econcientízate**, Correos del Ecuador CDE E.P. inicia el concurso interno para premiar al **tacho mejor tuneado** de la Empresa.

¿Cuál tacho?

El que actualmente utilizas dentro de tu área para colocar el papel que, luego de ser impreso por los dos lados, servirá para reciclaje.

Entonces,
¡ponte de acuerdo con tus **compañeros** de área para colaborar con el medio ambiente y ganar premios!

EL CONCURSO SE REALIZARÁ EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE CORREOS DEL ECUADOR
EMPEZARÁ EL **10 DE MARZO** Y TERMINARÁ EL **31 DE MARZO**
¡EL **5 DE ABRIL** SE NOMBRARÁ Y PREMIARÁ A LOS **GANADORES!**



Econcientízate
¡Tomemos conciencia ecológica!



ANEXO 11

Siembra una vida



Siembra una VIDA

Como parte del programa **Econcientízate**, Correos del Ecuador CDE, EP inicia el concurso interno para premiar al mejor arbolito de la Empresa

¿Qué Arbolito?

Debes escoger a un miembro de cada departamento y

El concurso empezará el 1 de abril y finalizará el 30 de junio, cada grupo deberá presentar fotos mensuales de su árbol para constatar su mantenimiento, el 15 de junio se premiará a los ganadores

El concurso empezará el 10 de abril y finalizará el 31 de Mayo, cada grupo deberá presentar fotos mensuales de su árbol para constatar su mantenimiento. El 5 de junio se premiará a los ganadores



Econcientízate
¡Tomemos conciencia ecológica!



ANEXO 12

Página de Facebook para Correos del Ecuador



ANEXO 13

Página de Twitter para Correos del Ecuador

