FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Auditoría Interna y Propuesta de un Plan de Comunicación, orientado a potenciar las herramientas actuales de comunicación interna, actualizar el uso de las TIC´s (Tecnologías de la Información y la Comunicación), y motivar a los empleados a la utilización adecuada de las mismas, en la empresa aérea TAME de Quito."

Trabajo de titulación presentado por la conformidad a los requisitos establecidos para obtener el título de Licenciada en Comunicación Corporativa

Profesor Guía

Lic. María José Enríquez

AUTORAS:

MARÍA JOSÉ DALGO VELOZ

MARÍA CRISTINA RAMÍREZ FLORES

AÑO

2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

_____

María José Enríquez
Licenciada en Comunicación Social
C.I.: 1711452837

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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 José Dalgo Veloz	María Cristina Ramírez Flores
C.I.: 1714722467	C.I.: 1718235094

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por permitirnos llegar hasta este momento tan importante de nuestra carrera y agradecemos a nuestros padres los cuales han sido nuestra guía y apoyo en todo momento.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis la cual fue hecha con mucho esfuerzo y dedicación a Dios, quien me inspira cada día, a mi hermosa familia que ha estado a mi lado en todo momento y a mi novio quien siempre me ha apoyado y me ha brindando todo su cariño.

María Cristina Ramírez

Dedico esta tesis a mis padres y mis hermanas que me apoyaron y me dieron fuerzas para seguir adelante, a Dios quien es mi luz y mi guía y a esa persona especial que estuvo conmigo en cada momento y me apoyó durante este largo camino.

María José Dalgo

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación consiste en realizar una Auditoría y un Plan de Comunicación para la empresa TAME, con el fin de potenciar las herramientas actuales de comunicación que esta organización posee, actualizar el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC`s) y motivar al público interno para que utilice adecuadamente las herramientas comunicacionales.

Para lograr el fin propuesto, se decidió dividir la tesis en siete capítulos, que se explican a continuación:

En el primer capítulo se contextualiza a la empresa TAME, es decir su reseña histórica; mientras que en el segundo capítulo se detalla el desarrollo de la comunicación desde sus inicios hasta la actualidad.

En el tercer capítulo hace énfasis en cómo se debe realizar una auditoría, el cuarto capítulo es la investigación de campo, la cual tiene como objetivo determinar cuáles son las falencias que presenta la empresa a nivel interno. Para esto, en el quinto capítulo se procede a realizar la auditoría de comunicación, que permite dar un diagnóstico acertado sobre las necesidades y requerimientos que tiene y necesita la empresa.

Una vez realizada la auditoría y todos los procesos anteriores, en el sexto capítulo se procede a plasmar el plan de comunicación, que tiene como objetivo ofrecer a TAME soluciones concretas a nivel interno. Finalmente, en el séptimo capítulo se concluye de forma global sobre cada uno de los capítulos hablados y se recomienda aspectos relevantes.

ABSTRACT

This research study is to perform an audit and a communication plan for the company TAME, in order to enhance the current communication tools that this organization has, to update the use of information technology and communication (TIC´S) and to motivate the public to ensure that they properly use these communication tools.

To achieve the proposed goal, we have decided to divide the thesis in seven chapters, which are explained below:

The first chapter describes the company TAME, ex: its historical review; while the second chapter details the development of communication since its beginning to the present day.

The third chapter focuses on how an audit should be performed, the fourth chapter is the field research, which aims to identify the company's shortcomings at a domestic level. Finally, the fifth chapter is meant to carry out the audit of communication that presents a diagnosis regarding the needs and requirements of the company.

Once the audit and all the previous processes are completed, the sixth chapter creates the communication plan, which aims to offer concrete internal solutions to TAME. Finally, the seventh chapter concludes in a global manner all the mentioned chapters and recommends relevant aspects.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: "TAME, Vuela Ecuador" 2

1.1Reseña Histórica 2

1.2 Filosofía Institucional 4

1.2.1 Políticas de Calidad 5

1.3 Imagen Corporativa 6

1.3.1 Imagen Corporativa de la empresa TAME 6

1.4 Público Interno de TAME 8

1.4.1 Base Legal de TAME 8

1.4.2 Cuerpo Directivo 9

1.4.3 Estructura Orgánica Funcional 10

1.4.4 Regulaciones y Procedimientos Externos 11

1.4.5 Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME 12

1.4.6 Competencias 14

1.5 Comunicación en TAME 16

1.5.1 Canales internos y externos de comunicación en TAME 16

1.5.2 Campañas realizadas por TAME 19

1.5.3 Manejo de crisis en TAME 20

1.5.4 Estructura del Comité de Emergencia de TAME 24

CAPÍTULO II: La Comunicación, base de una organización 25

2.1 Definición de Comunicación 25

2.1.1 Antecedentes Históricos y Teorías de la Comunicación 26

2.1.2 Proceso de la Comunicación 32

2.2 Públicos 36

2.2.1 Público Interno 39

2.2.2 Público Externo 42

2.3 Comunicación Interna 45

2.3.1 Herramientas de Comunicación Interna 48

2.3.2 Funciones y Objetivos de la Comunicación Interna 50

2.3.3 Políticas de la Comunicación Interna 52

2.4 Comunicación Externa 54

2.4.1 Herramientas de Comunicación Externa 59

2.5 Tipos de Comunicación 58

2.6 Funciones de la Comunicación 59

2.6.1 Barreras de la Comunicación 63

2.6.2 Importancia de la Comunicación 64

2.7 Identidad e Imagen Corporativa 65

2.8 Plan de Comunicación Interno 68

2.8.1 Definición de un Plan de Comunicación Interno 68

2.8.2 Criterios y Objetivos que deben guiar un Plan de Comunicación Interno 71

2.8.3 Diseño e Implementación de un Plan de Comunicación 72

2.8.4 Elaboración de un Plan de Comunicación 73
2.8.5 Fases de un Plan de Comunicación Interno 74
2.9 Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC´s) 75
2.9.1 Definición de Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC´s) 75
2.9.2 Características de las TIC´s 77
2.9.3 Ventajas de las TIC´s en la Comunicación 78
CAPÍTULO III: Auditoría de Comunicación Interna, como sistema de evaluación..... 80
3.1 Definición de una Auditoría de Comunicación 80
3.1.1 Perfil de un auditor 82
3.1.2 Objetivos de una Auditoría de Comunicación Interna 85
3.1.3 Métodos e Instrumentos de una Auditoría de Comunicación 87
3.1.4 Desarrollo de una Auditoría de Comunicación 89
3.1.5 Análisis de los resultados e Informe de la Auditoría 93
3.1.6 Valoración de la Auditoría de Comunicación 95
CAPÍTULO IV: Investigación de Campo 102
4.1 Objetivos de la Investigación 102
4.2 Metodología de Investigación 102
4.3 Población de Investigación 103
4.4 Cálculo de la Muestra 104
4.5 Tabulación e Interpretación por Departamentos de la Oficina Matriz de TAME 106
4.6 Tabulación e Interpretación por Departamentos del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito 216
4.7 Tabulación e Interpretación Global de la Oficina Matriz de TAME 281
4.8 Tabulación e Interpretación Global del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de 293
4.9 Resumen Entrevistas 307
CAPÍTULO V: Auditoría de Comunicación Interna TAME 314
5.1 Auditoría de Comunicación Oficina Matriz TAME 314
5.2 Auditoría de Comunicación Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito 375
5.3 Valoración Global Oficina Matriz TAME 424
5.4 Valoración Global Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito 427
5.5 FODA de Comunicación Interna TAME 429
5.6 Mapa de Públicos 430

CAPÍTULO VI: Propuesta de un Plan de Comunicación Interno para la empresa TAME 431
6.1 Introducción al Plan de Comunicación Interno 431
6.2 Plan de Comunicación 439
CAPÍTULO VII: Conclusiones y Recomendaciones 433
7.1 Conclusiones 433
7.2 Recomendaciones 436
BIBLIOGRAFÍA 437
ANEXOS 449

INTRODUCCIÓN

La comunicación desde siempre ha sido una necesidad básica del ser humano, ya que a través de ella una persona puede transmitir un mensaje determinado y hacer que la otra persona entienda o comprenda lo que le quiere decir. Así pues, el hecho de comunicar involucra tanto al emisor como al receptor, produciéndose una correlación entre ellos. Existen varias formas de comunicación, pero independientemente de la forma, la comunicación siempre tiene que tener un proceso.

Dentro de una organización tanto el público interno como el externo juegan un papel muy importante, ya que son los protagonistas y destinatarios de la misma. Es decir, son interlocutores naturales a quienes van dirigidos los mensajes y con los que se busca mantener siempre un contacto directo y recíproco. A partir de esto, se deriva la importancia que tiene el que una empresa cuente con herramientas de comunicación adecuadas para que el flujo de mensajes sea claro y llegue coordinadamente a su destinatario.

TAME es una organización 100% ecuatoriana que desde 1962 ha prestado sus servicios. Pero como toda empresa, tiene ciertos problemas. En el caso de TAME, ésta presenta falencias comunicacionales a nivel interno, produciéndose así un escaso y mal uso de las herramientas de comunicación que la empresa posee. Esto trae como consecuencia desinformación por parte del público interno y a la vez una falta de comunicación interpersonal entre los departamentos de toda la organización.

Con lo anteriormente mencionado, en esta tesis se propone realizar una Auditoría y un Plan de Comunicación Interno, que permitirán desarrollar acciones correctivas que eliminen las falencias que la empresa presenta.

CAPÍTULO I: "TAME, Vuela Ecuador"

1.1 Reseña Histórica

Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos TAME, surge a partir de la necesidad de autofinanciamiento de la FAE (Fuerza Aérea Ecuatoriana) y la disposición de ofrecer transporte aéreo. Esta idea de crear una aerolínea, se da a partir de una tesis de grado, la cual se la realizó con el fin de "ascender a Mayor al Capitán Luis Ortega Jaramillo. Así pues, se planteó el esquema organizativo, los costos de operación, las rutas y los objetivos a cubrirse."[1]

TAME fue fundada el 17 diciembre de 1962. "El objetivo que motiva su creación está vinculado a la necesidad de integrar el Ecuador y fomentar el desarrollo comercial, social, turístico y cultural.[2]" Es decir, promueve la integración de las regiones más aisladas del país.

Sin embargo, TAME cambia su razón social, para una mejor influencia comercial tanto nacional como internacionalmente. "En agosto de 1996 el Congreso Nacional mediante Ley 133 aprueba entre otros aspectos el cambio en su razón social y se convierte en TAME, LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR con domicilio en Quito."[3]

El crecimiento empresarial de esta organización fue progresivo y sostenido. De este modo, amplió sus rutas internas y fue cambiando el equipo de vuelo a los "DC-3, DC-6, Electra, Avro, Boeing 727 100, Boeing 727 200 y Airbus A320, hasta llegar a los Embraer 170 y 190."[4] Éstos últimos, actualmente cubren catorce destinos en el Ecuador y uno en el exterior. Por otro lado, TAME desde

---

[1] Fuerza Aérea Ecuatoriana, Entidades Adscritas <http://www.fuerzaaereaecuatoriana.mil.ec/entidades/tame.html> (15 de octubre de 2010)

[2] TAME, Trayectoria/Historia <http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=20&lang=es> (15 de octubre del 2010)

[3] TAME, Reseña Histórica, < http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2568/1/CD-0323.pdf> (15 de octubre 2010)

[4] Ibid (2)

1993 realiza vuelos dentro de un convenio de integración fronteriza, con tres frecuencias semanales hacia la ciudad de Cali.

Con el propósito de integrar a las regiones en Ecuador, las rutas internas que cubre TAME son: Cuenca, Esmeraldas, Galápagos, Guayaquil, Lago Agrario, Loja, Manta, Coca, Portoviejo, San Cristóbal, Tulcán, Quito y Macas.[5]

TAME siempre pensando en bridar un mayor servicio y buscando alianzas estratégicas, cuenta con una nueva ruta internacional, Ciudad de Panamá es el nuevo destino que operará la empresa. Gustavo Cuesta, Gerente General de TAME, anunció que en diciembre inaugurarán frecuencias diarias desde Quito y Guayaquil, hacia Ciudad de Panamá, utilizando aviones Airbus A320.[6]

Por otro lado, se analiza la posibilidad de una alianza comercial para abrir rutas comerciales entre Ecuador y Argentina, la asociación se realizará con Aerolíneas Argentinas.

> TAME y Aerolíneas Argentinas, ambas bajo administración estatal, indicaron que aspiran a complementarse comercialmente en las rutas que conectan Argentina y Ecuador y contribuir al mayor intercambio y la promoción turística de los principales destinos de ambos países.[7]

"Alrededor de 3000 pasajeros diarios se transportan en los aviones de TAME en sus rutas nacionales e internacionales."[8] De este modo, desde que se incorporaron naves modernas y de mayor capacidad, ha aumentado el número de pasajeros y se ha consolidado el prestigio TAME en el mercado aéreo comercial.

---

[5] TAME, Destinos TAME, <http://www.taca.com/esp/dis/gtm/gtmairlin.asp?id=28#ref > (15 de octubre del 2010)

[6] Nuevos vuelos entre Ecuador y Panamá, <http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nuevos_vuelos_entre_Ecuador_y_Panama> (15 de octubre de 2010)

[7] Aerolíneas Argentinas y la ecuatoriana TAME estudian una alianza comercial, <http://www.publimetro.com.mx/clasificados/aerolineas-argentinas-y-la-ecuatoriana-tame-estudian-una-alianza-comercial/ejhE!1355872/> (15 de octubre de 2010)

[8] Ibid (2)

TAME está conformado, por "742 empleados"[9] quienes anualmente reciben cursos de refrescamiento y actualización de conocimientos. Además, continuamente son sometidos a procesos de evaluación, para elevar su nivel técnico y profesional.

A pesar de ser parte de las empresas del Estado, funciona de una forma totalmente autónoma tanto en el campo administrativo como en el financiero. Además, no recibe aportaciones gubernamentales, sino crece en base a los ingresos que genera su propia actividad.

1.2 Filosofía Institucional

Toda empresa, necesita tener muy clara su misión, ya que ésta es la razón de ser, en donde se resume sus principales propósitos y sus valores, los mismos que tienen que ser conocidos por todos los miembros de la organización. De este modo, dentro de la filosofía institucional, TAME tiene como misión: "proporcionar transporte aéreo comercial nacional e internacional con aviones modernos, garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad."[10] Por ende, esta empresa busca "mantener el liderazgo nacional, ser preferida por la calidad de sus servicios y proyectarse internacionalmente."[11] Por lo tanto, la visión es fundamental en toda compañía, debido a que es una guía que muestra hacia donde se dirige la empresa a corto y a largo plazo, tomando en cuenta los aspectos del mercado y las necesidades de sus clientes.

Por otro lado, TAME tiene como valores institucionales:

---

[9] TAME, Talento Humano- Staff, <http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=22&lang=es> (15 de octubre del 2010)
[10] TAME, Misión, Visión y Valores, <http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=21&lang=es> (15 de octubre del 2010)
[11] Ibid (10)

- **Servicio: "**Refleja el amor, la vocación y la satisfacción propia, por la asistencia a los demás. Es el afecto, la cordialidad, el respeto y la amabilidad en el trato con los clientes, viajeros y compañeros."[12]

- **Integridad:** TAME, es una empresa confiable, honesta y leal con sus clientes y con ellos mismos. Además cuenta con un alto sentido de responsabilidad en todos sus actos.

- **Compromiso:** "Exigencia asumida por voluntad propia, empleando sus mejores capacidades, para el cumplimiento de lo encomendado y el logro de los objetivos de la organización."[13]

1.2.1 Políticas de Calidad

TAME, cuentas con ciertas políticas de calidad, que hacen de esta empresa una organización de excelencia.

> Proporcionamos servicio de transporte aéreo nacional e internacional de excelencia, con los más altos estándares de seguridad y cuidado del medio ambiente, con personas comprometidas y competentes, conociendo a nuestro cliente y esforzándonos para sobrepasar sus necesidades y expectativas. Así como estableciendo relaciones de mutuo beneficio con nuestros proveedores.[14]

TAME consciente de lo importante que es proporcionar seguridad e innovación a sus clientes ha incorporado a su flota nuevos aviones. El proceso de renovación se inicio desde el 2003 y actualmente la flota consta "de 9 aeronaves, todas de etapa 4, para ofrecer un mejor servicio a sus clientes."[15]

---

[12] Ibid (10)
[13] Ibid (10)
[14] TAME, Políticas de calidad, <http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=23&lang=es> (15 de octubre del 2010)
[15] TAME, Completa la renovación de su flota con aviones modernos <http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=157%3Atame-completa-la-renovacion-de-su-flota-con-aviones-modernos&catid=60%3Anoticias&Itemid=122&lang=es>

La última nave que se incorporó fue un Airbus A320, que cuenta con tecnología de punta, y resta contaminación. También posee un:

> Sistema TCAS para alertar a la tripulación sobre posibles colisiones, el sistema EGWS para alertar a las tripulaciones con la debida anticipación sobre obstáculos en tierra y el sistema RVSM que es la separación vertical precisa[16]

> Esta organización, se compromete a mejorar continuamente, a prevenir cualquier tipo de daño y a cumplir todos los requisitos necesarios que la legislación nacional e internacional exige, para beneficio de todas las partes interesadas.

1.3 Imagen Corporativa

1.3.1 Imagen Corporativa de la empresa TAME

La imagen corporativa es vital en toda organización, debido a que refleja la identidad de la empresa. Así pues, TAME renovó su imagen para brindar a sus clientes un aspecto más fresco y moderno. A pesar del posicionamiento positivo de la marca de esta empresa aérea, fundada en 1962, "su Directorio decidió en 2005, emprender un proceso de refrescamiento de TAME, no solo en lo externo, sino en sus manuales de procedimiento."[17]

Este proceso de renovación, abarca el cambio de algunos aspectos de la identidad de la empresa. "Incluye diversos niveles de intervención con la marca y va desde su logotipo hasta sus puntos de venta y aviones, pasando por uniformes y atención al público."[18] El aspecto más visible del cambio fue sin duda, el logotipo de la empresa, éste es moderno, innovador y más fresco.

(15 de octubre del 2010)
[16] Ibid (15)

[17] TAME es una marca ecuatoriana que vuela alto durante 47 años,< http://www.revistalideres.ec/2009-09-14/Marketing/Disenos---marcas/LD090831P12DISENOSTAME.aspx> (15 de octubre de 2010)
[18] TAME se libera, <http://www.grafitat.com/2009/08/18/tame-se-libera/> (15 de octubre de 2010)

El símbolo que caracteriza a la empresa TAME, es la forma de un pájaro en vuelo, la cual se la modificó para crear un aspecto más moderno e innovador. ‘‘El cambio más evidente, es visible en la famosa “ave” que ha sido rediseñada y adaptada, para los conceptos de diseño actuales.”[19]

> La nueva imagen rescata las formas originales de un pájaro en flecha y ahora en posición de ascenso, evolucionando su estilo y cromática para que expresen una experiencia de vuelo relajado, libre y eficiente[20]

La cromática del logo tuvo pequeñas variaciones, sin embargo, se mantuvo la gama de azules y celestes. Estos colores rescatan los valores de la empresa, sin alejarse de sus inicios.

La empresa encargada de rediseñar la imagen de TAME, fue la Agencia de Publicidad La Facultad en asociación con Alma, Agencia de Diseño y Branding. “Nuestro principal reto fue dotar de nueva vida a una marca que, por el tiempo, había perdido su brillo original”, dice Juan Alvarado, miembro del equipo de diseñadores de Alma.[21]

El cambio de imagen fue un camino que debía tomar la empresa, empezando desde el 2003 con la renovación de la flota.

> Al respecto, el Brigadier General Gustavo Cuesta, Presidente Ejecutivo de TAME, explica que el cambio era un paso lógico al que debía llegar la aerolínea. Habíamos modernizado la flota con naves de última tecnología y altos estándares de seguridad, explica Cuesta.[22]

Así TAME, estrena nueva imagen, para brindar a sus clientes evolución y progreso, sin dejar de lado la calidad del servicio, característica fundamental de

---

[19] Lo último: nueva imagen, nuevo avión, <http://ecuadoraviationphotography.blogspot.com/2009/08/lo-ultimo-nueva-imagen-nuevo-avion.html> (15 de octubre de 2010)
[20] Nueva imagen de TAME Aerolíneas del Ecuador, <http://aviamil.wordpress.com/2009/10/15/nueva-imagen-de-tame-aerolineas-de-ecuador/> (15 de octubre de 2010)
[21] Ibid.(20)
[22] Ibid.(20)

la empresa. “Nuestro objetivo, explica Cuesta, es renovarnos, rehacer, renacer. Como empresa, nos gusta pensar que nuestros clientes deben saber que estamos comprometidos para darles el mejor servicio posible”.[23]

1.4 Público Interno de TAME

1.4.1 Base Legal de TAME

En lo referente a la empresa aérea TAME del Ecuador, según el Decreto Supremo No. 1020, publicado en el Registro Oficial No. 272, del 18 de junio de 1964, “se estableció el servicio de Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME), como Departamento de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE)”.[24] De este modo, según el artículo 1 de este mismo decreto: “La Empresa Estatal de Aviación y Transportes Aéreos Militares (TAME), tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito, personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera.”[25] La empresa, puede establecer sucursales, agencias, oficinas, etc. Dentro del territorio nacional e internacional.

TAME, está constituido por un directorio, que es la máxima autoridad de la empresa, que está integrado por el Jefe del Estado Mayor de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), quien lo presidirá:

- El Comandante de la Primera Zona Aérea
- El Director de Finanzas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE)
- El Director de Operaciones de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE)
- El Presidente Ejecutivo de TAME
- Un representante de los tripulantes y trabajadores de la empresa[26]

[23] Ibid. (20)
[24] TAME, Base Legal de TAME, <http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=28&lang=es> (15 de octubre del 2010)
[25] Ibid (24)
[26] Ibid (24)

1.4.2 Cuerpo Directivo

Los miembros del Directorio actúan con voz y voto, y cuentan con sus respectivos alternos. Es decir, su objetivo es determinar las políticas y objetivos generales de gestión de TAME. Entre los miembros del Directorio se encuentran:

- Bgrl. Alonso Espinosa

Jefe de Estado Mayor General
Miembro del Directorio

- Bgrl. Fabián Maya Lara

Comandante del Comando de Educación y Doctrina
Miembro del Directorio

- Coronel CSM Avc. Florencio Rea F.

Director de Finanzas FAE
Miembro del Directorio

- Tcml. Geovanny Espinel

Vicepresidente Ejecutivo y Secretario del Directorio

- Sr. Javier Valero

Jefe del Aeropuerto en Guayaquil
Miembro Representante del Directorio

- Abog. Tarquino Vásquez

Asesor Jurídico del Directorio

- Srta. Catalina Cepeda

Pro-secretaria del Directorio[27]

Además, la empresa, cuenta con un presidente ejecutivo (Brigadier Gnral (sp) Gustavo Cuesta Moscoso), quien ejerce la representación legal de la misma,

[27] TAME, Cuerpo Directivo, <http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=28&lang=es> (15 de octubre del 2010)

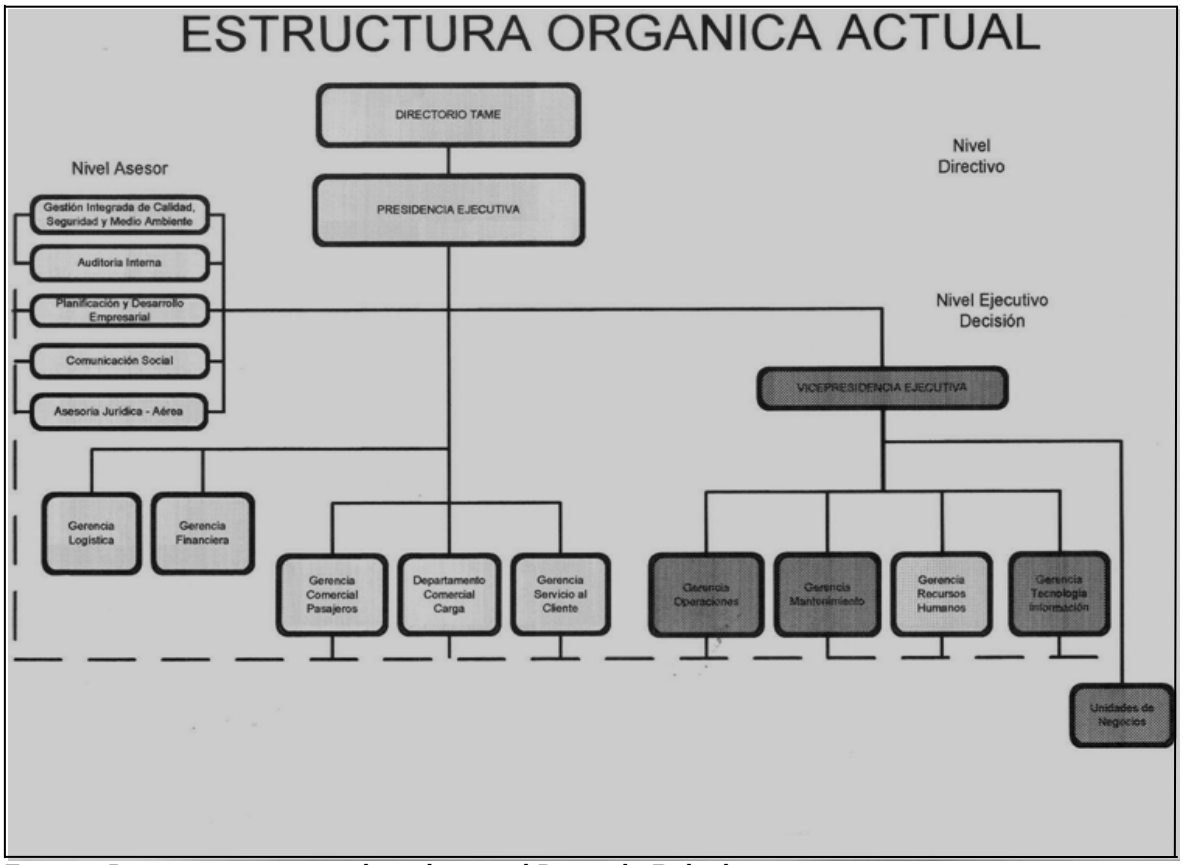
establece y dirige los planes y programas operacionales tanto administrativos como comerciales.

En lo que respecta a la administración financiera de TAME, ésta se sujeta a las disposiciones que dicta la Ley, a los estatutos, reglamentos y demás normas operativas que dicte el Directorio de la Empresa.

El personal de la empresa, tiene la condición de empleados civiles de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y todo lo que se refiere a bonificaciones y beneficios sociales que deben recibir los empleados, se hace en base a las normas que dicta el Directorio.

1.4.3 Estructura Orgánica Funcional

Gráfico 1.1 Estructura Orgánica de la empresa



Fuente: Documento proporcionado por el Dpto. de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME.
Autor: Tame

1.4.4 Regulaciones y Procedimientos Externos

TAME, además de poseer una misión y una visión, tiene ciertos objetivos, que son los siguientes:

- Operar con sus aeronaves en el transporte aerocomercial, con las frecuencias y en las rutas autorizadas por las autoridades aeronáuticas, tanto en el país como en el exterior.
- Realizar actividades complementarias y suplementarias que se relacionen directamente con la actividad aerocomercial, dentro y fuera del país.

- Fomentar el desarrollo comercial, mediante su aporte directo e indirecto con el establecimiento de nuevas rutas y frecuencias.[28]

De igual forma, esta empresa posee funciones específicas, las cuales se enumeran a continuación:

- Formar, constituirse o afiliarse a empresas o sociedades que tengan relación directa con la actividad aerocomercial.
- Establecer agencias, sucursales y oficinas dentro y fuera del país, para realizar sus actividades.
- Asociarse y realizar convenios con agencias de viaje, agencias de turismo para prestar servicios aéreos a comunidades o grupos, en condiciones especiales.
- Realizar comisiones especiales con autoridades militares o de gobierno, que le fueren dispuestas a través de la Fuerza Aérea.[29]

La empresa TAME, está jerarquizada con mandos y estamentos superiores, los cuales se dividen en niveles y en departamentos. Así pues, se encuentra el nivel directivo, nivel ejecutivo, nivel de asesor, nivel de control, nivel técnico-administrativo y el nivel operativo.

---

[28] TAME, "Objetivos", Regulaciones y Procedimientos Externos, <http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=28&lang=es> (15 de octubre del 2010)

[29] Ibid (28)

En cuanto a los departamentos que conforman la empresa, cada uno tiene sus objetivos y sus funciones específicas. Los departamentos son los siguientes:

- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Auditoría
- Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social
- Departamento de Seguros
- Departamento Administrativo
- Departamento Comercial
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Informática
- Departamento de Asesoría
- Departamento de Ventas
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Mantenimiento
- Control de Operaciones
- Counter
- Tripulantes de Cabina[30]

1.4.5 Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME

El Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social, está conformado por 12 personas, de las cuales 4 constituyen el pilar de esta área.

[30] Ibid (28)

Gráfico 1.2 Estructura del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social.

Fuente: Documento proporcionado por el Dpto. de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME.
Autor.: Tame

La misión de este departamento es "ejecutar la política de comunicación social y relaciones públicas de la Empresa, según los lineamientos de la Presidencia Ejecutiva y en función de proyectar una imagen sólida, eficiente, moderna y en constante desarrollo empresarial."[31] Además mantiene constantemente relaciones con la Vicepresidencia Ejecutiva, Gerencia Comercial, Gerencia y Asesorías y con todas las demás unidades relacionadas con el cumplimiento de su misión.

Como todo departamento dentro una empresa posee ciertas funciones, las cuales se mencionarán a continuación:

- Establecer y mantener una política de relaciones públicas externas con empresas de aviación, instituciones públicas y privadas y demás organismos nacionales e internacionales que tienen relación con la actividad aerocomercial.

[31] TAME, "Organización Interna", Regulaciones y Procedimientos Externos, <<http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=28&lang=es> (15 de octubre del 2010)

- Mantener diálogos permanentes con los medios de comunicación social nacionales e internacionales, para favorecer la difusión del Plan de Comunicación de la Empresa y mantener la imagen favorable de nuestros usuarios.

- Dirigir ruedas de prensa y elaborar noticias, boletines de prensa, reportajes y artículos especializados, para informar sobre los proyectos, acciones, actividades y servicios que ofrece la Empresa.

- Preparar y ejecutar un programa de comunicación social que asegure la proyección de la imagen corporativa de la Empresa.

- Preparar y recomendar a la Presidencia Ejecutiva la elaboración de publicaciones, revistas, boletines informativos especiales y otro tipo de materiales.[32]

1.4.6 Competencias

"Los mercados competitivos incentivan la innovación de las empresas tanto en sus técnicas y procesos de producción, como en la creación de nuevos productos y por tanto, aumentan las opciones de los consumidores.[33] Es decir, que la sana competencia es importante, ya que genera que las empresas se preocupen más por mejorar sus productos y servicios, para así satisfacer todas las demandas de los clientes y a la vez mantener el posicionamiento en el mercado. Es un esfuerzo por parte de las empresas para destacarse y diferenciarse de las otras, tanto en sus productos o servicios como en los precios.

Dentro de la industria de transportes aéreos, TAME compite en el mercado con empresas como: Aerolíneas Galápagos (AEROGAL), VIP Ecuador S.A. (Vuelos Internos Privados S.A.), ICARO, y recientemente se incorporó al mercado nacional, ofreciendo rutas internas, la empresa de origen chileno LAN. Esta última trajo algunos malestares para las demás aerolíneas, por su estrategia

[32] Ibid (31)
[33] Hernández Ramírez Fernando, "La competencia, la Regulación y la Desregulación", La política de competencia y el proceso de regulación en México, página 189.

de introducción al mercado, porque la táctica es ofrecer precios muy bajos para sus vuelos.

Empresas Ecuatorianas sostienen que esta estrategia "depredadora" utilizada por LAN, causa preocupación, debido a la escasa demanda de los clientes. Las aerolíneas ecuatorianas están preocupadas, "aseguran que desde que Lan Ecuador comenzó a volar en rutas nacionales y con precios de oferta, la demanda ha bajado en más del 50%."[34]

TAME es una de las empresas afectadas, debido a que ha experimentado pérdidas económicas. "El ingreso de LAN en vuelos domésticos ha generado problemas con sus competidores, al provocarles pérdidas como es el caso de TAME, aseguró Gustavo Cuesta, el Presidente de esta empresa**."**[35]

> Las pérdidas son causadas por la disminución de pasajeros, por preferir las tarifas más económicas que ofrece LAN. La aerolínea ecuatoriana, que ha renovado su flota de aviones desde el 2003, reportó pérdidas por unos 5,6 millones de dólares en los siete meses que opera LAN.[36]

Por otro lado, LAN defiende su estrategia argumentando que sus tarifas se ajustan a las necesidades de sus clientes. "Nuestra estructura tarifaria se basa en valores diferenciados que pretenden ajustarse a las necesidades de los pasajeros, señaló el titular de la aerolínea."[37] Debido a esto TAME, está tomando acciones para contrarrestar los efectos que ha causado el nuevo competidor en el mercado. Empezó renovando su flota y pronto incursionará en otras rutas para expandir su servicio, como es Ciudad de Panamá y está en conversaciones para rutas hacia Argentina.

---

[34] Aerolíneas nacionales acusan a Lan de prácticas predatorias de mercado, <http://www.vistazo.com/webpages/pais/index.php?id=6041> (16 de octubre de 2010)
[35] TAME enfrenta pérdidas por competencia con LAN, <http://horacero.com.pa/index.php?option=com_content&view=article&id=17603:hora-cero&catid=134:america&Itemid=111131> (16 de octubre de 2010)
[36] Ibid. (35)
[37] LAN tira la casa por la ventana, < http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/lan-tira-la-casa-por-la-ventana-341176.html> (16 de octubre de 2010)

> Estamos buscando alianzas puntuales este momento, para operaciones internacionales para destinos dentro y fuera de América. TAME tiene la vocación de llegar a donde residen los compatriotas y nuestro afán es cumplir esa aspiración en el futuro, para operar tanto hacia EE.UU. como a Europa.[38]

1.5 Comunicación en TAME

1.5.1 Canales internos y externos de comunicación en TAME

La comunicación interna es:

> Un conjunto de acciones que se emprenden y se consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común.[39]

La comunicación interna es de gran importancia dentro de cualquier organización, ya que ayuda a la integración de todos los miembros de la misma y permite que se conozca y se comparta información fundamental de la empresa. Así, "la comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano es decir: una imagen positiva y un clima adecuado."[40]

Para que la comunicación se lleve a cabo de una forma adecuada y llegue a todos los miembros que conforman la organización, es necesario contar con canales de difusión.

Existen diversos canales y soportes que disponen las empresas para transmitir información.

---

[38] GUSTAVO CUESTA MOSCOSO: TAME busca alianzas para llegar a destinos dentro y fuera de América, < http://www.revistalideres.ec/2010-08-30/Entrevista.aspx> (16 de octubre de 2010)

[39] Freijeiro Díez Sara, "Comunicación Interna", Técnicas de Comunicación/ Communication Techniques: La Comunicación en la empresa, Ideas propias editorial, Vigo 2006, página 34

[40] Fantoni Cervera Ángel Luis, "Comunicación Interna", Comunicación Total, ESIC Editorial, Cuarta edición, Madrid, página 310

> Los canales y medios más frecuentes utilizados para llevar la información de un interlocutor a otro, van desde los más simples y tradicionales hasta los más sofisticados, fruto de las últimas aportaciones tecnológicas.[41]

Es importante que los canales con los que cuenta la empresa favorezcan la implicación y la participación de todos los integrantes de la misma.

Para TAME el objetivo de la comunicación interna es: "mejorar el ambiente interno a través del desarrollo de estrategias para promover la participación, el compromiso e involucramiento en la gestión empresarial".[42]

Es así que TAME cuenta con dos medios para facilitar la comunicación entre su público interno. Según Lucy Jeaneth Martínez, Asistente de Relaciones Publicas y Comunicación Social de TAME, "éstos son un Intranet llamado "LOTUS NOTES", el cual es de uso exclusivo del personal de la empresa, y la revista "Cuéntame" que contiene información relevante sobre aspectos de la organización."

Por otro lado, la comunicación externa también es valiosa para toda organización, ya que proyecta y comunica la imagen de la misma y se posiciona en el mercado. "A través de la comunicación externa se crea, se refuerza o se cambia la imagen de la empresa"[43]

> La empresa se comunica con el exterior a través de la información, y de sus relaciones con sus públicos y medios de comunicación, con el fin de promocionar sus relaciones contractuales y establecer un clima de entendimiento con la sociedad que contribuya al mantenimiento

[41] Elías Joan y Mascaray José, " Estrategia de acercamiento", Mas allá de la comunicación interna : la intercomunicación, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2003, página 155
[42] Procedimiento de Comunicación Interna de TAME, documento proporcionado por el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social.
[43] Freijeiro Díez Sara, "Introducción a la comunicación", Técnicas de Comunicación/ Communication Tchniques: La Comunicación en la empresa, Ideas propias Editorial, Vigo 2006, página 18

> de una buena imagen corporativa que le permita vender mejor su producto o servicio y afianzarse en el mercado.[44]

Es decir, que la comunicación externa, es un medio para mantener relaciones entre la empresa y sus públicos, éstos últimos se originan del entorno en el que la organización desarrolla su actividad.

Por este motivo TAME tiene como objetivo:

> Comunicar e informar a los clientes y público externo para fomentar sobre acciones proyectos y condiciones del servicio que ofrece TAME para que, a través de la ejecución de esta gestión, robustecer y consolidar la imagen empresarial.[45]

La comunicación externa también necesita de canales o medios para ser difundida, estos medios deben ser bien seleccionados y manejados para llegar de una manera adecuada al público objetivo.

Por lo tanto, la empresa de transportes aéreos TAME trasmite su comunicación hacia el público externo mediante algunos medios como: "televisión, radio, prensa escrita, revistas, boletines de prensa y a través de la página web de la organización." Esto lo explica José Pillajo, Asistente de Relaciones Públicas de TAME.

Es importante que el mensaje que se desea transmitir tanto externa como internamente, sea claro y conciso para así influir favorablemente en el grupo al cual se desee comunicar.

---

[44] García Orosa Berta, Gómez Municio José Antonio, Túnez López Miguel, "Gestionar Credibilidad", Comunicación Preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa en situaciones de crisis , Editorial Netbiblo, España, página 131

[45] Procedimiento de Comunicación Externa de TAME, documento proporcionado por el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME

1.5.2 Campañas realizadas por TAME

> Una campaña publicitaria consiste en la coordinación de las diferentes acciones realizadas para transmitir un mensaje concreto a un segmento establecido de público durante un período de tiempo definido, con unos medios y un presupuesto determinados.[46]

Es decir, que la campaña sirve para difundir un mensaje, servicio o producto y que éste llegue de forma apropiada al público escogido.

TAME ha realizado la campaña "Rutas", la cual es la combinación de la campaña "Vuela Ecuador." Es una campaña donde se pretende mostrar los lugares más representativos del país, mediante alas, las mismas que estaban hechas con lo más representativo de cada ciudad.

"La Aerolínea TAME, justamente, quería evitar esas "típicas tomas".Pero ¿cómo lograrlo de una forma original? Con alas, colocando lo representativo de cada ciudad en formas de alas. Señala Janina Mancero, Jefa de Publicidad de la empresa TAME."[47]

Las piezas gráficas fueron realizadas por la Agencia de Publicidad La Facultad. Para la elaboración de este trabajo, los diseñadores de La Facultad, viajaron a distintas ciudades para captar lo más simbólico de cada sitio.

> Posteriormente, los creativos viajaron a cada destino, excepto Galápagos, para captar las imágenes de los monumentos, la comida, la naturaleza... Con ese material. Así lo señala Sebastián Villagómez, perteneciente a la Agencia La Facultad, se encargó del montaje fotográfico.[48]

Para las fotografías se realizó un casting y se seleccionó a personas que poseen la mayor cantidad de características de cada cuidad. En cuanto a las

---

[46] Pros y Contras de las campañas publicitarias, < http://www.estrategiamagazine.com/marketing/pros-y-contras-de-las-campanas-publicitarias/> (17 de octubre 2010)

[47] 13 Destinos despliegan sus encantos,< http://www.revistalideres.ec/2010-10-04/Marketing/Publicidad-tras-bastidores/LD100927P11TRASBASTIDORES.aspx> (17 de octubre del 2010)

[48] Ibid.(47)

piezas gráficas éstas se difundieron a escala nacional, a través de periódicos y fueron incluidas en la revista “Abordo”.

1.5.3 Manejo de crisis en TAME

Las crisis pueden suceder en cualquier momento y en cualquier tipo de empresa sin importar su actividad. Es decir es “toda perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio, que está incidiendo en su operación y, en los resultados de su gestión.”[49]

Una crisis es una situación en donde corre peligro el prestigio, la imagen y la credibilidad de una empresa. “Una situación de crisis es aquella en la que se pone en juego la imagen corporativa de una organización.”[50]

Por lo tanto, TAME tiene un plan para emergencias y control de crisis, el cual sirve de guía para controlar las siguientes emergencias:

a) Accidente Aéreo
b) Avión en Alerta
c) Interferencia Ilícita
d) Desastres Naturales[51]

La empresa cuenta con una organización centralizada la cual responderá de manera oportuna, para así reducir los efectos del incidente y restablecer las operaciones normales lo más rápido posible.

TAME posee las siguientes políticas, en caso de que se produjera una crisis:

---

[49] Crisis Empresarial <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=CRISIS%20EMPRESARIAL> (17 de octubre del 2010)

[50] Comunicación Corporativa, <http://mouriz.wordpress.com/2007/06/16/%C2%BFque-es-una-crisis/ > (17 de octubre del 2010)

[51] Plan para Emergencias y control de Crisis “Capitulo 1 Políticas”, documento proporcionado por el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME.

a) Relaciones Públicas: La dirección de Relaciones Públicas mantendrá en forma permanente las relaciones cordiales con los medios de comunicación nacional o internacional.
b) Seguros: TAME dispone de seguros que cubren pérdidas de vida de tripulación, pasajeros, casco y seguros a terceros.
c) Manejo de personas no heridas: La Jefatura de Servicio al Cliente brindará un trato especial a las personas no heridas a las que les proporcionará transporte hacia los lugares por ellos señalados y alimentación por el tiempo que consideren razonable para efectos de esclarecer los asuntos de emergencia y solucionar sus propios problemas.
d) Manejo de personas heridas: La Jefatura de Servicio al Cliente en coordinación con el Comité de Emergencia brindará un trato especial para las personas heridas por efecto del accidente y llevará una lista completa de los heridos y la institución de salud que le atiende.
e) Manejo de personas fallecidas: TAME facilitará los servicios funerales y asistirá en todo lo que sea posible de acuerdo a los requerimientos de los familiares de los fallecidos y bajo el asesoramiento del Director Jurídico de la Empresa…[52] (Ver anexo 5)

El plan de crisis también incluye políticas en caso de que la emergencia se de en operaciones internacionales:

a) El Comité de Emergencia, Centro de Control Operacional (CCO), el Equipo Provisional de Campo (E.C.C.C.) funcionarán, en caso de emergencias fuera del Ecuador, en la medida que la situación se presente.
b) El Comité de Emergencias, las delegaciones de TAME, cumplirán sus funciones según lo establecido en el presente Plan y en coordinación permanente con las autoridades del país donde se produzca la emergencia y se sujetarán a los respectivos Planes de Emergencia.
c) El Comité de Emergencia designará al equipo necesario de Control de Crisis de Campo para que apoye y coordine las operaciones en donde ocurrió la emergencia.[53]

[52] Ibid. (51)
[53] Ibid. (51)

El Comité de Emergencia se activará según los procedimientos del Plan de Emergencias y Control de Crisis, y es el responsable de coordinar las actividades que se deben cumplir cuando se presente un accidente o incidente con una aeronave, desastre natural u otras emergencias.

1. La activación del Comité de Emergencia se inicia cuando el Centro de Control Operacional (CCO) notifica al Presidente del Comité (Vicepresidente Ejecutivo) o al Gerente de Operaciones e inmediatamente activa la cadena de llamadas.
2. El Comité de Emergencia es el responsable por la coordinación total de las actividades relacionadas con las emergencias.
3. El Comité de Emergencias se reunirá en la sala de Control de Crisis de la Gerencia de Operaciones, y en las Jefaturas de Estación, las mismas que deberán contar con personal administrativo, comunicaciones HF, VHF,UHF, Internet, teléfonos, muebles, mapas, diagramas, cartas del Aeropuerto.[54]

En cuanto a los miembros del Comité de Emergencia éstos son:

[54] Plan para Emergencias y Control de Crisis, "Capitulo 2, Organización", documento proporcionado por el departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME

Gráfico 1.3 Comité de Emergencia de TAME

Miembros del Comité de Emergencia	
[illegible]	[illegible]
Miembro Permanente	Gerente de Operaciones
Miembro Permanente	Gerente de Logística
Miembro Permanente	Gerente de Mantenimiento
Miembro Permanente	Gerente de RR.HH.
Miembro Permanente	Gerente Comercial
Miembro Permanente	Gerente de Finanzas
Miembro Permanente	Gerente de Informática
Miembro Permanente	Director de SMS
Miembro Permanente	Director de RR.PP.
Miembro Permanente	Director Jurídico
Miembro Permanente	Jefe de Servicio al Cliente
Miembro Permanente	Jefe de Seguridad Sistemas
Miembro Permanente	Jefe CCO
Miembro Permanente	Jefe de Seguros
Miembro Permanente	Jefe de Operaciones en Tierra
Secretaría	Secretaría de SMS y Operaciones
Otros miembros de acuerdo a la necesidad	

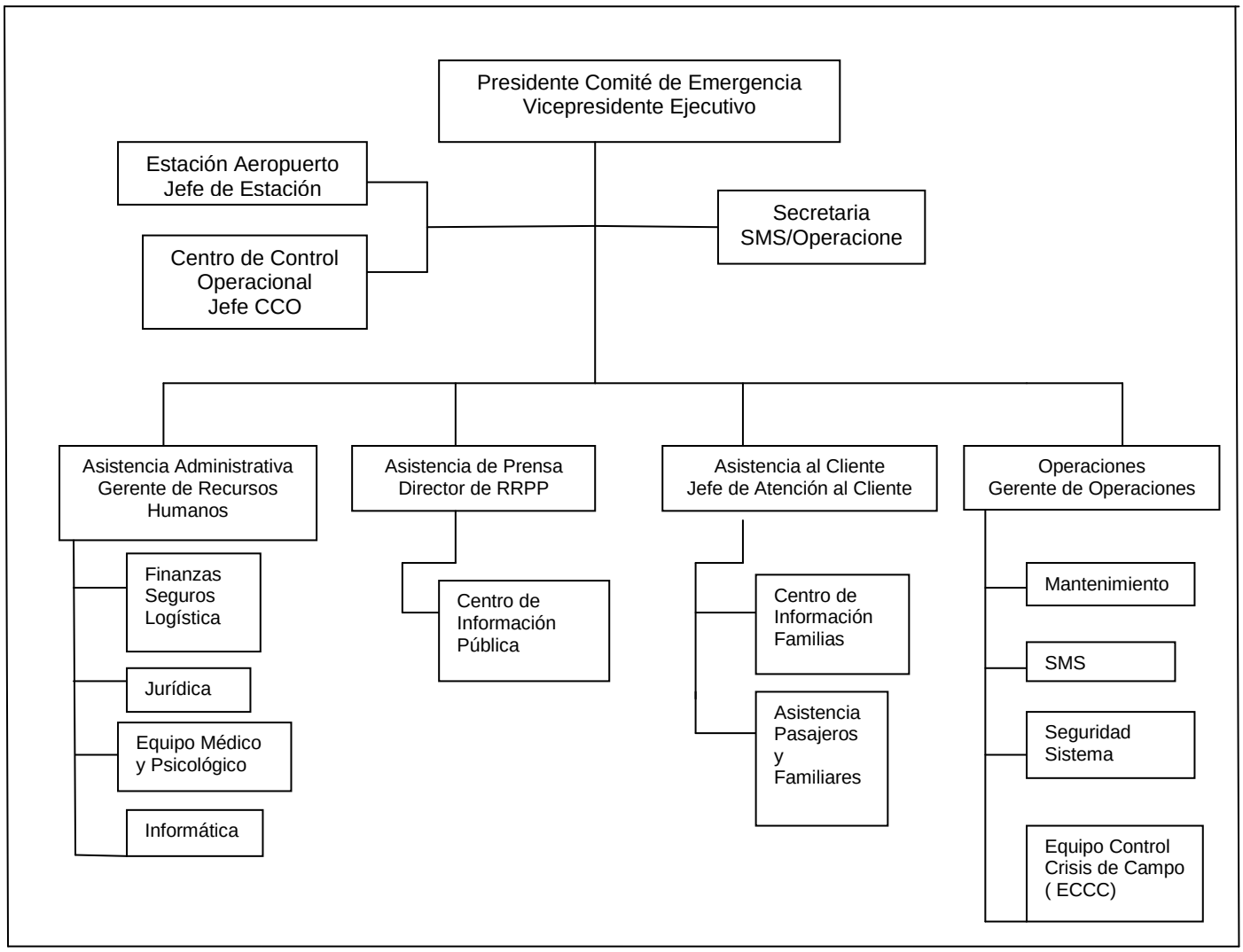
Fuente: Documento proporcionado por el Dpto. de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME.
Autor: Tame

Las personas que conforman este comité deben realizar todas las actividades ya mencionadas con el fin de sobrellevar con éxito cualquier crisis que se pueda presentar.

1.5.4 Estructura del Comité de Emergencia de TAME

El Comité de Emergencia de TAME se estructura de la siguiente forma:

Gráfico 1. 4 Estructura del Comité de Emergencia de TAME



Fuente: Documento proporcionado por el Dpto. de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME.
Autor: Tame

CAPÍTULO II: La Comunicación, base de una organización

2.1 Definición de Comunicación

La comunicación desde siempre ha sido una necesidad del ser humano, ya que es el medio por el cual las personas pueden expresarse y a la vez interactuar con otras. Existen varias formas de comunicación como son los gestos, signos o señales. Así pues, existen varias definiciones sobre qué es la comunicación. Por ejemplo, se define a la comunicación como: "Aquellas situaciones en las cuales una fuente transmite un mensaje a un receptor, con la intención consciente de afectar la conducta superior."[55]

También, la comunicación es definida como: "Un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado."[56] Por lo tanto, lo indispensable al momento de comunicar, es que el receptor comprenda el mensaje enviado, si esto no sucede se afirma que dentro del proceso de comunicación se ha producido un error que no permite que el mensaje llegue de una forma adecuada al receptor.

La comunicación es la consideración y acción de generar un impulso o partícula desde el punto fuente, a través de una distancia, hasta el punto receptor; una duplicación y comprensión de lo que emanó del punto fuente.[57]

También la comunicación puede ser entendida como: "La forma de escuchar y no solo hablar. Saber ponerse en el lugar de otros y desarrollar la habilidad de direccionar nuestro ángulo de visión y pensamiento."[58] Por lo tanto, la

---

[55] I Presas Viladot María Ángels, "Concepto de Comunicación", Lengua y Comunicación Intergrupal, Barcelona, Editorial UOC, diciembre del 2008, página 15

[56] Saló Núria, "La Comunicación en la Empresa", Aprender a comunicarse en las organizaciones, España, Ediciones Paidós Ibérica S.A., 2005, página 11

[57] Cfr. Villalobos Armando, "¿Qué es la Comunicación?", Relaciones Públicas, El Proceso de la Comunicación, <http://www.rrppnet.com.ar/relacionespublicas96.htm>, (28 de septiembre del 2010)

[58] Rowe Rodríguez Verónica, "Comunicación Organizacional: Nuevas Tendencias", Comunicación Corporativa, un derecho y un deber, Chile, Editorial Ril Editores, octubre del 2008, página 25

comunicación es un medio porque establece contactos, genera compromisos y relaciona intereses.

La comunicación aplicada a la empresa es esencialmente estratégica, por esto posee ciertas propiedades que son:

- **Proyectual:** Es decir, conceptualmente prospectiva, estratégica y creativa.
- **Vectorial:** Porque a la vez que define y proyecta la acción, la impulsa y la conduce.
- **Instrumental:** Porque genera significados y valores, y facilita y utiliza, las herramientas para la realización, la difusión y el control.[59]

En una organización es indispensable que se utilicen las propiedades de la comunicación, ya que al darles un mal uso, esto afectaría a la imagen de la empresa e inmediatamente se detectaría un problema de comunicación.

De este modo, la comunicación es el proceso mediante el cual los seres humanos transmiten y reciben información. Cada persona elige el medio por el cual quiere transmitir su mensaje y lo transmite de una forma en que el receptor entienda el mismo.

2.1.1 Antecedentes Históricos y Teorías de la Comunicación

Desde los inicios de la historia humana, el hombre ha buscado formas y maneras para comunicarse e interrelacionarse con los demás. Por este motivo, ha adquirido nuevas, rápidas y eficientes maneras de comunicar.

Los pueblos antiguos buscaban un medio que les permitiera registrar el lenguaje. Así pues, pintaban en las paredes de las cuevas para enviar mensajes y utilizaban ya sean símbolos o signos para designar una tribu o pertenencia. Sin embargo, conforme se iba desarrollando el conocimiento, se

[59] Joan Costa, "La comunicación es más fuerte que la acción", La comunicación en acción, Informe sobre la nueva cultura de la gestión, España, Ediciones Paidós Ibérica S.A, 1999, página 127 y 128

veía la necesidad de la escritura para transmitir información. De este modo, “la primera escritura, que era pictográfica, con símbolos que representaban objetos, fue la escritura cuneiforme, es decir con rasgos en forma de cuña grabados con determinado estilo en una tabla de arcilla.”[60]

Después de esto, se desarrollaron elementos ideográficos, donde el símbolo no solo representaba el objeto, sino también sus ideas y cualidades. A pesar de esto, la escritura no tenía el sonido de las palabras. Por eso, la escritura cuneiforme incorporó elementos fonéticos, o sea signos que representaban determinados sonidos. Del mismo modo, los jeroglíficos egipcios pasaron por un proceso similar, incorporando signos para las constantes, pero no llegaron a formar un alfabeto completo. “El alfabeto se originó en Oriente próximo y lo introdujeron los fenicios en Grecia, donde le añadieron los sonidos de las vocales.”[61] En cambio el alfabeto latino, se desarrolló en los países occidentales, donde dominaba la cultura romana.

A partir de la evolución de la escritura jeroglífica al alfabeto y pasar de los sonidos a las palabras, se fueron desarrollando varios canales, que facilitaron aún más la comunicación. Así pues, los primeros canales de comunicación fueron banderas de distintos colores. Esto dio lugar a la invención del papel, donde se puso en uso el alfabeto, mediante tinteros y plumas.

Con el descubrimiento de la electricidad en el siglo XVIII, se empezó a buscar la manera de enviar mensajes de una forma más rápida a otros lugares. Así pues, “en 1837 se hicieron públicos dos eventos: uno de Charles Wheatstone y William F. Cooke, Gran Bretaña, otro de Samuel F.B Morse, en Estados Unidos.”[62] De este modo, Morse inventó una máquina a través de la cual se podía enviar y recibir mensajes en clave Morse.

---

[60] Dell`Ordine José Luis, “Historia de la Comunicación”, RRPPnet (Portal de Relaciones Públicas), <http://www.rrppnet.com.ar/hiscomunicacion.htm> (15 de noviembre del 2010)
[61] Ibid (60)
[62] Ibid (60)

A partir del descubrimiento de la electricidad, rápidamente se hicieron varios inventos como fue el televisor y la radio. Por lo tanto, siempre las personas se están comunicando y por ende la comunicación está presente en todo momento.

"El nacimiento de la historia de la comunicación está vinculada al desarrollo de la propia historia, sobre todo de la contemporánea."[63] Esto se da, ya que a finales del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX, se comienza a utilizar el concepto de comunicación, para referirse a la necesidad que tienen las personas de relacionarse entre sí. Entonces, a partir de este momento se crearon varias teorías y escuelas de comunicación, las cuales han sido de gran aporte para la sociedad.

Una de las principales escuelas, es la Escuela de Chicago, que tiene como principales precursores a Charles Cooley, Herbert Mead, John Dewey y Robert Ezra Park. "Esta escuela desarrolló un enfoque general de la teoría social, subrayando el papel de la comunicación en la vida social."[64] Es decir, hace énfasis en la interacción social, en la descripción y en las relaciones interpersonales. Además el campo de observación de esta escuela, es la concepción de la ciudad como "laboratorio social."

"Para los investigadores de la Escuela de Chicago, la comunicación no se limitaba a la simple transmisión de mensajes, sino que la concibieron como un proceso simbólico mediante el cual una cultura se erige y se mantiene."[65] Como consecuencia, la comunicación se manifiesta en el arte, en la arquitectura, en las reglas y normas y en la política.

---

[63] Godoy Checa Antonio, "Historia de la comunicación e historia general", Historia de la Comunicación: de la Crónica a la disciplina científica, España, Netbiblo S.L, año 2008, página 5

[64] Lazar Judith, "La historia de la investigación en comunicación", La Ciencia de la Comunicación, Publicaciones Cruz O. S.A, página 9

[65] Lazar Judith, "La historia de la investigación en comunicación", La Ciencia de la Comunicación, Publicaciones Cruz O. S.A, página 10

En 1921, Park y su compañero E.W. Burguess, hablan acerca de la ecología humana, definiéndola como: “La ciencia de las relaciones del organismo con el entorno, que abarca en sentido amplio todas las condiciones de existencia.”[66] Partiendo de este concepto, afirman que la lucha por el espacio, es la que rige las relaciones individuales. Por lo tanto: “En las sociedades humanas, la competición y división del trabajo conducen a formas no planificadas de cooperación competitiva, que constituyen las relaciones simbióticas.”[67]

En 1927, Harold Lasswell, habla acerca del impacto que tiene una propaganda, en su libro Propaganda Techniques in the World War, donde afirma que: “Los medios de difusión han aparecido como instrumentos indispensables para la gestión gubernamental de las opiniones, tanto las de las poblaciones aliadas como la de sus enemigos.”[68] Por esto, para Lasswell, tanto la propaganda como la democracia van de la mano. Entonces: “La propaganda constituye el único medio de suscitar la adhesión de las masas.”[69]

Harold Lasswell, plantea la Teoría de la Aguja Hipodérmica que dice que: “El mensaje que se emite se dirigirá por los medios de comunicación de masas, a partir de ahí, es posible crear un estímulo, un mensaje tan fuerte que se inyecte dentro de la piel de cada miembro de la sociedad.”[70] Por lo tanto, entre emisor y receptor y entre estímulo y respuesta, hay una relación de causa y efecto, es algo mecánico.

Lasswell, planteó la fórmula: Quién dice qué, por qué canal y con qué efecto. Así pues, formó un marco conceptual a la sociología funcionalista de los medios de comunicación, donde afirma que el proceso de comunicación cumple tres funciones en la sociedad, que son:

---

[66] Mattelart Armand y Mattelart Michele, “Los empirismos del nuevos mundo”, Historia de las teorías de la comunicación, España, Editorial Paidós, 1997, página 24
[67] Mattelart Armand y Mattelart Michele, “Los empirismos del nuevos mundo”, Historia de las teorías de la comunicación, España, Editorial Paidós, 1997, página 25
[68] Mattelart Armand y Mattelart Michele, “Los empirismos del nuevos mundo”, Historia de las teorías de la comunicación, España, Editorial Paidós, 1997, página 28
[69] Ibid (68)
[70] Barone Pablo Andrés, Teoría de la Aguja Hipodérmica, < http://teocoms.blogspot.com/2007/09/teor-de-la-aguja-hipod-el-primer.html> (15 de noviembre del 2010)

- La vigilancia del entorno, revelando todo lo que podría amenazar o afectar al sistema de valores de una comunidad o de las partes que la componen

- La puesta en relación de los componentes de la sociedad para producir una respuesta al entorno

- La transmisión de la herencia social.[71]

En 1948, Claude Elwood Shannon publicó una monografía titulada The Mathematical Theory of Communication, donde propone un esquema del sistema general de comunicación, afirmando que "el problema de la comunicación consiste, en su opinión, en reproducir en un punto dado, de forma exacta o aproximada, un mensaje seleccionado en otro punto."[72] Así pues, incorpora a la comunicación los siguientes elementos:

> La fuente (de información) que produce un mensaje, el codificador o emisor, que transforma el mensaje en signos a fin de hacerlo transmisible, el canal, que es el medio utilizado para transportar los signos, el decodificador o receptor, que reconstruye el mensaje a partir de los signos, y el destino, que es la persona o la cosa a la que se transmite el mensaje.[73]

El objetivo de Shannon fue el diseñar un marco matemático, donde se pueda cuantificar el coste de un mensaje, de una comunicación entre dos personas, que estén en presencia de lo que llamamos ruido.

Desde los años cuarenta un grupo de investigadores norteamericanos, estaban en desacuerdo con la teoría matemática de la comunicación propuesta por Shannon. Así pues, se formó la Escuela de Palo Alto o Colegio invisible, en honor de la pequeña ciudad del sur de las afueras de San Francisco. Tuvo como principales precursores a Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Don D.

---

[71] Mattelart Armand y Mattelart Michele, "Los empirismos del nuevos mundo", Historia de las teorías de la comunicación, España, Editorial Paidós, 1997, página 31

[72] Mattelart Armand y Mattelart Michele, "La Teoría de la Información", Historia de las teorías de la comunicación, España, Editorial Paidós, 1997, página 42

[73] Ibid (72)

Jackson, Stuart Sigman , Albert Scheflen, Paul Watzlwick, Edward T. Hall y Erving Goffman.

Esta escuela se basó en el modelo circular retroactivo propuesto por Nobert Wiener y ven a la comunicación como un fenómeno social. Así pues, "se renueva el análisis de las conductas humanas, haciendo énfasis en los sistemas de relaciones, más que en los individuos."[74]

El principal aporte de la Escuela de Palo Alto fue que "el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente."[75] Es decir, la comunicación fue estudiada como un proceso permanente y multidimensional, donde todo comportamiento posee valor comunicativo, por lo tanto es imposible no comunicar.

La Escuela de Palo Alto, se basa en tres hipótesis:

- La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción (los elementos cuentan menos que las relaciones que se instauran entre los elementos)

- Todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo (las relaciones, que se corresponden y se implican mutuamente, pueden enfocarse como un vasto sistema de comunicación)
- Los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación entre el individuo portador del síntoma y sus allegados[76]

[74] Lozano Tadeo Jorge, "Palo Alto: La escuela de la Comunicación", Nº1 Intertextos Cuadernos de la Facultad de Comunicación Social, Colombia, Fundación Universidad de Bogotá, año 2005, página 67
[75] Ibid (74)
[76] Mattelart Armand y Mattelart Michele, "La Teoría de la Información", Historia de las teorías de la comunicación, España, Editorial Paidós, 1997, página 48

Gráfico 2.1 Resumen Teorías de la Comunicación

Escuela/Teoría	Pensador	Características
Escuela de Chicago	Charles Cooley Jhon Dewey Robert Ezra Park Herbert Mead	Esta escuela hace énfasis en las relaciones interpersonales. Para esta escuela el campo de observación es la cuidad la cual es vista como un "laboratorio social". La escuela ve a la comunicación como un proceso simbólico en el cual una cultura se erige y se mantiene.
Teoría de la Aguja Hipodérmica	Harold Lasswell	Esta teoría dice que el mensaje que se emite se dirigirá por los medios de comunicación de masas y desde ahí se puede crear un estímulo que se inyecte en la piel de cada miembro de la sociedad. Plantea la fórmula quién dice qué, por qué canal y qué efecto.
Teoría Matemática de la Comunicación	Claude Elwood Shannon	Shannon diseña un marco matemático donde se pueda cuantificar el coste de un mensaje. En su monografía Shannon afirma que el problema de la comunicación es reproducir en un punto dado de forma exacta un mensaje seleccionado en otro punto.
Escuela de Palo Alto	Gregory Bateson Ray Bird Whistell Don D Jackson Stuart Sigman Albert Scheflen Paul Watzlwilk Edward T. Hall Erving Goffman	Esta escuela ve a la comunicación como un fenómeno social. Hace más énfasis en las relaciones que en los individuos. Su principal aporte fue que el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente.

Fuente: Mattelart Armandy y Mattelart Michele, Historia de las Teorías de la Comunicación.
Elaborado por: Autoras

2.1.2 Proceso de la Comunicación

Aristóteles definió la comunicación por primera vez, como “la búsqueda de todos los medios de persuasión”. Organizó su trabajo en tres capítulos: “la persona que habla (Quién), el discurso que pronuncia (Qué) y la persona que escucha (Quién)”[77]. Pero a partir de 1930, empezaron los estudios científicos de la comunicación, donde aparecieron nuevos modelos del proceso, como también nuevos elementos dentro de cada modelo. Los iniciadores de esto, se los conoce como “los padres de la comunicación”. Entre ellos, se encuentra Lasswell, donde él introduce dos elementos más a los tres mencionados por

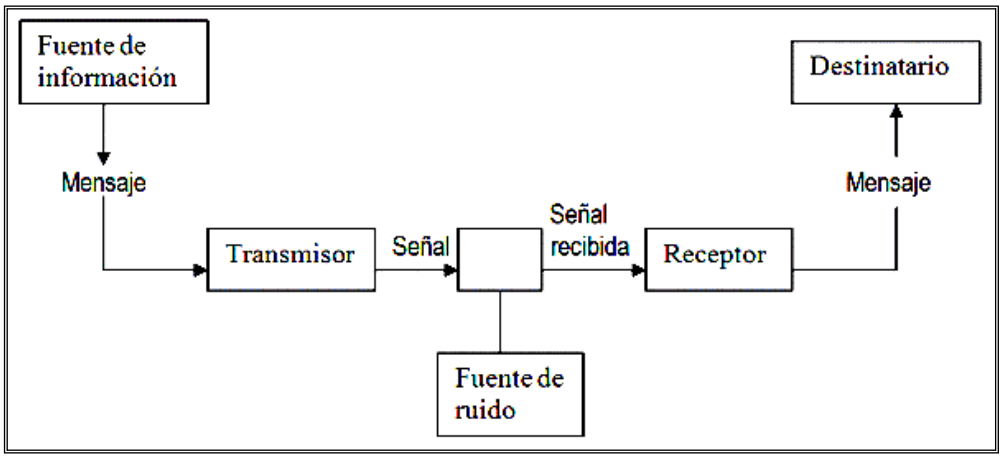
[77] Ryan O’ Sullivan Jeremiah, “El proceso de la comunicación”, La comunicación humana, Grandes temas contemporáneos de la comunicación, Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello, 1996, página 27

Aristóteles y son: el canal en el que transmiten los mensajes y los efectos que estos producen.

Una vez establecido este modelo, Nixon decidió modificar el modelo de Lasswell, introduciendo dos elementos más en el proceso de la comunicación que son: las intenciones del comunicador y las condiciones en las que recibe el mensaje.

Uno de los modelos contemporáneos más utilizado fue el creado por el matemático Claude Shannon y puesto al alcance de todo el público por Warren Weaver:

Gráfico 2.2 Modelo de Comunicación de Claude Shannon

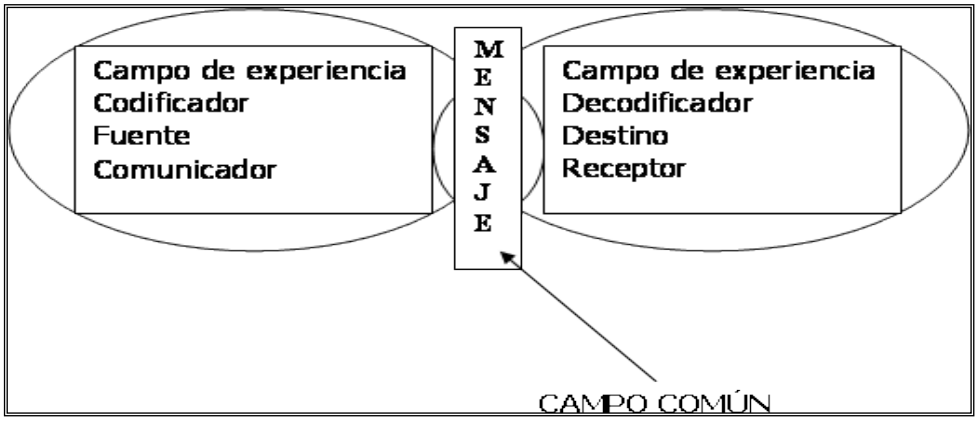


Autor: Galeano César Ernesto
Fuente: http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf

Por otro lado, Schramm introduce el concepto de la decodificación del mensaje, es decir: "la colocación de éste en una clave (cifrada por el comunicador) y el descifrado de esa clave, hecho por el preceptor del mensaje."[78]

[78] Ryan O' Sullivan Jeremiah, "El proceso de la comunicación", La comunicación humana, Grandes temas contemporáneos de la comunicación, Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello, 1996, página 29

Gráfico 2.3 Modelo de Comunicación de Schramm



Fuente: ttp://usuarios.multimania.es/comunicaedu/tema2.htm

Además afirma que el proceso de comunicación interpersonal es posible, "cuando existen campos comunes de experiencias entre el comunicador y el perceptor."[79]

Una vez identificado el proceso de comunicación, se procederá a definir cada uno de los elementos que lo componen:

- **Fuente:** "Lugar de donde emana la información. Es el lugar de donde nace el mensaje primario."[80]
  En este caso la fuente es la empresa TAME línea aérea del Ecuador.

- **Emisor o codificador:** "Es la persona u organización que elige y selecciona los signos adecuados, para transmitir su mensaje. Es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor."[81]
  Por lo tanto , el emisor puede ser un portavoz de la organización, que esté encargado de transferir el mensaje a los distintos públicos. En TAME el departamento encargado de emitir los mensajes es el de Relaciones Públicas y Comunicación Social.

[79] Ibid (78)
[80] Proceso de la Comunicación, Elementos y Proceso de la Comunicación, <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoYElementosDeComunicacion> (15 de noviembre del 2010)
[81] Ibid (80)

- **Receptor o decodificador:** "Es a quien va dirigido el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor, ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer."[82]

  Aquí juega un papel muy importante la percepción, ya que cada receptor percibe el mensaje de manera distinta, en el caso de la TAME los receptores de los mensajes transmitidos son su público interno, los empleados, directivos, etc., y su público externo, los clientes, proveedores, comunidad, etc.

- **Código:** "Conjunto de reglas propias, de cada sistema de signos y símbolos, que el emisor utilizará para transmitir un mensaje."[83]
  Es el uso de colores, signos, símbolos que ayudaran a que el mensaje sea entendió de mejor manera.

- **Mensaje:** "Es el contenido de la información: el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor, para que sean captados de la manera que desea el emisor."[84]
  Es importante tener en cuenta la forma en cómo se expresa el mensaje.

- **Canal:** "Medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor."[85]
  TAME utiliza distintos medios para transmitir sus mensajes, dependiendo del grupo al cual va dirigido, por ejemplo para el público interno utiliza la intranet, las carteleras y las reuniones y para el público externo la televisión, la radio y la prensa escrita.

[82] Ibid (80)
[83] Ibid (80)
[84] Ibid (80)
[85] Ibid (80)

- **Situación o Contexto:** "Es el tiempo y lugar en que se realiza el acto comunicativo."[86]

- **Retroalimentación:** "Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta, sea deseada o no."[87] Es decir, es la parte en la que se puede controlar y evaluar el acto comunicacional, generándose así una interacción entre el emisor y el decodificador.

  En la retroalimentación es donde se refleja una respuesta positiva o negativa por parte de los públicos sobre el mensaje transmitido.

2.2 Públicos

Dentro de cualquier institución ya sea ésta pública o privada, es muy importante el bienestar de su público. De este modo, se define al público como: "Cualquier grupo que tenga un interés real o potencial, o un impacto sobre la capacidad de una empresa para llevar a cabo sus objetivos."[88] También público es: "Un conjunto de personas con intereses compartidos ocasionalmente, sometidas a la influencia de órdenes o mensajes de individuos u organizaciones eminentes."[89]

Para las organizaciones sus públicos son el pilar más importante, ya que ellos son los que le dan vida a la organización. Sin embargo, los públicos no han sido estudiados con profundidad, ya que los estudios se han centrado en la parte institucional, en el emisor, dejando a un lado al receptor, que son los públicos. Por lo tanto, todos los esfuerzos no se concentran en la formación de los públicos y cómo éstos reciben los mensajes, detalles que son indispensables para orientar la acción de la comunicación en la organización.

---

[86] Ibid (80)
[87] Ibid (80)
[88] Publicaciones el Vértice, "El público de una empresa", Marketing Promocional Orientado al Comercio, España, Editorial Vértice, 2008, página 173
[89] Muñoz José Javier, "Definición de público", Nuevo diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa, Argentina, Editorial Libros en Red, 2004, página 279

El estudio de los públicos se debe enfocar desde una perspectiva diferente, "analizando las relaciones organización- individuo, para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos."[90] De este modo, a partir de la relación establecida entre la organización y los individuos, se formarán diversos públicos, los cuales tendrán intereses en común.

"Los públicos pueden ser definidos por el tipo de interacción que realizan con la organización, y en función de esa interacción organizan sus percepciones y relaciones con la identidad."[91] Es decir, es posible conocer cómo los públicos perciben a la organización y cuáles son sus intereses, para así actuar en consecuencia.

Paul Capriotti, clasifica a los públicos de la siguiente manera:

- **Permisivos:** lazos que se establecen con organizaciones y grupos sociales que ejercen la autoridad y el control que permite la existencia de la empresa, como el gobierno, los legisladores, los accionistas, los líderes comunitarios, etc.
- **Funcionales:** Aquellos que se establecen con organizaciones o públicos que proveen inputs, y que toman los outputs de la empresa, como los proveedores, los empleados, los consumidores, etc.
- **Normativos:** Los que se plantean con otras organizaciones o públicos que comparten similares problemas o valores con la empresa, como las asociaciones profesionales, centrales empresariales, etc.
- **Difusos:** Aquellos que surgen de la relación con los públicos no organizados formalmente, con individuos fuera de la empresa, como minorías, defensores del medio ambiente, etc.[92]

[90] Capriotti Paul, "Los Públicos de las Organizaciones", Planificación estratégica de la imagen corporativa, España, Editorial Ariel, 1999, página 37
[91] Capriotti Paul, "Los Públicos de las Organizaciones", Planificación estratégica de la imagen corporativa, España, Editorial Ariel, 1999, página 40
[92] Capriotti Paul, "Los Públicos de las Organizaciones", Planificación estratégica de la imagen corporativa, España, Editorial Ariel, 1999, página 47

Por otro lado, James Grunig, clasifica a los públicos en:

- **Público Latente:** Aquel que se encuentra inmerso en una situación indeterminada, pero no la conoce como problemática.
- **Público consciente:** Grupos de personas que reconocen el problema de la situación.
- **Público activo:** Individuos que, siendo ya conscientes del problema y eliminadas las barreras que suponen las restricciones, deciden pasar a la acción para ponerle remedio, o reciben información movilizadora, pasando a modificar sus actitudes.[93]

Sin duda, una vez entendido el concepto de público y su clasificación, esto permitirá identificar de mejor manera a los públicos de una organización y así poder interrelacionarse adecuadamente.

Gráfico 2.4 Públicos de la aerolínea TAME

PÚBLICOS DE TAME
Accionistas
Empleados
Proveedores
Consumidores
Agentes de Control
Comunidad
Medios de Comunicación

Elaborado por: Autoras

[93] Mantilla Kathy, "Públicos y Stakeholders", Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas, Barcelona, Editorial UOC, marzo del 2009, página 139

2.2.1 Público Interno

Los públicos pueden dividirse en público interno, externo o mixto. Así pues, el público interno es aquel que está formado por:

> Grupos que están estrechamente vinculados a una organización, donde están fuertemente compenetrados de su misión específica y que componen el cuadro de colaboradores permanentes, porque reciben un salario y poseen relación de dependencia.[94]

Otra definición que ayuda a comprender el concepto de público es la siguiente: "Se define al público interno como las personas físicas que prestan servicios de naturaleza no eventual a una organización, bajo su dependencia y recibiendo un salario."[95]

> Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución.[96]

De este modo, el grado de dependencia que tiene el público interno con la organización a la que pertenece es muy fuerte. Esta dependencia proviene del hecho de que la empresa, necesita de sus componentes individuales, que son: "El logro de sus objetivos y en última instancia para su misma supervivencia como sistema."[97] Así pues, la interdependencia entre el sistema-institución y sus partes, da lugar al origen y a la razón de ser de ambos. Como consecuencia tanto el público interno como la organización, tendrán una relación satisfactoria, donde se podrá determinar las necesidades de cada uno de ellos.Existen dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes y los

---

[94] Mantilla Kathy, "Públicos y Stakeholders", Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas, Barcelona, Editorial UOC, marzo del 2009, página 188
[95] Ibid (94)
[96] Muriel María Luisa y Rota Gilda, "Públicos internos de la Comunicación Institucional", Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas, Ecuador, Editora Andina, 1980, página 269
[97] Ibid (96)

empleados en general o subordinados. Es decir, los públicos internos son todos aquellos que conforman el organigrama de una empresa (accionistas, gerentes, colaboradores, etc.) y ayudan a que una organización aumente su rendimiento y productividad. Por esto, lo que se debe lograr es que todos los miembros de una empresa se consoliden como un solo grupo, donde tengan un único objetivo en común y que además se sientan partícipes de todas las decisiones. Además, se deben desarrollar canales de comunicación que sean eficaces y crear una imagen corporativa que esté en estrecha relación con la misión, visión y valores de la organización. De este modo, se representa la imagen real de la empresa y la relación que tiene con el entorno.

Cabe la pena recalcar que la comunicación con los empleados, dentro de una organización es indispensable, ya que: "Los empleados son todas aquellas personas a través de las cuales la institución directamente desarrolla sus funciones y actividades; es decir, son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos."[98] Así pues, los empleados permiten que los objetivos de la organización se alcancen y de ellos depende en gran parte que la imagen de la misma se proyecte frente a los públicos externos.

Por otro lado, la práctica de la comunicación intra-institucional consiste en:

> La planificación de la comunicación interna a partir de una investigación de la institución, sus políticas y objetivos, del público interno y de sus necesidades, la implementación de esta planificación a través de diversos tipos de actividades y la continua evaluación de todo este proceso.[99]

[98] Muriel María Luisa y Rota Gilda, "Públicos internos de la Comunicación Institucional", Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas, Ecuador, Editora Andina, 1980, página 272 y 273
[99] Muriel María Luisa y Rota Gilda, "Públicos internos de la Comunicación Institucional", Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas, Ecuador, Editora Andina, 1980, página 290 y 291

El objetivo primordial de un público interno "es la formación o constitución del llamado grupo empresa"[100], es decir que las personas que conforman la organización, constituyan un grupo con un objetivo en común e interactúen entre sí. Para esto se debe implementar dentro de la empresa, un sistema de comunicación, donde no solo se logrará elevar el grado de satisfacción de los recursos humanos, sino que también se logra otros beneficios como los siguientes:

- Eleva el rendimiento o productividad del trabajador, dado que éste se siente participe e involucrado en las decisiones adoptadas, pues ha participado en la elaboración de las mismas.
- Se produce una sensible disminución de los costos, debido a la eficiencia con que los empleados cumplen con sus respectivas labores.
- Se logra una capacitación permanente del personal, tanto de los jefes como de los subordinados.
- Se estimula la creatividad.
- Se crea un espíritu de pertenencia.[101]

Es necesario que exista, una investigación acerca de los públicos internos que conforman la organización. Así pues, existen dos tipos de investigación que son:

- **Investigación Descriptiva de los públicos internos:** Ésta arroja datos acerca de las características de los públicos tales como edad, sexo, nivel socio- económico, patrones de uso de medios de comunicación, etc. Y puede ser utilizada para el establecimiento de programas de desarrollo y capacitación.[102]

- **Investigación de las opiniones y actitudes del público interno:** Este tipo de investigación arroja datos acerca de las predisposiciones y tomas de postura explícitas de este público con respecto a la institución; a sus políticas y a su funcionamiento. Esta información

[100] Publicaciones el Vértice, " Objetivos y funciones de las relaciones públicas", Marketing Promocional Orientado al Comercio, España, Editorial Vértice, página 168 y 169
[101] Ibid (100)
[102] Ibid (100)

> permite al sistema de comunicación institucional el ubicar afinidades y áreas de conflicto real y potencial.[103]

Por lo tanto, la implementación de una comunicación institucional con los públicos internos, permite el desarrollo y manejo de los siguientes elementos:

- Las redes de comunicación.
- Los medios o canales.
- Las relaciones de los receptores de la comunicación.
- El propósito de la comunicación y
- El lenguaje de la comunicación[104]

2.2.2 Público Externo

A diferencia de los públicos internos, los públicos externos son: "Un segmento de públicos que en cierta forma están relacionados con las actividades de la organización, pero que no forman parte integrante de ésta."[105] Están conformados por: clientes actuales o potenciales, gobiernos, patrocinadores, inversionistas potenciales, empleados potenciales, comunidad donde se encuentra la organización, medios de comunicación y la sociedad en general.

Los públicos externos, también pueden ser definidos como:

> Aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son ectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos).[106]

---

[103] Muriel María Luisa y Rota Gilda, "Públicos internos de la Comunicación Institucional", Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas, Ecuador, Editora Andina, 1980, página 292

[104] Muriel María Luisa y Rota Gilda, "Públicos internos de la Comunicación Institucional", Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas, Ecuador, Editora Andina, 1980, página 293

[105] Ibid (104)

[106] Muriel María Luisa y Rota Gilda, "Públicos Externos de la Comunicación Institucional", Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas, Ecuador, Editora Andina, 1980, página 305

La importancia de la comunicación externa, radica en que por medio de ella la organización entra en contacto con su medio ambiente, que hace que la empresa obtenga los insumos de información necesarios para el desarrollo de sus funciones y los transforma en productos de naturaleza comunicativa, lográndose así, la coordinación de los objetivos de la organización con los objetivos de sus públicos externos.

"La armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos externos será la que permitirá el logro de los objetivos de ambos y a través de ello la consecución del desarrollo nacional."[107]

La imagen que transmite la institución frente a sus públicos externos, es producto de la calidad de la relación que se establece entre ambos. De este modo, la comunicación externa, influye en la percepción que tienen los públicos externos sobre la empresa, creando expectativas al respecto de las relaciones o contactos posteriores entre la organización y los públicos externos.

Los públicos externos, son de dos clases: Públicos generales y públicos específicos. "Los públicos generales están constituidos por la comunidad nacional e internacional, ubicadas a nivel del macrosistema social de la institución, con los que ésta entra en contacto."[108] En cambio, los públicos externos específicos "se encuentran a nivel del supra- sistema o medio ambiente inmediato de la institución. Éstos son todos los individuos y sistemas sociales vinculados en un alto grado a la institución."[109] Así pues, este tipo de públicos tienen una relación directa con la organización y una relación explícita, donde están conscientes de que se vinculan con la empresa por un motivo.

---

[107] Ibid (106)
[108] Muriel María Luisa y Rota Gilda, "Públicos Externos de la Comunicación Institucional", Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas, Ecuador, Editora Andina, 1980, página 306 y 307
[109] Ibid (108)

Por lo tanto, los públicos específicos se pueden clasificar en clientes o usuarios, proveedores, la localidad o comunidad, instituciones públicas y los medios de comunicación de gran alcance.

Los públicos externos persiguen dos objetivos, que son:

- Por un lado proyectar una imagen positiva en dichos públicos, haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia la empresa o institución y la apoyen y la comprendan.
- Lograr por medio de un diálogo permanente, la concordancia de intereses entre la organización y sus diversos públicos para el beneficio de ambas partes.[110]

Es por esto que los públicos externos son de vital importancia para toda organización, ya que ellos también son un canal por el cual se transmite la imagen de la empresa y hay que procurar que esa imagen que se transmite a través de ellos sea totalmente positiva para la empresa.

Dentro de una organización, los clientes son un público externo muy importante. Por este motivo, la comunicación con este tipo de público debe ser adecuada y clara. A continuación, se presentan algunas características que se debe poseer al momento de comunicarse con los clientes.

- Debe ser informativa, proporcionándose a los clientes o usuarios todos los datos acerca de la institución, sus objetivos, políticas, prácticas, productos y/o servicios.

- La información debe ser brindada a través de mensajes claros y a través de medios que permitan la retroinformación y sean de fácil acceso para el cliente.

- La información debe ser siempre veraz y mesurada respecto a la calidad y características del producto y /o servicio que brinda la institución.

[110] Ibid (108)

- La comunicación con el público debe sustentarse siempre sobre una base de diálogo para que se establezca entre la institución y este público una verdadera comunicación democrática que facilite la consecución de los objetivos de ambos.

- Debe atenderse la retroinformación de este público para fines tales como la evaluación del servicio o producto, la adecuada coordinación de intereses y el favorecimiento de la participación de este público en los diversos niveles de la comunicación institucional.[111]

2.3 Comunicación Interna

"La comunicación interna está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados con ella. En el caso de la empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, etc."[112]

La comunicación interna, también puede ser definida como: "Aquellos dispositivos encaminados a promover la comunicación de una empresa con propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento."[113]

Otra definición de comunicación interna, es la siguiente:

> Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.[114]

---

[111] Muriel María Luisa y Rota Gilda, "Públicos Externos de la Comunicación Institucional", Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas, Ecuador, Editora Andina, 1980, página 312 y 313

[112] Publicaciones El Vértice, "La comunicación interna en la empresa", Comunicación Interna, España, Editorial Vértice, 2008, página 6

[113] Puchol Luis, "La comunicación interna", Dirección y gestión de recursos humanos, España, Editorial Díaz de Santos, 2007, página 333

[114] Andrade Horacio, "Comunicación organizacional: naturaleza y alcance", Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina, técnica, España, Editorial Netbiblo S.L, 2005, página 17

Por otro lado, Luis Sanz de la Tejada (1996) en su libro "Auditoría de la imagen de empresa, Métodos y técnicas de estudio de la imagen", manifiesta que la comunicación interna es:

> Un conjunto de acciones de comunicación dirigidas a los públicos internos de la empresa, con la intencionalidad de mejorar la cultura corporativa, mediante la implicación de sus empleados en el Proyecto de Empresa. Se efectúa con los diferentes elementos integrantes de la organización (superiores, colaterales y subordinados) en un sinfín de circunstancias, especialmente para encontrar e intercambiar ideas, contrastar opiniones, tomar decisiones, etc.[115]

En efecto, si dentro de una organización existe una buena comunicación interna, los trabajadores desarrollarán un sentido de partencia y así realizarán correctamente sus actividades, evitándose problemas como los rumores.

La comunicación interna puede producirse de manera:

- **Formal:** Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, se utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta, debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.[116]

En esta forma de comunicación es donde se utilizan los canales formales que cada organización posee para comunicar sus mensajes a los distintos públicos.

- **Informal:** Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.)[117]

---

[115] Sanz de la Tajada Luis Ángel, Auditoría de la imagen de empresa: Métodos y técnicas de estudio de la imagen, España, Editorial Síntesis, 1996, página 226
[116] Ibid (115)
[117] Ibid (115)

Este tipo de comunicación puede dar origen a rumores, a malos entendidos, y puede generar que la comunicación sea incompleta.

La comunicación interna se divide en tres tipos:

- **Comunicación descendente:** "Es la comunicación que procede de la Dirección y progresa hacia abajo en cascada. La finalidad es que el empleado esté informado en todo momento de lo que acontece en su empresa, así como hacerle sentir participe de la misma."[118]

  La comunicación descendente, transmite instrucciones y órdenes. Además, este tipo de comunicación debe ser periódica, veraz y creíble, lo que evita el rumor.

- **Comunicación ascendente:** "Circula desde la base de la empresa hacia arriba. El objetivo que persigue es conocer las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en la empresa."[119] Además, pretende favorecer el diálogo con el fin de que todas las personas que conforman la organización, se sientan participes de la actividad empresarial y compartan los objetivos de la misma.

- **Comunicación Horizontal:** "Beneficia a la comunicación entre los distintos departamentos e individuos, con el propósito de mejorar la estructura organizativa, promover nuevas mentalidades y modificar comportamientos."[120]

El trabajo en equipo, es una herramienta fundamental en la comunicación horizontal, ya que permite que todos los miembros de la organización trabajen

---

[118] Fantoni Cervera Ángel Luis, "Comunicación Interna", Comunicación Total, España, ESIC Editorial, página 312 y 328
[119] Ibid (118)
[120] Rodríguez del Pulgar Luis, "Los Conflictos y la Comunicación Interna", Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos, España, ESIC editorial, 1999, página 68

conjuntamente y se interrelacionen entre sí, teniendo así un objetivo común. Con esto se logra mejorar el clima laboral, existe coordinación entre los trabajadores y contribuye al desarrollo de la organización. Otras herramientas que se deben utilizar en la comunicación horizontal son: seminarios de formación de equipos, visitas entre departamentos, juntas de comisiones, formación y funcionamiento de equipos de trabajo.

2.3.1 Herramientas de Comunicación Interna

- **Balance Social:** Publicación de carácter anual, que tiene por objetivo facilitar a los empleados y colaboradores toda la información referente a los resultados económicos-financieros, balance contable, estrategias y proyectos, así como determinar cuantitativamente la filosofía empresarial y su proyección en el entorno social de la empresa.

- **Tablón de anuncios:** También conocidas como fanelógrafos, son utilizadas para adherir circulares o boletines informativos. Así pues, si se las utiliza correctamente, pueden llegar a convertirse en un buen método para transmitir informaciones importantes o urgentes.

- **Flash Informativo:** Nota corta y redactada sencillamente, destinada a informar sin demora al personal, y que supone la comunicación de un resultado, modificación de estructura o de una decisión importante[121]

- **Boletines de información para los empleados:** Suelen informar sobre promociones del personal, acontecimientos que se están organizando, anuncios de políticas de la empresa, noticias sobre sucursales, introducción de nuevos productos, logros de productividad de los equipos de empleados, oportunidades para asistir a cursos y seminarios, y los típicos anuncios del departamento de recursos humanos.[122]

---

[121] Ongallo Carlos, "Herramientas de comunicación interna", Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, España, Editorial Dykinson S.L, 2007, página 169, 173 y 187

[122] Wilcox Dennis, Cameron Glen y Xifra Jordi, Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas, España, Editorial Pearson Educación S.A, 2006, página 469

- **Intranet:** "Redes locales de ordenadores conectados entre sí, y a los cuales solo puede acceder el personal autorizado por la compañía."[123]

- **Folletos:** También se los llama trípticos y son utilizados al momento del ingreso de un nuevo empleado a la empresa para que se informe de la cultura de la organización a la que va a pertenecer.

- **Revistas o periódico:** "Es el órgano de difusión a los miembros de la organización de noticias, eventos y todo tipo de información que de alguna forma tenga que ver con aquella."[124]

- **Reuniones con el comité de empresa:** "La trasmisión de informaciones en ambas direcciones detecta y valida, en algunas ocasiones, la temperatura laboral de la compañía."[125]

- **Videoconferencias:** "Son útiles si la dimensión de la empresa o la dispersión geográfica de las sedes no permite otro tipo de reuniones. Evita desplazamientos y se puede comunicar con un gran número de empleados al mismo tiempo."[126]

- **Carta y memorándum:** "Van cayendo en desuso, aunque se utilizan por RR.HH. para correspondencia oficial con el empleado (notificaciones, citaciones, etc.)[127]
- **Correo electrónico:** "El e-mail se utiliza diariamente por los empleados, y mediante él se realizan la mayoría de intercambios de información,

---

[123] Jaume Almenara Aloy, Delgado Romeo Marina y Pérez Roca Xavier, "La comunicación y TICS", Comunicación Interna en la empresa, Barcelona, Editorial UOC, 2005, página 93
[124] Ongallo Carlos, "Herramientas de comunicación interna", Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, España, Editorial Dykinson S.L, 2007, página 166
[125] Cervera Fantoni Ángel Luis, "Comunicación Interna", Comunicación Total, Madrid, ESIC Editorial, 2006, página 316
[126] Ibid (125)
[127] Cervera Fantoni Ángel Luis, "Comunicación Interna", Comunicación Total, Madrid, ESIC Editorial, 2006, página 318

> tanto envío de archivos, anuncios de reuniones, o informaciones de cualquier tipo."[128]

El momento en que se implementan herramientas de comunicación interna, éstas deben nacer de la cultura empresarial, donde las organizaciones ven la necesidad e importancia de la comunicación. De este modo, si la filosofía no está bien implementada, las herramientas no tendrán ningún sentido. Es decir, si la comunicación no comienza desde adentro de la organización, la reputación se estará construyendo sobre bases débiles.

2.3.2 Funciones y Objetivos de la comunicación interna

La principal función de la comunicación interna es:

> Apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de Management; pero la trascendencia de la comunicación interna crece proporcionalmente a la importancia que la empresa conceda a su desarrollo y competitividad a sus RRHH[129]

La comunicación interna es una herramienta indispensable en la gestión empresarial, porque: "Pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir una imagen positiva y un clima adecuado."[130] Entonces, el objetivo de la comunicación interna es: "Permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. Constituye uno de los elementos centrales, para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización."[131] De este modo, el público interno de una empresa, será un excelente portavoz de la misma, siempre y cuando posea la información necesaria y se identifique plenamente con la cultura de la organización.

---

[128] Ibid (128)
[129] Villafañe Justo, "La gestión de la comunicación", Imagen Positiva, Gestión estratégica de la imagen de las empresas, España, Ediciones Pirámide, 1998, 238
[130] Fantoni Cervera Ángel Luis, "Comunicación Interna", Comunicación Total, Madrid, ESIC Editorial, 2006, página 310
[131] Manual de Publicaciones Vértice, "Comunicación Interna en la Empresa", España, Editorial Vértice, página 7

Luis Ángel Cervera Fantoni (2006) en su libro “Comunicación Total”, afirma que los objetivos que la comunicación interna persigue son los siguientes:

- Lanzar un mensaje único a toda la compañía (eliminando intermediarios y evitando rumores)
- Mayor y mejor comunicación (la información debe ser conocida a través de canales institucionales antes que por ningún otro)
- Motivación, credibilidad y confianza (desarrollando el sentimiento de pertenencia y creando un buen ambiente de trabajo para lograr objetivos mayores)
- Reconocimiento de los méritos de los demás (por los superiores, por los colaboradores y por los compañeros)
- Fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales
- Reforzar los valores y las conductas de liderazgo
- Mantener la coherencia empresarial[132]

Es decir que la comunicación es una herramienta que pretende integrar, crear sentido de pertenecía entre todos los miembros de la organización y establecer un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades, para alcanzar y seguir un objetivo en común que lleve a la empresa a un desarrollo y a un crecimiento mayor.

Por otro lado, Justo Villafañe (1998), en su libro “Imagen Positiva, Gestión estratégica de la imagen de las empresas”, afirma que la comunicación interna tiene los siguientes objetivos:

- **La implicación personal:** Hace referencia a la relación entre motivación-satisfacción- implicación. Ésta última noción implica, a diferencia de las dos anteriores, una relación biunívoca entre la empresa y el individuo y una movilización de éste para conseguir, a partir de la intersección de su sistema y valores con el de la organización, cumplir sus expectativas en el seno de ésta asociando su propio éxito al de la empresa.

[132] Fantoni Cervera Ángel Luis, “Comunicación Interna”, Comunicación Total, Madrid, ESIC Editorial, 2006, página 310 y 311

- **La armonía de las acciones de la empresa:** La noción de armonía implica una categoría superior, un estadio más complejo, de la más utilizada noción de coherencia. La coherencia exige el conocimiento y la integración de los objetivos estratégicos de la empresa en un plan de acción.

- **El cambio de actitudes:** La incorporación de nuevas tecnologías, la internacionalización de las empresas, las fusiones o absorciones, las crisis, etc., son algunas de las causas más comunes que provocan con unas u otras manifestaciones, pero en todas ellas puede afirmarse sin riesgo que el vehículo del cambio es siempre la comunicación y, especialmente, la interna.

- **La mejora de la productividad:** La comunicación interna puede mejorar la productividad en dos niveles diferentes: mediante la transmisión de información operativa (instrucciones, procedimientos, normas, etc.) y sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa.[133]

De este modo, el que una organización cuenta con una comunicación interna adecuada es fundamental, porque esto trae consigo beneficios como: mayor entendimiento y productividad en el logro de objetivos estratégicos de la empresa, lo que permite que se disminuye el rumor para dar paso a una información transparente.

2.3.3 Políticas de la Comunicación Interna

"Las políticas son la respuesta en términos de acción a una situación comunicacional diagnosticada."[134] Por lo tanto, no se puede aplicar políticas de comunicación solo basándose en la intuición, es algo que debe ser bien planificado. Para esto, se debe hacer obligatoriamente una evaluación previa, que permita hacer un diagnóstico correcto de cómo está la situación

[133] Villafañe Justo, "La gestión de la comunicación", Imagen Positiva, Gestión estratégica de la imagen de las empresas, España, Ediciones Pirámide, 1998, 240-242
[134] Jiménez García Jesús, "Políticas y estrategias de la comunicación interna", La comunicación interna, España, Ediciones Díaz de Santos S.A, 1998, página 119

comunicacional, para así establecer líneas de actuación y prioridades de acción, que sirvan para solucionar problemas concretos de la comunicación interna.

A continuación se mencionan algunas políticas de comunicación interna:

- **Política de identidad y personalidad corporativas:** La comunicación interna se orienta al conocimiento de la filosofía institucional de una empresa y al conjunto de rasgos que caracterizan su perfil específico. Por lo tanto: "Esta política resulta particularmente indicada en el caso de empresas con ambiente turbulento, empresas que deben aprender la lección de un fracaso o empresas que acaban de fusionarse."[135]

- **Política de benchmarking interno:**

> El benchmarking es un proceso estructurado y continuo, que se propone medir y comparar el modo de actuar de una empresa con otras consideradas como líderes del mismo o diferente sector, para aprender a partir del éxito comprobado de sus iniciativas de negocio y fijarse nuevos objetivos y metas para mejorar su competitividad.[136]

De este modo, una herramienta eficaz para poder definir una política y estrategias determinadas, es la comunicación interna y las negociaciones de estrategia integrativa.

- **Política de proyecto:** "Las acciones de comunicación interna confluyen en el propósito general de dar a conocer con mayor profundidad el proyecto específico de una empresa determinada."[137] Por lo tanto, la comunicación interna se

[135] Jiménez García Jesús, "Políticas y estrategias de la comunicación interna", La comunicación interna, España, Ediciones Díaz de Santos S.A, 1998, página 120 y 121
[136] Ibid(135)
[137] Ibid (135)

transforma en una herramienta de coherencia, globalidad y unidad, que asocia los aspectos financieros, tecnológicos y humanos.

- **Política de anticipación y prevención:** La comunicación interna busca dar equilibrio y estabilidad a una empresa, dando a conocer los riesgos que puede constituir una amenaza. Las políticas de anticipación y prevención, se aplican a los planes de crisis. Entonces, este tipo de políticas, "se erige en factor proactivo, que impulsa y faculta al sistema para responder al ambiente de manera creativa."[138]

- **Política de motivación e implicación:** Esta política se propone:

> Fidelizar a los clientes internos; motivarlos por el espíritu, es decir, pasar de la pasividad conformista a la valoración de la capacidad individual; despertar en ellos la conciencia de pertenencia activa al grupo humano de la empresa; estimular su responsabilidad individual; implicarlos con entusiasmo en sus objetivos y proyectos; hacer de ellos piezas clave en la gestión de calidad.[139]

2.4 Comunicación Externa

Para una organización no solo su público interno es importante, sino también su público externo, ya que busca lograr una identificación con ellos, así éstos percibirán una imagen de la organización.

La comunicación externa puede ser definida como:

> Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover

[138] Ibid (135)
[139] Ibid (135)

> sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas y Publicidad.[140]

Otro concepto de comunicación externa es el siguiente: "La comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización sin la cual su función productiva no se podría desarrollar."[141]

La comunicación externa tiene relación directa con: clientes, proveedores, distribuidores, comunidad local y la sociedad en general. Cabe la pena recalcar, que este tipo de comunicación puede verse afectada por diversos factores tanto políticos, económicos o sociales, ya que éstos influyen en las decisiones que toma la organización.

Hay que tomar en cuenta, que la comunicación externa no solo es la relación con los medios de comunicación, porque: "resulta extremadamente difícil emitir el suficiente número de noticias como para poder centrar la comunicación externa solo en las apariciones en los medios de comunicación"[142] Además, una comunicación externa debe considerar tanto lo interno como lo externo, debe ser:

> Global(es decir, que tenga en cuenta todos los posibles aspectos), integrada (es decir, que los mensajes sean coherentes uno con otros y que sigan una política comunicativa previamente definida), constante (si queremos que nuestra comunicación sea eficaz debemos mantener permanentemente informados a nuestros públicos) y honesta (es solo cuestión de tiempo para que los mensajes no veraces acaben por descubrirse)[143]

---

[140] Andrade Horacio, Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica, España, Editorial Netbiblo S.L, 2005, página 17

[141] Reyes de Guzmán Patricia, "Los escenarios del plan estratégico de comunicaciones", Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial, Bogotá, ECOE Ediciones, 2007, página 53

[142] López Fernández Sergio, "Comunicación externa: lo que necesita saber para comunicarse eficazmente con sus públicos ", Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas, España, NARCEA S.A Ediciones, 2007, página 214

[143] Ibid (142)

La comunicación externa de una empresa lo que busca es dar a conocer sus productos, marcas y sobre todo lo que quiere es reforzar la cultura e identidad de la organización. Para esto, utiliza herramientas como las campañas publicitarias y las relaciones públicas, para así poder relacionarse con la sociedad y para establecer y consolidar las relaciones institucionales.

Del mismo modo, Sara Freijeiro Díez (2006), en su libro "Técnicas de la Comunicación", afirma que el objetivo de la comunicación externa es: "Dar a conocer a la empresa u organización y proyectar credibilidad ante el público en general o en ámbitos determinados. A través de la comunicación externa se crea, se refuerza o se cambia la imagen de la empresa."[144]

2.4.1 Herramientas de la Comunicación Externa

La comunicación externa posee ciertas herramientas de comunicación. A continuación se mencionarán algunas:

- **Boletín:** Es un medio de Relaciones Públicas que ayuda de manera eficaz a comunicarse rápida y oportunamente, cuyas posibilidades bien explotadas servirán para dar información relevante e individualizada a muchos segmentos del público de una organización.[145]

- **Dossier de Prensa:** La información contenida en el dossier de prensa tiene que poseer interés propio y aportar datos de valor al periodista. Además, es un documento vivo que tiene que sufrir actualizaciones constantes y ofrece la posibilidad de utilizar un lenguaje más técnico.[146]

[144] Freijeiro Díez Sara, "La comunicación en la empresa", Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa, España, Ideaspropias Editorial, 2006, página 18
[145] Orduña Rojas Isaac Octavio, "Herramientas y tácticas de relaciones públicas", Relaciones Públicas: La eficiencia de la influencia, España, ESIC Editorial, 2005, página 145
[146] Orduña Rojas Isaac Octavio, "Herramientas y tácticas de relaciones públicas", Relaciones Públicas: La eficiencia de la influencia, España, ESIC Editorial, 2005, página 121

Además “es una herramienta más eficaz, primero, para que una organización se obligue a poner en claro qué es y qué quiere ser; y, segundo, para transmitir a la opinión pública unos mensajes bien asentados, para que todos los compartan.”[147]

- **Folletos:** Una excelente herramienta de comunicación y también una opción económica para llegar a miles de personas, pero también tienen que ir en línea con la imagen corporativa de la organización y con los contenidos del resto de sus materiales[148]

- **Marketing Directo:** “Es la comunicación a través de determinados medios que introduce la posibilidad de suscitar una reacción. Tiene dos objetivos: ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos”.”[149]
- **Patrocinio:** Es otra de las actividades comunicacionales que contribuyen a crear asociaciones en la mente del consumidor y a incrementar el grado de notoriedad y reconocimiento de la empresa, lo que lo ha convertido en un medio para proyectar la identidad corporativa[150]

- **Publicidad:** “Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.”[151]

- **Revista para públicos externos:** Deben reflejar, además de las actividades de la organización, otras actuaciones que tengan que ver con su contacto con la comunidad, entendiendo que las personas

[147] Arroyo Luis, “Confundir el Dossier de prensa con un panfleto”, Los cien errores de la comunicación de las organizaciones, España, ESIC Editorial, 2007, página 75
[148] Orduña Rojas Isaac Octavio, “Herramientas y tácticas de relaciones públicas”, Relaciones Públicas: La eficiencia de la influencia, España, ESIC Editorial, 2005, página 143
[149] Md (Marketingdirecto.com), El portal para el marketing, publicidad y los medios, Definición de Markering Directo, < http://www.marketingdirecto.com/definicion-de-marketing-directo/> (21 de noviembre del 2010)
[150] Zarco Jiménez Ana Isabel y Ardura Rodríguez Inma, Comunicación e imagen corporativa, España, Editorial UOC, 2007, página 105
[151] Kotler Philip y Armstrong Gary, “Comunicaciones integradas de marketing: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas”, Fundamentos de Marketing, México, Pearson Prentice Hall, 2003, página 470

exigen cada vez mayor información sobre las empresas de las que son usuarias, pero que no están dispuestas a recibir de éstas únicamente anuncios publicitarios.[152]

- **Rueda de prensa:** Consiste en que uno o más personajes que deseen expresar algo o dirigirse al público, se ubican en la parte delantera de un recinto frente a un número que es indeterminado de periodistas de diferentes medios de comunicación, quienes tienen el objetivo de hacerle preguntas a dichos personajes, para poder conseguir algún tipo de información.[153]

- **Sitios Web:** "A través de los sitios Web de las organizaciones exponen públicamente lo que hacen, divulgan proyectos y defienden su política."[154]

Es muy importante contar con un sitio Web, ya que éste permite que todos los miembros de la organización estén informados de una forma rápida y eficaz.

2.5 Tipos de Comunicación

La comunicación no solo está dividida en comunicación interna, externa o mixta, sino que existen otros tipos de comunicación, como lo manifiesta Joan Costa en su libro "Master Dircom, Los profesores tienen la palabra" (2005):

- **Comunicación Institucional:** "Formas de comunicación y relación relativas a la política comunicacional, al esfuerzo del liderazgo del presidente, a la estrategia corporativa, entre otros."[155]

---

[152] Orduña Rojas Isaac Octavio, "Herramientas y tácticas de relaciones públicas", Relaciones Públicas: La eficiencia de la influencia, España, ESIC Editorial, 2005, página 140
[153] Periodismo Mundial, Rueda de prensa, < http://periodismomundial.grilk.com/ruedadeprensa.htm> (21 de noviembre del 2010)
[154] Wilcox L. Dennis, Cameron T. Glen y Xifra Jordi, Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas, España, Editorial Pearson Educación S.A, 2006, página 416
[155] Costa Joan, Aljure Andrés, Bocco Eva María, Bosovsky Guillermo,Fuentes Sandra I, "El mapa integral de la comunicación", Master Dircom, Los profesores tienen la palabra, Bolivia, Grupo Editorial DESIGN, 2005, página 54

- **Comunicación Organizativa:** "Es la comunicación arraigada a las áreas funcionales de la organización. Se indaga sobre la pertenencia de los valores conductuales, el nivel de confiabilidad, respeto, etc."[156] El objeto es identificar la cultura organizacional e identificar los sistemas de información gerencial.

- **Comunicación Comercial:** "Formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o servicios, buscan el contacto personal directo entre el vendedor y el futuro comprador y son de carácter colectivo y masivo."[157]

También, la comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo el canal que se utilice, de la dependencia jerárquica y el grado de interacción entre el emisor y el receptor.

2.6 Funciones de la Comunicación

Independientemente de que se hable de comunicación interna o externa, la comunicación posee cuatro funciones principales que son: control, motivación, expresión emocional e información.

"La comunicación sirve para controlar el comportamiento de los miembros, de varias maneras."[158] Así pues, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y directrices que tienen que cumplir. La comunicación se usa para controlar, de igual forma la comunicación informal, también controla el comportamiento de las personas dentro de una organización.

"La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar

[156] Ibid (155)
[157] Ibid (155)
[158] Coulter Mary y Robbins Stephen, "Comunicación y tecnología de la información", Administración, México, Pearson Prentice Hall, 2005, página 257

el rendimiento si éste no está al nivel esperado."[159] De este modo, los empleados deben proponerse metas, alcanzarlas y por ende recibirán retroalimentación en tanto avancen hacia el logro de ellas.

Se define a la motivación como: "Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta."[160] Así pues, la intensidad consiste, en el esfuerzo que una persona realiza para alcanzar un objetivo. Mientras que la dirección es la canalización de la intensidad y la persistencia es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo.

Las tres primeras teorías de la motivación son: la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y de McGregor y la Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg.

La Jerarquía de Necesidades de Maslow, posee cinco niveles básicos:

1. Necesidades Fisiológicas: Alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.
2. Necesidades de Seguridad: Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
3. Necesidades Sociales: Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Necesidades de estima: Factores de estima internos como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima internos, como status, reconocimiento y atención.
5. Necesidades de autorrealización: Crecimiento logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo uno es capaz de llegar a ser.[161]

Por otro lado Douglas McGregor, en su Teoría X y Y, manifiesta que los empleados de una empresa tienen dos formas de comportamiento, por lo tanto

---

[159] Ibid (158)
[160] Robbins P. Stephen, "Conceptos básicos de motivación", Comportamiento Organizacional, México, Pearson Educación, 2004, página 155 y 156
[161] Coulter Mary y Robbins P. Stephen, "La Motivación de los empleados", Administración, México, Pearson Prentice Hall, 2005, páginas 393-395

se los divide en dos grupos. Los que pertenecen a la Teoría X, son aquellos que evitan las responsabilidades en su trabajo, no se esfuerzan y siempre hay que estarlos presionando. Mientras, que los que pertenecen a la Teoría Y, son aquellos que trabajan con responsabilidad, disfrutan de su trabajo y no necesitan que los estén presionando para realizar sus tareas.

La Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg: "Propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsicos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos."[162] Es decir, para el autor las actitudes de los individuos, determinaban el éxito o el fracaso. Es importante mencionar, que los factores intrínsicos son: el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. En cambio, los factores extrínsecos o también llamados Factores de Higiene son: la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. Por lo tanto, Herzberg, recomienda que para motivar al personal de una empresa se debe aumentar la satisfacción laboral.

El motivar a los empleados constituye una función fundamental de la comunicación, ya que de ésta depende el buen o mal desempeño de los miembros de una organización. Por este motivo, existen algunas formas que permiten incrementar la motivación dentro de una empresa:

- **Ambiente de trabajo positivo:** Fomente la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas,

- **Participación en las decisiones**: Facilite a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respételas.

- **Involucración en los resultados**: Haga saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la compañía.

[162] Ibid (161)

- **Sentido de pertenencia al grupo**: Haga que el empleado se identifique con la identidad corporativa, por ejemplo, facilitando tarjetas de visita.[163]

De igual forma, se debe proporcionar a los empleados retroalimentación de su desempeño, indicándoles los puntos en los cuales han progresado y en los que deben mejorar. Además es importante escuchar a cada uno de los miembros que conforman la empresa para que todos en conjunto puedan resolver cualquier problema que se presente.

También otras formas de motivar a los empleados de una organización son:

- Hacer que la dirección apoye y apruebe el buen desempeño.
- Fomentar la participación de los trabajadores
- Reconocer el buen desempeño de los empleados ya sea través de incentivos financieros o incentivos no financieros.
- Involucrar en los trabajadores la creencia sobre el valor de su trabajo: dando explicaciones y exaltando el valor del trabajo de un empleado.
- Ofrecer oportunidades al trabajador para asumir más responsabilidades y liderazgo.[164]

Para la mayoría de empleados en una organización, su grupo de trabajo es una fuente indispensable de interacción social. De este modo, la comunicación que se lleva a cabo entre los empleados, permite compartir frustraciones y sentimientos de satisfacción. “Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.”[165]

Tanto los individuos como los grupos necesitan información para poder realizar su trabajo en las organizaciones. La comunicación proporciona esa información que requieren.

---

[163] Recursos-Humanos.es, “Motivar Empleado”, 10 Maneras de Motivar a los Empleados, <http://www.recursos-humanos.es/motivacion/motivar-empleados/ > (3 de marzo 2011)
[164] Irene Martín, Shimon L. Dolan y Soto Eduardo, “Primer Mandamiento: Motivarás y Reconocerás tu esfuerzo”, Los 10 Mandamientos para la dirección de personas, España, Ediciones Gestión 2000, 2004, página 39
[165] Ibid (164)

2.6.1 Barreras de la Comunicación

El comunicarse es indispensable en el ser humano, todo el tiempo las personas se comunican y es importante saber comunicarse bien. Sin embargo, existen algunas barreras que impiden que la comunicación sea adecuada, debido a problemas o deficiencias originadas en algunos de los procesos de comunicación. Por lo tanto hay que tomarlas en cuenta. Las barreras se dividen en cinco tipos:

- **Barreras semánticas:** "Son las barreras generadas por una falta de coincidencia entre el emisor y el receptor, en relación con el significado y sentido que poseen o adquieren las palabras."[166] Estas barreras están relacionadas con el contexto semántico.

El problema de las barreras semánticas se vuelve más crítico en la comunicación escrita, porque a más de tomar en cuenta la caligrafía hay que estar pendiente de la ortografía y la puntuación para evitar interpretaciones equivocadas.

- **Barreras físicas:** "Afectan directamente a los medios utilizados para la transmisión y recepción del mensaje. Son barreras físicas también los problemas ambientales que no permiten una recepción adecuada del mensaje."[167] Para evitar las barreras físicas se debe elegir correctamente los medios por los cuales se van a transmitir el mensaje y verificar su funcionamiento.

- **Barreras fisiológicas:** "Se presentan en el emisor y el receptor cuando existe alguna disfunción, ya sea parcial o total, en los órganos que participan en el proceso fisiológico de la comunicación."[168] Para superar

[166] Mejía León Alma Bertha, "Las barreras de la comunicación", Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional", México, Editorial LIMUSA S.A, 2005, página 36-39
[167] Ibid (166)
[168] Ibid (166)

las barreras fisiológicas, se puede emplear otros medios de comunicación que estén dirigidos a los sentidos no afectados.

La inclusión de personas discapacitadas en el ámbito laboral ha tomado cada vez más fuerza, es por eso que ahora es un requisito indispensable para las empresas contar con un 4% de empleados con discapacidad.

- **Barreras psicológicas:** "Parten de la manera muy particular del ser humano de percibir y concebir el mundo que le rodea. Cada individuo es diferente en cuanto a su personalidad, carácter y experiencias vividas."[169] Por lo tanto, es necesario mencionar que en el proceso de comunicación, la percepción y la interpretación de los mensajes pasa por un filtro individual. Así pues, puede haber discrepancias entre lo que puede opinar el emisor y el receptor.

- **Barreras ideológicas:** "Están directamente vinculadas con el contexto sociocultural de quienes establecen la comunicación. Cada hablante al comunicarse, utiliza la lengua del grupo social o comunidad a la que pertenece."[170]

Las barreras ideológicas de la comunicación se presentan cuando entre el emisor y el receptor existen diferencias en cuanto a la interpretación de las palabras, o en el significado o sentido de las mismas.

2.6.2 Importancia de la Comunicación

La comunicación es el medio por el cual las personas transmiten mensajes, éstos se pueden transmitir a través de gestos, señales, (comunicación no verbal) y también se los puede transmitir vía oral y por escrito. Así pues, la comunicación permite establecer contacto con la gente y establecer un ambiente en el cual la conversación se desarrolle en armonía.

---

[169] Ibid (166)
[170] Ibid (166)

Se ha comprobado que: “Casi el 93% de la emoción y del significado en una conversación se transmite no verbalmente. El 38% a través de la voz y el 55% a través de las expresiones faciales.”[171] Por lo tanto para que un sistema de comunicación sea eficaz debe existir retroalimentación, es un paso fundamental dentro del proceso de la comunicación, porque es necesario saber si el mensaje que se ha emitido ha sido comprendido en su totalidad por el perceptor.

Así como la comunicación es importante dentro de una sociedad, también lo es dentro de una organización, ya que por medio de la comunicación se crean vínculos entre los miembros de una organización y entre su público externo. Así pues: “La comunicación y la capacidad de entablar relaciones entre los miembros de un equipo aportan un sentimiento de identificación con el mismo y con los objetivos de la empresa.”[172] Por esto, a mayor nivel de comunicación entre los directivos y sus subordinados, habrá mayor nivel de satisfacción y rendimiento en el trabajo.

“La comunicación contribuye al objetivo de la organización de lograr la máxima eficiencia de todo el sistema.”[173] Es decir, ofrece la posibilidad de diferenciar a una empresa de otras, a un producto de otros. En sí permite diferenciarse de la competencia.

2.7 Identidad e Imagen Corporativa

La imagen corporativa es la percepción que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad. “Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta.”[174] De este modo, la imagen

[171] Madrid Varona Federico, “La comunicación no verbal”, Business Pocket, Multicultural Management, La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa, España, Editorial Netbiblo S.L. 2007, página 24
[172] Freijeiro Díez Sara, “La comunicación en la empresa”, Técnicas de comunicación, La comunicación en la empresa, España, Ideaspropias editorial, 2006, página 20
[173] Ibid (172)
[174] Capriotti Paul, “El concepto de imagen corporativa”, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Barcelona, Editorial Ariel S.A., 1999, página 28 y 29

corporativa, es una nueva mentalidad de la empresa, que quiere presentarse como un sujeto integrante de la sociedad.
La imagen corporativa, también puede ser definida como: "la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización."[175] De esta forma, el concepto de imagen corporativa está basado en la idea de recepción y hay que distinguirla de otros conceptos como: comunicación corporativa, identidad corporativa y realidad corporativa.

La estructura de la imagen corporativa, puede dividirse en: "La estructura mental de la organización, que es el conjunto de rasgos o atributos que se otorgan a la empresa."[176] Y "el proceso de formación de la imagen corporativa, que son una serie de pasos internos de consumo de la información que realizan los individuos, que dará como resultado la estructura mental de la empresa."[177]

> "La imagen corporativa es una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de estos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo."[178]

Por lo tanto, la representación mental, es algo que se manifiesta internamente en los individuos y en las personas que las conforman. De este modo, cada ser humano tiene una imagen única de una empresa, debido a los múltiples contactos que ha tenido con ella, a través de diferentes vías, como la publicidad.
La imagen corporativa, adquiere una importancia fundamental, ya que crea valor para la empresa y se establece como un activo intangible estratégico de la misma. Si una organización crea una imagen en sus públicos:

---

[175] Ibid (175)
[176] Ibid (175)
[177] Capriotti Paul, "El concepto de imagen corporativa", Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Barcelona, Editorial Ariel S.A., 1999, página 30
[178] Blanco Pintado Teresa y Herrera Sánchez Joaquín, "La importancia de la Imagen en las empresas", Imagen Corporativa, Influencia en la gestión empresarial, España, ESIC editorial, página 18

- Ocupará un espacio en la mente de los públicos, por medio de la imagen corporativa "existimos" para los públicos.
- Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado.
- Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización.[179]

De esta forma, además de estos tres aspectos determinados, la imagen corporativa, aporta con otros tipos de beneficios adicionales como:

1. "Permite "*vender mejor*": Una empresa que tiene una buena imagen corporativa, podrá vender sus productos con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos.

2. *Atrae mejores inversores:* Una buena imagen corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que las perspectivas de negocios serán superiores a las de otras empresas que no posean una buena imagen.

3. *Atrae mejores trabajadores:* Una empresa que tenga buena imagen logrará que, para las personas que trabajan en el sector, dicha entidad sea una empresa de referencia y la consideren como una empresa, en la que les gustaría trabajar.[180]

Es muy común, que dentro de las organizaciones, se utilice de igual forma el término identidad corporativa e imagen corporativa. Por este motivo, es importante diferenciar estos dos significados. De este modo, "la identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos."[181] Es decir, es el ser de la empresa, su esencia. En cambio, la imagen corporativa es cómo los públicos perciben a la organización y cómo se relacionan con ésta.

[179] Capriotti Paul, "Importancia de la imagen corporativa", Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Barcelona, Editorial Ariel S.A., 1999, página 10-11
[180] Capriotti Paul, "Importancia de la imagen corporativa", Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Barcelona, Editorial Ariel S.A., 1999, página 12-13
[181] Blanco Pintado Teresa y Herrera Sánchez Joaquín, "La importancia de la Imagen en las empresas", Imagen Corporativa, Influencia en la gestión empresarial, España, ESIC editorial, página 20

Así pues, son dos conceptos totalmente diferentes, pero a la vez muy unidos, porque antes de poseer una imagen corporativa, debe haber primero una identidad corporativa.

2.8 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO

2.8.1 Definición de un Plan de Comunicación Interno

La comunicación en la empresa, tiene el objetivo de apoyar la estrategia o estrategias de la organización, ya que proporciona coherencia e integración entre los objetivos, las acciones y los planes. Por lo tanto, las estrategias de comunicación son consideradas herramientas muy importantes dentro de una organización, ya que éstas se entienden "como la forma en que unos determinados objetivos de investigación, son traducidos en un lenguaje inteligible para nuestro público receptor, para que los pueda asimilar debidamente."[182] Es decir, la estrategia es un plan maestro que permite alcanzar los objetivos propuestos. Por esto, cualquier campaña de publicidad o un plan de comunicación, necesariamente debe tener estrategias de comunicación.

En una estrategia de comunicación "en primer lugar está el objetivo y en segundo lugar está el procedimiento."[183] Entonces, la estrategia debe alcanzar un objetivo contundente y luego debe desarrollarse el proceso. Así pues, las estrategias se clasifican en: "estrategias de necesidad, las cuales son las más comunes y permiten el mejoramiento de competencias, direccionamiento y clima organizacional"[184] y las estrategias por problema "las cuales no son muy comunes y están asociadas a situaciones de crisis."[185]

---

[182] Ferré Trenzano José María y Ferré Nadal Jordi, "Elección de una estrategia de comunicación", Políticas y estrategias de comunicación y publicidad, España, Editorial Díaz de Santos S.A, año 1996, página 11

[183] Guzmán de Reyes Adriana Patricia, "El plan no es la estrategia y otros conceptos", Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial, Bogotá, ECOE ediciones, año 2006, página 63-65

[184] Ibid (183)

[185] Ibid (183)

Una buena estrategia asegura la superioridad de fuerzas en el punto decisivo. "Para ello hay que jerarquizar las actuaciones para definir un programa de comunicación global y no llevar a cabo varias operaciones principales al mismo tiempo."[186]

> La estrategia debe definir cuáles son las líneas interiores (las más cortas y las más directas) del mapa de comunicaciones internas para conducir por ellas las operaciones, sin que esto excluya la posibilidad de movimientos envolventes, simples o dobles (circulares).[187]

Además, la decisión de definir una estrategia de comunicación, supone la aplicación de algunos principios morales: "Audacia competitiva, aplicación de políticas asumidas de impulso e innovación, resistencia y perseverancia."[188]

Una vez identificadas las estrategias, se procede a elaborar un plan de comunicación interna, el cual se conceptualiza como:

> Una respuesta completa e integral para lograr la mejora de la comunicación en la organización, ya que pretende –mediante una temporalización a medio y largo plazo- organizar una serie de recursos humanos y materiales, instrumentos y acciones, capaces de establecer más y mejores puntos de información y de encuentro entre todos los miembros de la organización.[189]

Por otro lado, según Potter (1999), un plan de comunicación interna es:

> Un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el

[186] Jiménez García Jesús, "Políticas y estrategias de comunicación", La Comunicación Interna, España, Editorial Díaz de Santos S.A, año 1998, página 126
[187] Ibid (186)
[188] Ibid (186)
[189] Berbel Gaspar y Gan Federico, "Comunicación", Manual de Recursos Humanos/Human Resources Manual: 10 programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales, Barcelona, Editorial UOC, año 2007, página 165

> presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización.[190]

También un plan de comunicación puede ser definido como:

> El esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional. Como la comunicación es un labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede tener desde uno hasta múltiples objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro: **El Plan de Comunicación.**[191]

Es decir, un plan de comunicación es un instrumento, que ya sea a corto, mediano o largo plazo abarca los objetivos, estrategias, target, mensajes, acciones cronograma, responsables, presupuesto, seguimiento y los distintos métodos de evaluación.

> El plan de comunicación permite que la comunicación desarrollada por la entidad responda a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico y no sea simplemente una serie de acciones inconexas. Supone saber de antemano lo que se pretende y cómo se piensa conseguirlo.[192]

Los propósitos de un Plan de Comunicación son:

- Fundamentar y favorecer la toma de decisiones con respecto a la comunicación.
- Eliminar posibles disonancias entre la imagen deseada, proyectada y percibida.
- Optimizar la gestión estratégica de la imagen y la comunicación.

---

[190] Enrique Ana María, Madroñero M. Gabriela, Morales Francisca y Soler Pere, "Plan de Comunicación", La planificación de la comunicación empresarial, España, Materials 202, página 89
[191] Hermosilla Molero José Antonio, "Plan de Comunicación: Concepto, diseño e implementación", Extracto ILGO, Planificación de la Comunicación Organizacional- UPSA, página 1 <http://s3.amazonaws.com/lcp/comunicacionyplanificacion/myfiles/Plan%20de%20comunicaci%C3%B3n,concepto,dise%C3%B1o,implementaci%C3%B3n.doc> (20 de marzo del 2011)
[192] Ibid (191)

- Potenciar y/o inducir a una valoración positiva de la entidad y de sus proyectos por parte de sus públicos prioritarios.
- Fijar el orden de prioridades comunicativas.
- Favorecer la presencia mediática de los proyectos de la organización.[193]

2.8.2 Criterios y Objetivos que deben guiar un Plan de comunicación Interno

Criterios

- Anticipar la información todo lo que sea posible (antes de que los problemas aparezcan).
- Complementar la información y ampliarla cuando se produzcan acontecimientos.
- Estar prevenidos para informar con la mayor celeridad posible, ante hechos significativos que no puedan preverse.
- No presuponer que las personas o los empleados tengan información por otros conductos.
- En situaciones tan cambiantes como las que en la actualidad vivimos, el trabajador debe saber (qué, cómo, por qué, cuándo y dónde)[194]

Objetivos

- Delimitar niveles de responsabilidad y ámbito de actuación (Temas generales, temas de negocios, temas sensibles).
- Potenciar y ordenar el flujo de las informaciones de la organización (descendentes, ascendentes,…).
- Potenciar el trabajo de equipo.
- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la organización.
- Propiciar cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores.

---

[193] Hermosilla Molero José Antonio, "Plan de Comunicación: Concepto, diseño e implementación", Extracto ILGO, Planificación de la Comunicación Organizacional- UPSA, página 1y 2 <http://s3.amazonaws.com/lcp/comunicacionyplanificacion/myfiles/Plan%20de%20comunicaci%C3%B3n,concepto,dise%C3%B1o,implementaci%C3%B3n.doc> (20 de marzo del 2011)

[194] Fantoni Cervera Ángel Luis, "Criterios y Objetivos que deben guiar el plan de comunicación interna", Comunicación Total, Madrid, ESIC Editorial, 2008, página 335

- Transmitir eficazmente los mensajes de estrategia y política empresarial.
- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con el proyecto corporativo.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Potenciar la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Extender la comunicación como parte integrante de las funciones que cada empleado desempeña en el desarrollo de sus trabajos.[195]

Es necesario que tanto los criterios, pero en especial los objetivos estén bien especificados al momento de realizar un plan de comunicación, ya sea interno o externo. Es decir, se debe determinar qué información se necesita y para qué vamos a necesitarla. Por lo tanto, los objetivos que se establezcan deben ser: cuantificables, pactados (que todas las personas que estén involucradas estén de acuerdo) y realistas.

2.8.3 Diseño e Implementación de un Plan de Comunicación

1. **Descripción de la situación:** Es la introducción al Plan de Comunicación, por lo que expone sumariamente las principales conclusiones del proceso de investigación y análisis, describiendo la situación de la institución y señalando los aspectos de imagen y comunicación prioritarios.
2. **Objetivos de comunicación:** Son los fines que se pretenden lograr con el Plan de Comunicación. Por lo general se establece un objetivo general que se ramifica en un grupo de metas de carácter específico, que cubren distintas áreas de la organización.
3. **Determinación de públicos objetivo:** Son los grupos de interés de la entidad. Su determinación se convierte, después de la fase de investigación, en el primer paso de toda planificación, junto con la definición de los objetivos. Establecidos los públicos con los que hay que comunicar, la tarea de determinar estrategias se ve facilitada. Es

[195] Ibid (195)

> decir se puede clasificar los públicos en primarios y secundarios… (Ver anexo 6)[196]

2.8.4 Elaboración de un Plan de Comunicación

El primer paso para poder elaborar un plan de comunicación, es recopilar información relevante sobre la empresa y todo lo que le puede afectar a la misma. Es decir, "se trata de delimitar la imagen deseada, proyectada y percibida de la organización y establecer el grado de correlación existente entre ellas."[197]

> La recopilación de la información sirve para establecer el diagnóstico de la situación de partida de una organización, donde se recurre a fuentes directas de índole interna (directivos, mandos intermedios, personal de base) y externa (accionistas, clientes, proveedores, líderes de opinión, medios de comunicación…)[198]

Así pues, es importante realizar entrevistas con los miembros de la organización, las mismas que relevan el funcionamiento interno y detectan corrientes internas de opinión. De igual forma, la investigación a través de fuentes externas proporciona:

> Datos de primera mano sobre aspectos tales como la naturaleza (positiva o negativa) de la predisposición pública hacia la compañía o entidad, el modo en que ésta es percibida por sus grupos de interés y el tratamiento informativo que le dispensan los profesionales de la comunicación.[199]

---

[196] Hermosilla Molero José Antonio, "Plan de Comunicación: Concepto, diseño e implementación", Extracto ILGO, Planificación de la Comunicación Organizacional- UPSA, página 4-6, <http://s3.amazonaws.com/lcp/comunicacionyplanificacion/myfiles/Plan%20de%20comunicaci%C3%B3n,concepto,dise%C3%B1o,implementaci%C3%B3n.doc> (20 de marzo del 2011)

[197] Hermosilla Molero José Antonio, "Plan de Comunicación: Concepto, diseño e implementación", Extracto ILGO, Planificación de la Comunicación Organizacional- UPSA, página 3 y 4, <<http://s3.amazonaws.com/lcp/comunicacionyplanificacion/myfiles/Plan%20de%20comunicaci%C3%B3n,concepto,dise%C3%B1o,implementaci%C3%B3n.doc> (20 de marzo del 2011)

[198] Ibid (197)

[199] Ibid (197)

Finalmente la elaboración de un plan de comunicación, concluye con el análisis de la información obtenida que "supone estudiar, contrastar y sacar conclusiones (cuantitativas y cualitativas) sobre el alcance de las opiniones vertidas y los datos recogidos."[200] Es decir, el punto de partida es la determinación de las necesidades de comunicación que tiene una organización.

2.8.5 Fases de un Plan de Comunicación Interno

Luego de haber realizado los pasos previos para la elaboración de un plan de comunicación, se deben desarrollar las siguientes fases:

- **Primera fase: Se debe conseguir el compromiso de la alta dirección.** Es decir, sin el apoyo incondicional de los altos mandos, es imposible que el plan se lleve a cabo.

- **Segunda fase: Realizar un diagnóstico de la situación de la comunicación en la organización.** Para esto se debe realizar una auditoría de comunicación, la cual permitirá detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles, dónde se producen los problemas y conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas en el plan de comunicación.

- **Tercera fase: Diseño del plan.** "Definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación."[201]
- **Cuarta fase: Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación.** Es indispensable, sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a todos los empleados de una organización, ya que a

[200] Ibid (197)
[201] Puyal E, "Fases de un plan de comunicación interna", La comunicación interna y externa en la empresa, < http://ciberconta.unizar.es/Leccion/comui/100.HTM > (22 de marzo del 2011)

veces muchos problemas que surgen dentro de una empresa son de carácter actitudinal, es decir de predisposición para interrelacionarse. Por este motivo, este es un paso muy importante para el desarrollo de un plan de comunicación.

- **Quinta fase: Implementación y Seguimiento.** Es necesario que la implantación esté acompañada de un seguimiento y retroalimentación constante. Esto se hace con la intención de ver si ha existido alguna desviación a lo largo del desarrollo del plan, y si sí ha existido algún problema solucionarlo.

Un plan de comunicación es un proceso muy bien pensado, analizado, continuo y sobre todo evaluado, el cual permite gestionar los procesos y objetivos comunicacionales, pero que debe estar siempre abierto y dispuesto a cualquier tipo de ajuste, porque el medio en el que se desarrolla una empresa no siempre es el mismo y puede ser cambiante.

2.9 Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC´s)

2.9.1 Definición de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC´s)

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC´s) están presentes en todos los niveles de nuestra sociedad, como son grandes corporaciones multinacionales, PYMES, gobiernos, centros educativos, organizaciones de todo tipo, etc.

Tecnologías como el Internet, ordenadores, teléfonos móviles, reproductores mp3, etc., son indispensables para el hombre y para las empresas, ya que continuamente los utilizan y se fían de estas tecnologías para realizar cualquier tipo de trabajo.

Carlos Ramón y Alonso Suárez (2007), en su libro "Tecnologías de la Información y Comunicación," definen las (TIC`s) de la siguiente manera:

- **Tecnología:** Definida como la ciencia que estudia los medios técnicos y los procesos empleados en las diferentes ramas de la industria y de los negocios.

- **Tecnología de la Información o Informática:** Es la ciencia que estudia las técnicas y procesos automatizados que actúan sobre los datos y la información.

- **Tecnologías de la Comunicación:** Llamadas también las Tecnologías de la Telecomunicación, estudian las técnicas y procesos que permiten el envío y la recepción de información a distancia.[202]

De este modo, en las TIC`s, "los mensajes son instrucciones y datos que se transmiten entre emisor y receptor (usuarios) por un canal digital (hardware), establecidos por un código (software) dentro un contexto establecido por convenios internacionales."[203]

Por otro lado, Eloy Seoane Balado (2005) en su libro, "Estrategia para la implementación de nuevas tecnologías en PYMES", manifiesta que las TIC`s son: "Un conjunto de tecnologías que nos aseguran la gestión eficiente de la información que se genera en una empresa."[204]

En contraposición a la cita mencionada, las TIC´s, también pueden ser definidas como:

---

[202] Ramón Carlos y Suárez Alonso, "Conceptos generales de las tecnologías de la información y la comunicación", Tecnologías de la información y la comunicación, Introducción a los Sistemas de Información y de Telecomunicación, España, Ideaspropias Editorial, 2007, página 3

[203] Ramón Carlos y Suárez Alonso, "Conceptos generales de las tecnologías de la información y la comunicación", Tecnologías de la información y la comunicación, Introducción a los Sistemas de Información y de Telecomunicación, España, Ideaspropias Editorial, 2007, página 6

[204] Balado Seoane Eloy, "Las Nuevas Tecnologías: definición y situación", Estrategia para la implementación de nuevas tecnologías en PYMES, España, Ideaspropias Editorial, 2005, página 2

> Un conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las Tics incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.[205]

En sí las TIC´s, han logrado llevar a la globalidad a la comunicación, permitiendo la intercomunicación entre las personas y empresas a nivel mundial, eliminándose cualquier barrera. Además, la constante innovación y el avance en el campo de la tecnología, han hecho que la comunicación se transforme y a la vez ha permitido compartir información entre personas, de una forma ágil.

Por otro lado, las TIC´s optimizan el manejo de la información y el desarrollo de la comunicación. Es decir, actúan de una forma rápida, generando en las personas un mayor conocimiento y además abarcan todos los ámbitos de la experiencia humana.

2.9.2 Características de las TIC´s

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación tienen las siguientes características:

- Son de carácter innovador y creativo, pues dan acceso a nuevas formas de comunicación.
- Tienen mayor influencia y beneficia en mayor proporción al área educativa ya que la hace más accesible y dinámica.
- Son considerados temas de debate público y político, pues su utilización implica un futuro prometedor.

[205] Rosario Jimmy, "Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC´s)", La Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC). Su uso como herramienta para el fortalecimiento y el desarrollo de la educación virtual, <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=218>, (20 de marzo del 2011)

- Se relación con mayor frecuencia con el uso del Internet y la informática.
- Afectan a numerosos ámbitos de las ciencias humanas como la sociología, la teoría de las organizaciones o la gestión.
- Las principales nuevas tecnologías son: Internet, Robótica, Computadoras de propósito específico y dinero electrónico.
- Resultan un gran alivio económico a largo plazo, aunque en el tiempo de adquisición resulte una fuerte inversión.
- Constituyen medios de comunicación y adquisición de información de toda variedad, inclusive científica, a los cuales las personas pueden acceder por sus propios medios.[206]

2.9.3 Ventajas de las TIC's en la Comunicación

Como sabemos el uso de las nuevas tecnologías ha aportado muchos beneficios en los campos donde se las ha implementado, la comunicación es uno de esos campos en donde el uso de los avances de la tecnología ha contribuido a mejorar la comunicación tanto dentro de las empresas como en la sociedad.

Es por eso que Berta García Orosa (2009) en su libro "Gabinetes de la Comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red," indica que las ventajas de las Tic´s en la comunicación son:

- Incrementar y mejorar el proceso actual de información unidireccional hacia los medios de comunicación. Convertirlo en bidireccional de forma que aporte información sobre el uso que los medios realizan de la información.
- Posibilidad de establecer una comunicación permanente y en tiempo real con los interlocutores.
- Reducir costes, aunque debemos tener en cuenta que no siempre se rebajan los costes, especialmente al inicio.

[206] ¿Cuáles son las características de las TIC´s?, Tecnologías de la Información y Comunicación, <http://www.monografias.com/trabajos37/tecnologias-comunicacion/tecnologias-comunicacion.shtml#cualescaract> (20 de marzo del 2011)

- Personalizar y especializar la información (dar más datos y diferentes versiones de contenido y de formas de comunicar adaptados al receptor) y la comunicación (lanzamiento de mensajes a otras terminales de ordenador; correo electrónico o dispositivos móviles… (Ver anexo 7) [207]

[207] Orosa García Berta, "Cómo crear un gabinete de comunicación on line", Gabinetes de Comunicación on line . Claves para generar información corporativa, Comunicación Social ediciones y publicaciones, año 2009, página 51.

CAPÍTULO III: Auditoría de Comunicación Interna, como sistema de evaluación

3.1 Definición de una Auditoría de Comunicación

Una auditoría de comunicación, puede ser definida como: "Un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa."[208] Es decir, este diagnóstico tiene dos objetivos: la indagación y el reconocimiento de los procesos de la comunicación, los cuales ocurren dentro de una organización.

En las auditorías de comunicación han surgido dos perspectivas: "Una puramente académica (búsqueda de nuevo conocimiento) y otra propia del consultante (búsqueda de mejoras en la gestión)."[209] De este modo, estas dos perspectivas tienen como objetivo, hacer aportaciones para que la comunicación se desarrolle de una mejor manera dentro de una empresa.

Por otro lado, Sara Diez (2006), en su libro "Técnicas de Comunicación: La Comunicación en la empresa", afirma que:

> Una auditoría de comunicación pretende identificar las necesidades y aspiraciones en materia de información y comunicación dentro de una empresa u organización. Se trata de analizar los puntos fuertes y débiles de la política llevada a cabo por la empresa con el objetivo de elaborar o mejorar la estrategia de comunicación interna.[210]

En cambio, Núria Saló (2005) manifiesta en su libro "Aprender a comunicarse en las organizaciones", que una auditoría de comunicación es:

a) Un punto de partida para formular y definir una estrategia de comunicación que genere un plan de comunicación.

---

[208] Garrido Javier Francisco, "Auditorías de Comunicación", Comunicación Estratégica, España, Ediciones Gestión 2000, año 2004, página 121 y 122
[209] Ibid (208)
[210] Freijeiro Díez Sara, "Comunicación Interna", Técnicas de Comunicación/Communication Techniques: La Comunicación en la Empresa, España, Ideaspropias Editorial, 2006, página 41

b) Una herramienta para revisar, comprobar y analizar si la estrategia existente está alineada con los objetivos previamente planeados y con las necesidades identificadas en el plan (contenidos, sistemas, procesos, evaluación y supervisión)
c) Una base para crear una unidad, un departamento o una dirección de comunicación que gestione la comunicación.[211]

El realizar una auditoría de comunicación implica un cambio profundo en la organización, ya que lo que se busca es iniciar una nueva política de comunicación dentro de la empresa. Además, "mediante la auditoría se obtiene un mapa del clima de comunicación de la organización que permite definir la cultura corporativa y establecer la diferencia entre la identidad corporativa que se quiere proyectar."[212]

Octavio Isaac Rojas Orduña (2005), en su libro "Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia" afirma que: "Las auditorías se realizan para conocer la eficiencia e incrementar la productividad y la competitividad de los esfuerzos de comunicación, para hacer mejor uso de las herramientas disponibles y para descubrir fuentes de información no explotadas."[213]

Una auditoría de comunicación puede realizarse tanto interna como externamente. Así pues, a nivel interno es recomendable hacerla "cuando una organización está envuelta en una serie de cambios como son fusiones, reestructuraciones o cuando se adaptan nuevas tecnologías para la realización de un trabajo cotidiano."[214] A nivel externo, es necesario hacer una auditoría de comunicación, "previo al lanzamiento de una nueva línea de productos al mercado, cuando se acometa una acción especial en donde se exponga la

[211] Saló Nuria, "La estrategia y el plan de comunicación", Aprender a comunicarse en las organizaciones, España, Ediciones Paidós Ibérica S.A., 2005, página 47
[212] Ardura Rodríguez Inma, y otros "La auditoría de comunicación, ¿Cómo lo estamos haciendo?, Estrategias y Técnicas de comunicación: una visión integrada del marketing, España, Editorial UOC, 2007, página 313
[213] Orduña Rojas Isaac Octavio, "Diseño de una campaña de relaciones públicas", Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia, España, ESIC Editorial, 2005, página 81 y 82
[214] Ibid (213)

participación de la organización –como un patrocinio- o se decida alterar la identidad corporativa de alguna forma."[215]

Es recomendable que cuando se trata de una auditoría de comunicación interna, la organización sea informada previamente, para evitar malos entendidos entre los responsables y los empleados de la organización

Según Berta García (2005), en su libro "Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación,":

> La auditoría de comunicación estudia los procedimientos de comunicación, los flujos comunicativos, el clima de la comunicación, fija las líneas de actuación en el ámbito, evalúa la calidad de las comunicaciones, valora los recursos tecnológicos y las herramientas de comunicación, así como las actuaciones de cada uno de los agentes que participan en el proyecto.[216]

La auditoría de comunicación es una herramienta muy útil en la gestión estratégica de la comunicación y la imagen de una empresa, ya que permite obtener datos para el análisis y desarrollo de la situación actual de la comunicación en una organización.

3.1.1 Perfil de un auditor

Las características de un auditor son de mucha importancia, ya que esta persona es la que conceptualiza, ejecuta y logra realizar una auditoría de comunicación. De este modo: "El nivel de ejecución de la auditoría depende en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor y de su comprensión de las actividades que debe revisar."[217]

---

[215] Ibid (213)
[216] Orosa García Berta, "Auditoría- Evaluación del Trabajo de Comunicación. La Asignatura Pendiente," Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación, España, Netbiblo S.L., 2005, Página 137
[217] Franklin Benjamin Enrique, "El Auditor", Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del ámbito, México, Pearson Educación, 2007, página 37

De este modo, un auditor debe poseer las siguientes características:

- Actitud positiva
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Capacidad de observación
- Claridad en la comunicación oral y escrita
- Comportamiento ético
- Concentración
- Conciencia de los valores propios y de su entorno
- Creatividad
- Discreción
- Estabilidad emocional
- Facilidad para trabajar en equipo
- Imaginación
- Iniciativa
- Objetividad
- Respeto a las ideas de los demás
- Sentido institucional
- Saber escuchar.[218]

El que un auditor posee las características mencionadas anteriormente, no quiere decir que es suficiente para desempeñar bien su trabajo, sino que la experiencia profesional también juega un papel muy importante, porque permite determinar con profundidad las observaciones que realiza. Por lo tanto, un auditor debe dominar algunos campos:

a) **Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización:** El dominio en este campo implica la experiencia que brinda el contacto permanente con las iniciativas o programas orientados hacia la producción de resultados específicos para la organización de acuerdo con su objeto y/o atribuciones esenciales, estrategia y competencias centrales.

[218] Franklin Benjamin Enrique, "El Auditor", Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del ámbito, México, Pearson Educación, 2007, página 41 y 42

b) **Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización:** Se deriva de la experiencia en la implementación constante de decisiones de orden administrativo para emplear de manera puntual los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

c) **Conocimiento de esfuerzos anteriores:** Implica entender el proceso de aplicación de una auditoría, producto de experiencias anteriores.

d) **Conocimiento de casos prácticos:** Es la percepción de la naturaleza, alcance y condiciones de las técnicas que se utilizan para auditar una organización, derivada de la capacitación, formación o simulación obtenida en los centros de trabajo o estudio.

e) **Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizacionales de otra naturaleza:** Implica la apreciación de los requerimientos necesarios para instrumentar una auditoría a partir de la práctica lograda en la participación en otro tipo de análisis o diagnósticos administrativos.

f) **Conocimiento personal basado en elementos diversos:** Implica el dominio de diversas áreas de la administración, métodos de trabajo, técnicas de estudio o influencia en la organización por posición jerárquica o grupal, respeto, capacidad e interacción con el medio.[219]

Es responsabilidad del auditor el realizar su trabajo con responsabilidad, utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio, para poder determinar dentro de una auditoría, cuál va ser el alcance, qué estrategias se van a plantear y qué técnicas se van aplicar. Por esto, un auditor debe en todo momento preservar su autonomía e imparcialidad, para así poder desempeñar su trabajo de la mejor manera.

[219] Ibid (218)

3.1.2 Objetivos de una Auditoría de Comunicación Interna.

Según Inma Rodríguez Ardura (2007), el principal objetivo de la auditoría interna es:

> La auditoría interna tiene como objetivo identificar las necesidades y aspiraciones de la empresa en materia de información, y comunicación, así como analizar los puntos fuertes y débiles de la política de comunicación llevada a cado hasta el momento con los públicos internos con la intención de mejorarla.[220]

Por otro lado, según otros autores los objetivos específicos que puede perseguir una acción auditora de comunicación interna, son los siguientes:

1. Evaluación del rigor presupuestario con el que es desarrollada la gestión de la comunicación interna.
2. La reducción de costes del departamento de comunicación interna.
3. El nivel de satisfacción de los empleados y la mejora del clima laboral.
4. Los posibles frenos o problemas de comunicación en el seno de la empresa.
5. La percepción que tiene de la empresa el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
6. Detectar las necesidades de información.
7. Evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de los canales de comunicación.
8. Identificar las audiencias y su diversidad.[221]

De esta manera, la auditoría de comunicación interna es una herramienta de gran utilidad dentro de las empresas, porque permite gestionar la comunicación, ya que ayuda a determinar en qué estado se encuentra la cultura e identidad corporativa de la organización, cómo están funcionando

---

[220] Ardura Rodríguez Inma, y otros, "La auditoría de comunicación: ¿Cómo lo estamos haciendo?", Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing, España, Editorial UOC, 2007, página 320

[221] Lic. Fernández Ventura Rafael, Lic. Mestanza García Josefa y Lic. Molina Ruiz Antonio, "Una propuesta metodológica", La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica, <http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>, (2 de abril del 2011)

los canales de comunicación y principalmente permite establecer un informe sobre la valoración que hacen los públicos objetivos sobre la empresa.

Una auditoría de comunicación interna, según Gabriel Martínez Deschamps, en su libro "Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación", tiene los siguientes objetivos o finalidades:

- Aprehender la imagen de empresa percibida tanto interna como externamente, identificando sus puntos fuertes y sus puntos débiles y las causas de las deficiencias.
- Analizar las relaciones existentes entre la empresa y sus públicos.
- Conocer los circuitos de información existentes y su nivel de funcionamiento.
- Identificar y analizar disfunciones debidas a la falta de comunicación o a una comunicación inadecuada.
- Establecer las grandes líneas de actuación en materia de comunicación.[222]

Así pues, el campo que abarca una auditoría es la totalidad de las comunicaciones internas, ya sean verticales, horizontales, ascendentes o descendentes, cubriendo todos los niveles jerárquicos de una organización. Por este motivo, una auditoría de comunicación permite:

- Obtener evidencias en orden a formular un diagnóstico;
- Formular opiniones fundadas, recomendaciones y previsiones para corregir las desviaciones observadas;
- Convertir el trabajo de auditoría en una guía para la acción gerencial.[223]

[222] Deschamps Martínez Gabriel, "La Auditoría a la Comunicación Interna de la Empresa", Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación, Manual de Trabajo (Video 4), Grupo Gestión y Planificación Integral, S.A., página 24

[223] Jiménez García Jesús, "El diagnóstico de las comunicaciones internas", La Comunicación Interna, España, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1998, página 132

Hay que tomar en cuenta que para que una auditoría de comunicación se desarrolle de una forma eficaz, se la debe hacer periódicamente, porque de esta forma se podrá ir constatando "las posibles mejoras planteadas como respuesta a la identificación de puntos débiles y para poder adaptarse a los cambios a que toda empresa está sujeta."[224]

3.1.3 Métodos e Instrumentos de una Auditoría de Comunicación

Una auditoría de comunicación evalúa los medios y dispositivos de comunicación que se utilizan en una empresa y los compara en relación a las expectativas y percepciones de los distintos públicos internos de la misma.

El método que se utiliza para realizar una auditoría de comunicación puede ser de tipo cualitativo o de tipo cuantitativo. Mediante un análisis cualitativo, "se pretende conocer cuáles son las ideas, las opiniones y las expectativas de las personas. El medio de investigación para este tipo de análisis es la entrevista y más concretamente el guión de preparación y seguimiento de la entrevista."[225]

En cambio, mediante un análisis cuantitativo lo que se busca como su palabra lo dice, es cuantificar, medir ideas, opiniones o expectativas. El medio de investigación que se utiliza es el cuestionario escrito.

La ventaja de realizar entrevistas en una auditoría de comunicación es evidente, ya que permite conocer cómo es la comunicación dentro una empresa a través de actos directos de comunicación con el personal, lo cual es bien recibido por todos los miembros de la organización. Sin embargo, el único inconveniente que tiene el análisis cualitativo, es que su costo tanto en tiempo como en dinero es muy elevado.

---

[224] Deschamps Martínez Gabriel, " Cómo debe efectuarse una auditoría de la comunicación interna", Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación, Manual de Trabajo (Video 4), Grupo Gestión y Planificación Integral, S.A., página 29

[225] Deschamps Martínez Gabriel, " Métodos e Instrumentos en la Auditoría", Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación, Manual de Trabajo (Video 4), Grupo Gestión y Planificación Integral, S.A., página 31-33

El análisis cuantitativo tiene como ventajas: una investigación rápida, su costo es bajo y los resultados son muy claros, lo cual permite interpretarlos fácilmente, porque son en forma de porcentajes, promedios, índices, etc.

Los posibles inconvenientes del análisis cuantitativo son los siguientes:

- Por una parte, cierta pobreza en los resultados, ya que no se conocen en profundidad las ideas y las actitudes o ciertos matices acerca de los números obtenidos.

- Por otra parte, dificultad, en interpretar algunas respuestas, en especial las formuladas en términos negativos.

- Otro aspecto a tener en cuenta en el análisis cuantitativo es el de la disponibilidad efectiva de encuestas y cuestionarios (solamente entre la mitad y dos terceras partes de los cuestionarios distribuido son devueltos debidamente cumplimentados; a éstos deben restarse algunos no valorables por defectos de forma.)[226]

Además de los dos tipos de análisis que se han mencionado, una auditoría de comunicación también se la puede realizar mediante sistemas llamados "paralelos" que permiten obtener información, por medio de la observación directa. Éstos son: "visitas a la empresa para observar, tomar notas, captar el "clima" existen, comentarios, etc. Otro es efectuar un análisis, a modo de esquema, de los circuitos que siguen las comunicaciones de la empresa"[227]

Por otro lado, según Francisco Javier Garrido (2007) en su libro "Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI: Comunicación Estratégica", manifiesta que las auditorías de comunicación poseen técnicas e instrumentos de reconocimiento y aproximación de los fenómenos propios de su análisis. Éstos son: "Entrevistas, cuestionarios, análisis de redes y mensajes, focus

[226] Ibid (225)
[227] Ibid (225)

groups, observación y análisis de soportes de comunicación de la unidad estudiada (cualitativo y cuantitativo).”[228]

En sí las auditorías de comunicación aplican un instrumento metodológico, que combina tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. Así por ejemplo, las técnicas de investigación cualitativa pueden ser: la entrevista libre, la entrevista en profundidad, la entrevista semiestructurada, las reuniones de grupo de discusión libre y las técnicas proyectivas. En cambio, la investigación cuantitativa se basa principalmente en la observación y en el método experimental.

Según Jesús García Jiménez (1998) en su libro “La Comunicación Interna”, afirma que las auditorías de comunicación también poseen una técnica llamada, técnicas de análisis multivariable, que es:

> Un método estadístico que se aplica al análisis simultáneo de las variables que intervienen en la muestra significativa y representativa de las observaciones referidas a la comunicación interna o a la imagen interna, lo que fundamenta una explotación completa y realista de los resultados de análisis.[229]

De este modo, tanto la comunicación interna como la imagen interna en este tipo de técnica, juegan un papel muy importante, porque tienen la característica de ser recursos estratégicos, que dan pie a la toma de decisiones y permite el análisis de variables.

3.1.4 Desarrollo de una Auditoría de Comunicación

En una organización es necesario medir o determinar el grado de efectividad de la comunicación, al igual que la identificación de los públicos con la misma.

---

[228] Garrido Javier Francisco, “Auditorías de comunicación”, Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI: Comunicación Estratégica, España, Ediciones Gestión 2000, 2004, página 124

[229] Jiménez García Jesús, “El diagnóstico de las comunicaciones internas”, La Comunicación Interna, España, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1998, página 134

Así pues, “auditar la comunicación ayuda a determinar cuál es el estado de la cultura e identidad corporativas, permite chequear el funcionamiento de los canales de comunicación y establecer un informe sobre la valoración que hacen los diversos públicos objetivos de la organización.”[230]

Es importante mencionar los actores que intervienen en la realización de una auditoría. Éstos son:

- Un observador interno, que puede ser empleado de la empresa. Esto aporta la ventaja de que sus observaciones son bastante ajustadas, dada su perspectiva histórica y su conocimiento sobre la personalidad de la empresa.

- Un observador externo: La auditoría externa puede ser realizada por un gabinete de asesores o por una consultora de comunicación. Evidentemente, los asesores externos aportan una visión imparcial sobre todo lo que ocurre dentro de la empresa y gozan de una enorme independencia y libertad a la hora de expresarse.

- Un observador mixto, donde el auditor externo trabaja en colaboración con un observador interno de la empresa.[231]

Existen algunos inconvenientes para cada uno de los actores de la auditoría. Por ejemplo, al ser un actor interno, es difícil ser juez y parte, dándose así la posibilidad de que exista subjetividad. En cuanto a los observadores externos, una desventaja es la falta de conocimiento que tienen acerca de la organización, lo que da como resultado que no comprendan todas las dimensiones o peculiaridades de la empresa.

---

[230] Ardura Rodríguez Inma, y otros “La auditoría de comunicación, ¿Cómo lo estamos haciendo?, Estrategias y Técnicas de comunicación: una visión integrada del marketing, España, Editorial UOC, 2007, página 316

[231] Freijeiro Díez Sara, “Comunicación Interna”, Técnicas de Comunicación/Communication Techniques: La comunicación en la empresa, España, Ideaspropias Editorial, 2006, pagina 42 y 43

Antes de realizar una auditoría de comunicación es necesario tomar en cuenta ciertos pasos. Éstos son:

- Realizar un estudio profundo de los documentos de la empresa antes de elaborar los cuestionarios o guías para las entrevistas de los trabajadores.
- Informar al personal de la empresa sobre qué aspectos, departamentos o temas en concreto se va a centrar la auditoría.
- Una vez que se ha informado sobre lo que se va hacer, este plan no debe modificarse, en caso de hacerlo debe comunicarse de nuevo a los trabajadores.
- Dar publicidad interna y presentar los resultados de la auditoría sean positivos o negativos, por escrito en forma oral.[232]

Por lo tanto, el consultor debe dejar en claro los siguientes aspectos:

1. Objeto de la auditoría: Que es el contenido de la demanda realizada por la empresa.
2. Base de la auditoría: Documentación que se va utilizar. Generalmente son documentos del departamento de comunicación, como notas, actas, informes, propuestas, boletines informativos, etc.
3. Participantes en la auditoria: lista de individuos que van a participar. En función de las opiniones recogidas en esta muestra se realiza la extrapolación de resultados.
4. Métodos empleados en la auditoría: Cómo se va a realizar.
5. Calendario de la auditoría: Fechas en las que se va efectuar.
6. Presupuesto de la auditoría: Cuánto va a costar.[233]

Por otro lado, Inma Rodríguez Ardura (2007), en su libro “Estrategias y técnicas de la comunicación: una visión integrada en el marketing,” manifiesta que existen cuatro fases para la realización de una auditoría. Éstos son:

- Fase I Preparación de la auditoría: El primer paso a dar consiste en seleccionar una empresa especializada. En esta primera fase

[232] Ibid (231)
[233] Ibid (231)

importante que el auditor se haga una idea bastante precisa del estilo de dirección que tiene la organización, la filosofía de los directivos de la empresa, su evolución pasada y su visión de futuro.

Conocer la filosofía y cultura empresarial de una compañía constituye un aspecto clave de la auditoría de comunicación ya que explica buena parte de la situación presente y futura de la comunicación en la organización y su organigrama histórica, tanto interno como externo.

- Fase II Perfil pre diagnóstico: La siguiente fase se inicia con la recogida de información por medio de una encuesta preliminar que aporte una visión inicial de los sistemas de comunicación de la compañía. Asimismo será necesario realizar un análisis documental sobre el concepto de organización a través del estudio del organigrama, documentos históricos, leyes y normas, contratos firmados, memoria de la empresa, video promocional, sitio web, etc. El siguiente paso es definir el equipo encargado de organizar la gestión operativa de la auditoría. Luego se debe proceder a organizar el ámbito de actuación y metodología que habrá que emplear. Aquí es muy importante la fijación y segmentación de la muestra a fin que sea representativo…[234] (Ver anexo 8)

Según Octavio Isaac Rojas Orduña, en su libro "Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia", afirma que para realizar una auditoría de comunicación se debe seguir los siguientes pasos:

- Establecer los objetivos de la auditoría, así como sus necesidades y alcance (Qué se busca, qué se tendrá, qué hacer, será interna o externa, etc.)
- Determinar un calendario para su realización
- Identificar, recopilar, y analizar las herramientas de comunicación existentes.
- Establecer los temas a tratar, diseñar los cuestionarios, realizar los estudios de opinión (entrevistas individuales, grupos de enfoque o investigación cuantitativa)

[234] Ardura Rodríguez Inma, y otros, "La auditoría de comunicación: ¿Cómo lo estamos haciendo?", Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing, España, Editorial UOC, 2007, página 323-325

- Elaborar un análisis integral con los resultados de toda la auditoría
- Presentar los resultados a la dirección[235]

En contraposición a lo antes mencionado, Ángel Luis Cervera Fantoni (2008), en su libro "Comunicación Total", sugiere que para realizar una auditoría, se debe realizar:

- Análisis de la situación actual.

1. Grado de comprensión entre los empleados de la comunicación generada por la empresa.
2. Revisión de los circuitos de distribución de la información
3. Grado de penetración en audiencia de destino. Confirmar si lo que los públicos han recibido es lo inicialmente programado.
4. Canales de comunicación utilizados por los empleados. Revisión de las comunicaciones internas.
5. Análisis del contenido de los mensajes enviados (elementos clave, valores, etc.)…[236] (Ver anexo 9)

3.1.5 Análisis de los resultados e Informe de Auditoría

Una auditoría de comunicación posee una gran cantidad de información, la cual hay que analizar, depurar, ordenar e interpretar. Dentro de la información se encuentran:

- Notas que el auditor ha tomado en las diversas ocasiones en que ha contactado con la empresa o con diferentes directivos.
- Respuestas y notas de las entrevistas mantenidas. No solamente son de interés las respuestas a nivel de opiniones expresadas sino también ciertos comportamientos y actitudes observadas, ciertos detalles reveladores de la existencia de determinado "clima" en relación a la comunicación.
- Cuestionarios debidamente cumplimentados, para su tratamiento estadístico.[237]

[235] Orduña Rojas Octavio Isaac, "Diseño de una campaña de relaciones públicas", Relaciones públicas: La eficacia de la influencia, España, ESIC Editorial, 2005, página 82
[236] Fantoni Cervera Luis Ángel, "Auditoría de Comunicación", Comunicación Total, España, ESIC Editorial, 2008, página 141

El tratamiento estadístico de los cuestionarios son de tipo directo, el cual permite obtener frecuencias de cada respuesta, medidas de dispersión o promedios y de tipo indirecto, donde se obtiene correlaciones entre algunos datos y otras variables o atributos.

De este modo, una vez que se ha efectuado el análisis de la auditoría se debe hacer un informe con la valoración cuantitativa, el cual debe ser en cifras. De igual forma las conclusiones, deben poseer cifras, pero deben tener un complemento explicativo, que abarque sugerencias o recomendaciones.

El informe de una auditoría de comunicación posee cuatro funciones principales, éstos son:

- Garantizar a la dirección de la empresa que los riesgos empresariales están bien controlados.
- Alertar con respecto a aquellas áreas en las que esa circunstancia no se cumple y en las que existe una exposición definida a riesgo.
- Aconsejar sobre los pasos necesarios para mejorar la gestión de riesgos.
- Apoyar los planes de acción elaborados por la dirección de la empresa del cliente.[238]

Es importante mencionar que antes de presentar el informe final de la auditoría de comunicación, es necesario realizar informes provisionales, sobre todo cuando se trata de proyectos grandes. Con esto se logra tres objetivos principales que son:

- Obligan al auditor a elaborar el informe conforme va progresando el trabajo.
- Mantienen al director de la auditoría informado y permiten revisiones provisionales sobre el trabajo ya realizado.

---

[237] Deschamps Martínez Gabriel, " Análisis de los resultados e informe de auditoría", Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación, Manual de Trabajo (Video 4), Grupo Gestión y Planificación Integral, S.A., página 34

[238] Pickett Spencer K.H., "El trabajo de campo en la auditoría", Manual básico de auditoría interna: de la teoría a la práctica profesional, España, Ediciones Gestión 2000, 2007, página 466

- Podrán ser entregados al cliente de forma que actuarán a modo de un instrumento para el informe continuo, al mismo tiempo que introducen al cliente en el proceso propiamente dicho de la auditoría.[239]

Por lo tanto, es indispensable que tanto el análisis como el informe de la auditoría de comunicación estén bien elaborados, porque estos son procesos exhaustivos que necesitan de toda la atención del auditor para ser llevados a cabo con éxito.

3.1.6 Valoración de la Auditoría de Comunicación

Existen diversos métodos y sistemas para realizar la valoración de una auditoría de comunicación. A continuación se describe los cuatro principales métodos:

- **La valoración por Deméritos:**

> Se trata de adjudicar un determinado número de deméritos a los diferentes temas o áreas de auditoría. El "demérito" expresa incumplimiento en cierto grado o ausencia de aquello que debería existir. Los deméritos actúan restando puntuación.[240]

La escala de deméritos es la siguiente:

- 0 deméritos: Cuando todo se ha cumplido perfectamente.
- 1 demérito: Cuando hay fallos o incumplimientos puntuales o a su vez situaciones que se pueden mejorar.
- 2 deméritos: Cuando hay fallos o incumplimientos significativos.

---

[239] Pickett Spencer K.H., "El trabajo de campo en la auditoría", Manual básico de auditoría interna: de la teoría a la práctica profesional, España, Ediciones Gestión 2000, 2007, página 462

[240] Deschamps Martínez Gabriel, "La Valoración de la Auditoría", Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación, Manual de Trabajo (Video 4), Grupo Gestión y Planificación Integral, S.A., página 36 y 37

- 3 deméritos: Cuando existen incumplimientos graves o carencia absoluta de cosas que deberían existir.

Una vez que se tenga en claro la escala de deméritos, se procede a la valoración, donde se a partir de la suma de los deméritos obtenidos, se puede calcular el grado de satisfacción, por medio de la siguiente fórmula: IC= 2N-Dt/2N. Así pues, IC es el índice de cumplimiento, N es el número de temas o áreas evaluadas y Dt es el número de deméritos que han sido otorgados por incumplimiento.

A continuación se muestra la tabla que permite obtener la suma de los deméritos:

Gráfico 3.1 Valoración por Deméritos

Ítem	Descripción	**Deméritos**
1		0
2		0
3		2
4		0
5		1
6		0
7		3
8		1
9		0
10		0
	Suma de Deméritos	7

Fuente: Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación.
Autor: Deschamps Martínez Gabriel

- **La Valoración Porcentual Lineal:** A diferencia de la valoración por deméritos, que tiene como característica principal restar puntos por incumplimientos o carencias, la valoración porcentual lineal otorga puntos a los aspectos donde existe buen comportamiento. Así pues, el resultado final hay como expresarlo ya sea en porcentaje o en puntuación directa, con un total de 100 puntos.

En este tipo de método existen diferentes formas de realizar la valoración. “Las dos más frecuentes son otorgar puntuaciones para cada

ítem o aspecto a valorar, que pueden ser: puntuaciones de 0 a 1 y puntuaciones de 0 a 10."[241]

En el primer caso de puntuaciones de 0 a 1 se admite las puntuaciones intermedias. Su significado sería el siguiente:

Gráfico 3.2 Significado de la Valoración

Puntuación	Significado
0	No se cumple en absoluto o no existe
1/4	Se cumple o existe en alguna medida
1/2	Se cumple o existe en grado mínimo aceptable
3/4	Se cumple o existe en buena medida
1	Se cumple de forma excelente o existe en su totalidad

Fuente: Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación.
Autor: Deschamps Martínez Gabriel

Por lo tanto, una vez que están identificados cada uno de las puntuaciones se procede a la valoración, mediante el siguiente recuadro que es como ejemplo:

Gráfico 3.3 Ejemplo de Valoración

		GRADO DE VALORACIÓN				
Ítem	**Descripción**	**0**	**1/4**	**1/2**	**3/4**	**1**
1					X	
2					X	
3						X
4						X
5				X		
6			X			
7						X
8			X			
9						
10					X	
						X
	Frecuencias		2	1	3	4

Fuente: Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación.
Autor: Deschamps Martínez Gabriel

[241] Deschamps Martínez Gabriel, "La Valoración de la Auditoría", Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación, Manual de Trabajo (Video 4), Grupo Gestión y Planificación Integral, S.A., página 38-40

Después de que se ha llenado debidamente el cuadro con su respectivo grado de valoración se procede a realizar la cuantificación, que a modo de ejemplo sería así:

2 x ¼=0,50

1 x ½= 0,50

3 x ¾= 2,25

4 x 1= 4,00

Por lo tanto, el subtotal sería 7,25 puntos sobre un máximo teórico de 10, lo que equivale a un 72,5%, que sería la valoración de la auditoría.

En el caso de la valoración porcentual lineal, donde se utiliza un rango de puntuación de 0 y 10 puntos, se admite puntuaciones intermedias, que son generalmente de dos en dos. Entre las puntuaciones extremas se encuentran:

- 0 puntos (correspondiendo a los casos en que no se cumple en absoluto con lo que se analiza o no existe lo que se pide)
- 10 puntos (correspondiendo a los casos en que se cumple de forma excelente con lo que se analiza o existe en su totalidad.[242]

Como ejemplo de la Valoración Porcentual Lineal de rango 0 y 10, tenemos el siguiente recuadro:

[242] Ibid (241)

Gráfico 3.4 Ejemplo de Valoración Porcentual

	Grado de Valoración						
Ítem	**Descripción**	**0**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**
1						X	
2					X		
3					X		
4							X
5							X
6				X			
7						X	
8							X
9							X
	Frecuencia			1	2	2	4

Fuente: Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación.
Autor: Deschamps Martínez Gabriel

Una vez establecido el grado de valoración, se procede a realizar la cuantificación, que sería de la siguiente manera:

1 x 4= 4

2 x 6= 12

2 x 8= 16

4 x 10= 40

El subtotal es de 72 puntos, sobre un máximo teórico de 90, porque son 9 ítems. Esto equivale a 72/90 x 100= 80%

- **La Valoración Porcentual Ponderada**

Metodológicamente es similar a la Valoración Porcentual Lineal, con la diferencia "en el proceso de cuantificación de que se da un diferente peso específico a algunos de los ítems o alguna de las áreas."[243]

[243] Deschamps Martínez Gabriel, "La Valoración de la Auditoría", Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación, Manual de Trabajo (Video 4), Grupo Gestión y Planificación Integral, S.A., página 41 Y 44

> Se establece un factor multiplicador variable, que expresa la importancia relativa de los diferentes ítems o áreas de evaluación. El factor multiplicador se multiplica por la puntuación otorgada al aspecto a valorar, para obtener la puntuación total.[244]

Es decir, para poder realizar la valoración de la auditoría, se utiliza el ejemplo anterior de la Valoración Lineal con rango 0-10, y solamente se añade una columna más, que incluye la ponderación o peso específico. A continuación se explica cómo:

Gráfico 3.5 Ejemplo de Valoración Porcentual Ponderada

			Grado de Valoración					
Ítem	**Ponder.**	**Descripción**	**0**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**
1	15						x	
2	10					x		
3	10					x		
4	8							x
5	12							x
6	20				x			
7	10						x	
8	5							x
9	10							x
Total	**100**	**Frecuencias**			1	2	2	4

Fuente: Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación.
Autor: Deschamps Martínez Gabriel

El cálculo de la cuantificación sería así: 15 x 8 + 10 x 6 + 8 x 10 + 12 x 10 + 20 x 4 + 10 x 8 + 5 x 10 + 10 x 10= 120 + 60 +60 +80 +120 +80 + 80 + 50 + 100= 750

Por lo tanto el subtotal sería 750, sobre un total máximo teórica de 1000. Esto equivale a un 75% de la valoración global.

[244] Ibid (243)

Una vez, que se ha realizado la valoración a través del proceso de cuantificación, es necesario interpretar cada una de las valoraciones. Así pues, a continuación se presenta las pautas de interpretación:

Gráfico 3.6 Pautas de Interpretación

Menos de 50%	Muy deficiente. Requiere mejoras substanciales y urgentes
De 50%, 1% a 60%	Inferior a lo requerido. Han de adoptarse acciones correctivas inmediatas
De 60,1% a 70%	Cumple los requisitos con sistemas y resultados mínimos. Serían muy convenientes las mejoras.
De 70,1% a 80%	Cumple los requisitos con sistemas y resultados aceptables.
De 80,1% a 90%	Cumple los requisitos de forma satisfactoria (superior a la media)
De 90,1% a 100%	Cumple los requisitos de forma excelente

Fuente: Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación.
Autor: Deschamps Martínez Gabriel

CAPÍTULO IV: Investigación de Campo

4.1 Objetivos de la Investigación

Objetivo G77eneral

- Determinar las falencias o debilidades y el adecuado uso de las herramientas de comunicación interna que utiliza TAME.

Objetivos Específicos

- Analizar cuáles son las herramientas de comunicación más utilizadas por los miembros de TAME.
- Determinar en qué aspectos está fallando la comunicación interna de TAME.
- Investigar qué medios les gustaría utilizar a los miembros de TAME para comunicarse entre sí.
- Determinar cómo se maneja la comunicación entre departamentos y entre la oficina matriz y las oficinas de TAME en el aeropuerto.

4.2 Metodología de Investigación

Para realizar la investigación, la Auditoría y el Plan de Comunicación para la empresa aérea TAME se utilizaron las siguientes técnicas de investigación como son: observación y dialogó y documentación. La observación, la cual se llevó a cabo dentro de TAME en donde se pudo ver cómo se manejan las herramientas de comunicación interna y cómo la comunicación se desarrolla dentro de la empresa.

El diálogo se aplicó mediante entrevistas a expertos en Comunicación, como son:

- Jaime Valarezo, Coordinador de la Carrera de Comunicación Corporativa de la Universidad de las Américas.

- María Belén Monteverde, Docente de la Carrera de Comunicación Corporativa de la Universidad de las Américas.
- Ana Julia Ayala, Jefe de Cuentas de la Agencia de Publicidad La Facultad.
- Licenciada Toa Quirola Pazmiño, Directora de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME.

También se realizó encuestas al personal de la organización, tanto de la oficina matriz como de las oficinas en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, los resultados fueron tabulados, interpretados y documentados para analizarlos y así poder realizar una adecuada propuesta de un Plan de Comunicación.

4. 3 Población de Investigación

La población de investigación está conformada por los miembros que trabajan en la oficina matriz de TAME, ubicada en la Avenida Amazonas N24-260 y Colón, y los miembros de las oficinas de TAME en el aeropuerto, que está ubicado en la Avenida Amazonas y Prensa.

“La oficina matriz de TAME está conformada por 235 personas”, afirma Lucy Jeaneth Martínez, Asistente de Relaciones Públicas y Comunicación Social de la empresa TAME. Por otro lado, “en las oficinas de TAME aeropuerto trabajan 507 personas”, así lo asegura Elena Villegas, encargada del Departamento de Gerencia de Operaciones. Se eligió esta población ya que por medio de ella se puede determinar e identificar cómo se maneja la comunicación interna entre departamentos y entre la oficina matriz y el aeropuerto, establecer cuáles son las herramientas comunicacionales que más utilizan, cuáles están fallando y cuáles herramientas quisieran que se usen más dentro de la organización.

Esta información será de vital importancia, ya que se la analizará para determinar las falencias que existen a nivel interno dentro de la empresa y así

poder realizar un Plan de Comunicación que se ajuste a las necesidades comunicacionales que requiere el público interno de TAME.

4.4 Cálculo de la muestra

Personal que trabaja en la empresa aérea TAME del Ecuador

n= N/E (n-1) + 1
n= 235/(0.00 09) (235-1) + 1
n= 235/ (0.0009) (234) +1
n= 235/ 1.2106
n= 194

Se harán 194 encuestas al público interno de la empresa aérea TAME del Ecuador.

Personal que trabaja en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre De Quito

n= N/E (n-1) + 1
n= 507/(0.00 09) (507-1) + 1
n= 507/ (0.0009) (506) +1
n= 507/ 1.4554
n= 348

Se realizarán 348 encuestas al personal que trabaja en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito.

Una vez establecida la muestra, se clasificó las poblaciones por departamentos, empleando el Muestreo Aleatorio Estratificado:

> Supone la clasificación de las unidades de población (contenidos en un marco de muestreo escogido) en un número reducido de grupos

(estratos), en razón de su similitud, dictada por las características observadas en la base de la muestra. Con ellos se pretende que cada estrato tenga representación en la muestra final. La selección de las unidades que va a componer cada estrato para formar la muestra se hace empleando procesos aleatorios.[245]

Fórmula del Muestreo Aleatorio Estratificado

$$n_i = n \cdot \frac{N_i}{N}$$

Gráfico 4.1 Departamentos de la Oficina Matriz se TAME

Matriz TAME	
Departamentos	**Número de personas encuestadas**
Dpto. Administrativo	37
Dpto. de Ventas	25
Dpto. de Finanzas	36
Dpto. de Informática	21
Dpto. Comercial	15
Dpto. de Relaciones Públicas y Comunicación Social	12
Dpto. de Recursos Humanos	12
Dpto. de Auditoría	12
Dpto. de Seguros	13
Dpto. de Asesoría Jurídica	11
TOTAL	**194**

Fuente: Tame
Elaborado por: Autoras

[245] Berganza María Rosa y Ruiz San Román José A, Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación, Madrid, McGraw-Hill, 2005, pág 188

Gráfico 4.2 Departamentos de TAME Aeropuerto

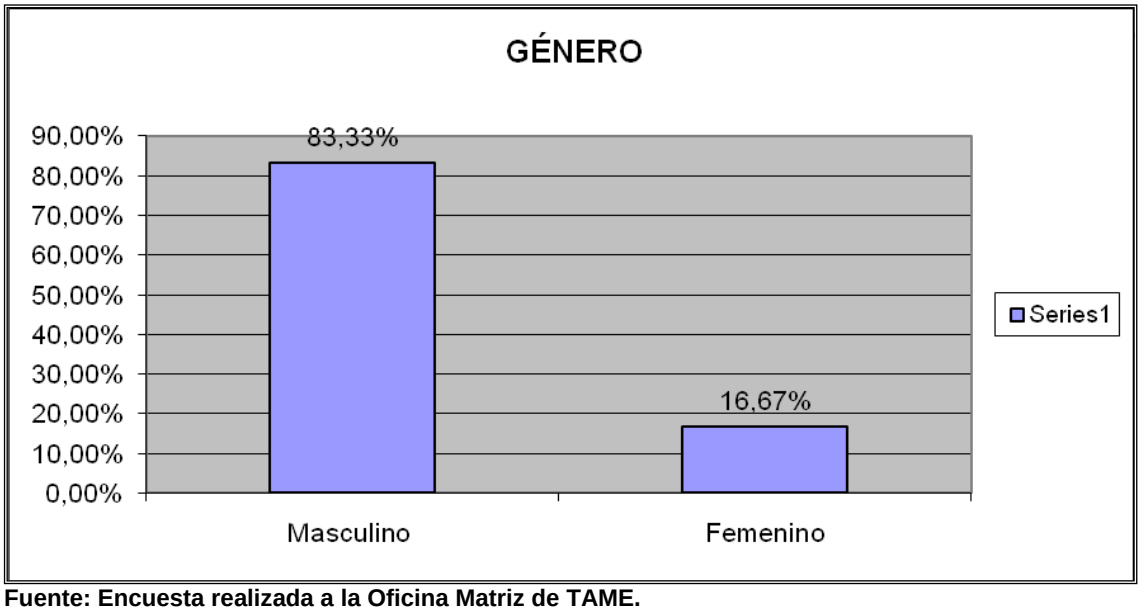
TAME Aeropuerto	
Departamentos	**Número de personas encuestadas**
Counter	66
Control de Operaciones	64
Tripulantes de Cabina	63
Gerencia de Mantenimiento	38
Gerencia de Operaciones	117
TOTAL	**348**

Fuente: Tame
Elaborado por: Autoras

4.5 Tabulación e Interpretación por Departamentos de la Oficina Matriz TAME

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS MATRIZ

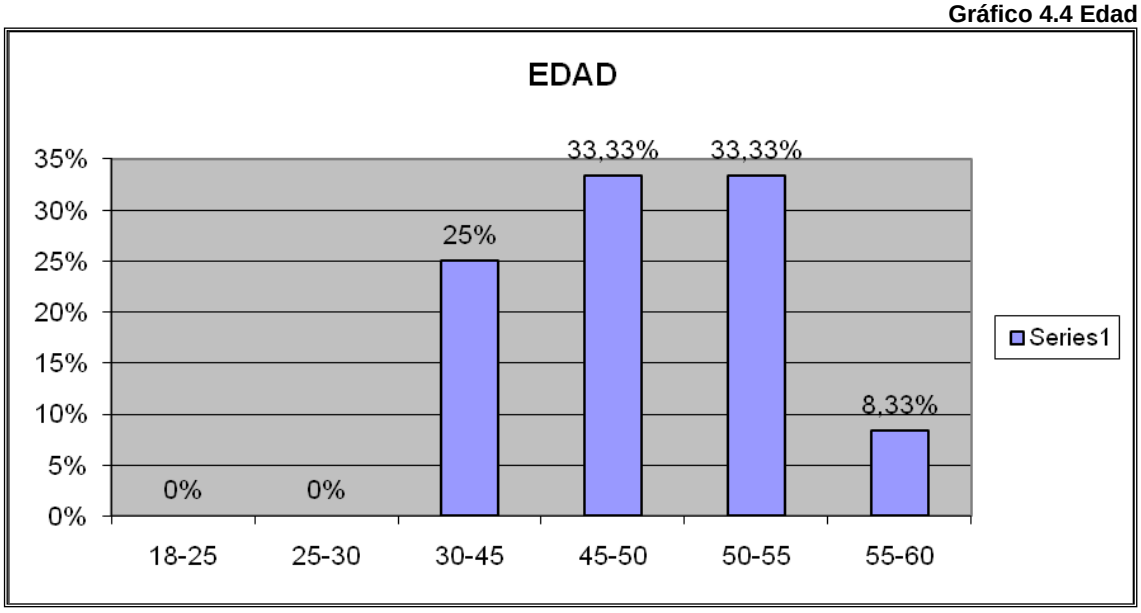
Gráfico 4.3 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Recursos Humanos existe una superioridad del género masculino, como se detalla en la gráfica.

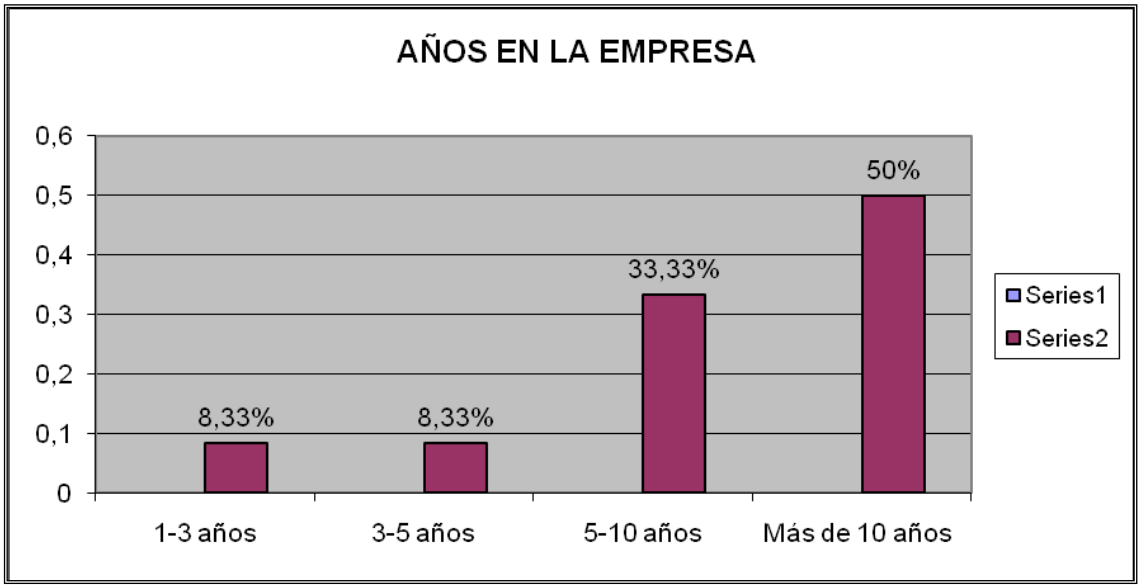
Gráfico 4.4 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Recursos Humanos el 33.33% de los miembros tienen entre 45 a 50 años, el 33.33% de 50 a 55 el 25% de 30 a 45 años y el 8.33% de 55 a 60 años de edad.

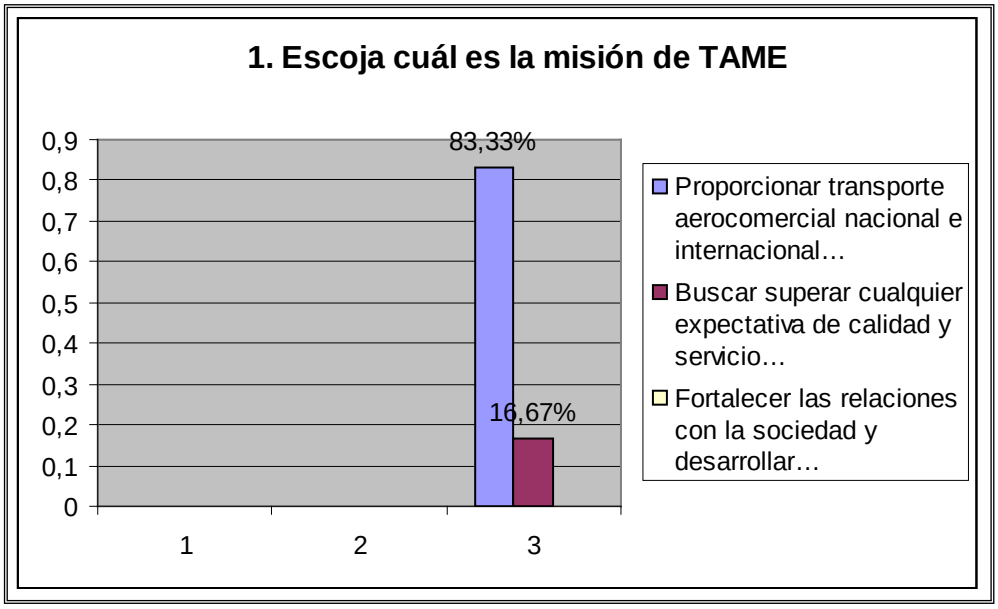
Gráfico 4.5 Años en la Empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 50% de las personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos, trabajan en TAME más de 10 años, el 33.33% de 5 a 10 años, el 8.33% de 3 a 5 años y el 8.33% de 1 a 3 años.

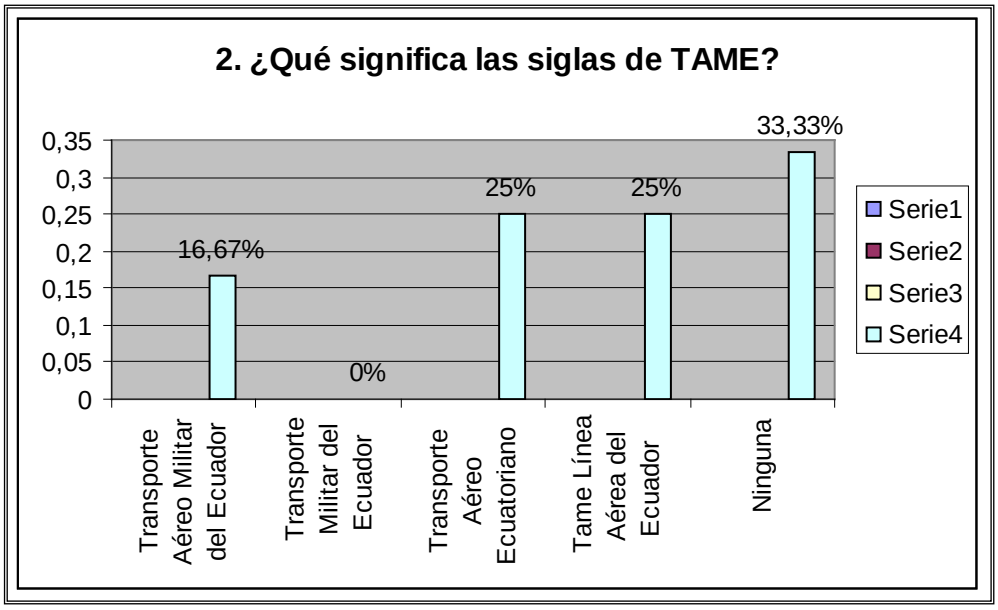
Gráfico 4.6 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 83.33% de las personas del Departamento de Recursos Humanos saben cuál es la misión de la empresa y el 16.67% no sabe.

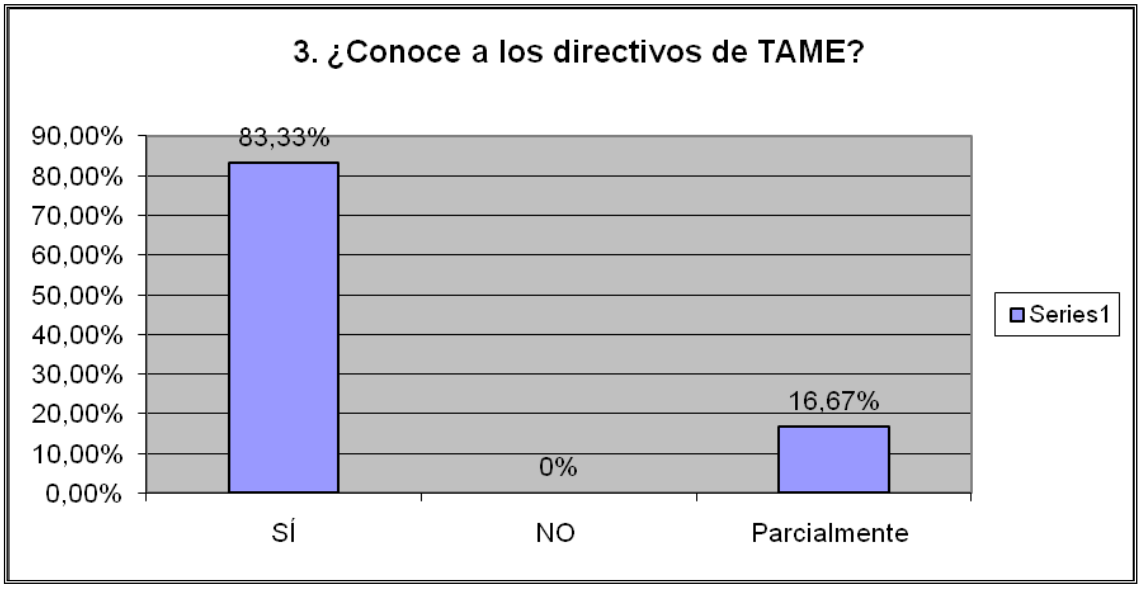
Gráfico 4.7 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Recursos Humanos un 25% de los miembros afirman que TAME significa “TAME Línea Aérea del Ecuador,” otro 25% de las personas afirman que significa “Transporte Aéreo Ecuatoriano” y el 33,33% afirma que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

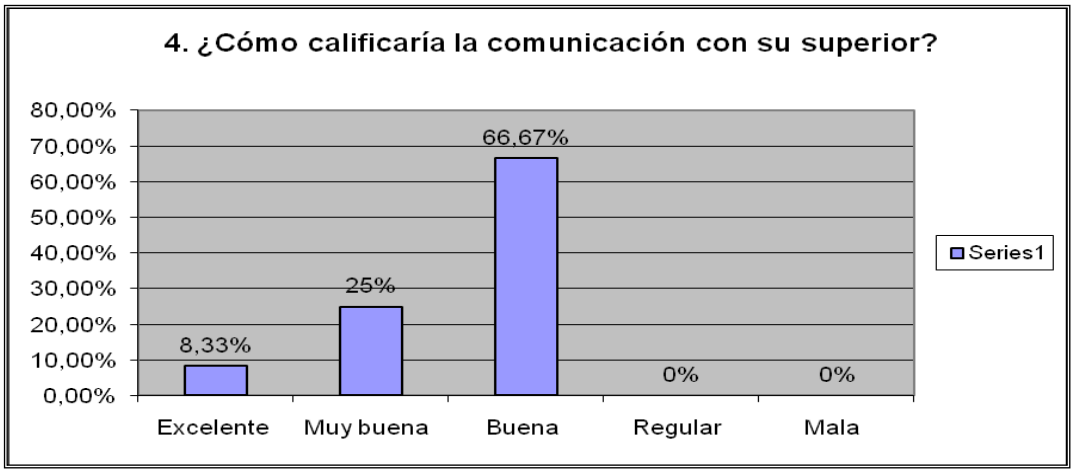
Gráfico 4.8 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 83.33% de los integrantes del Departamento de Recursos Humanos sí conoce a los directivos de la empresa y el 16.67% los conoce parcialmente.

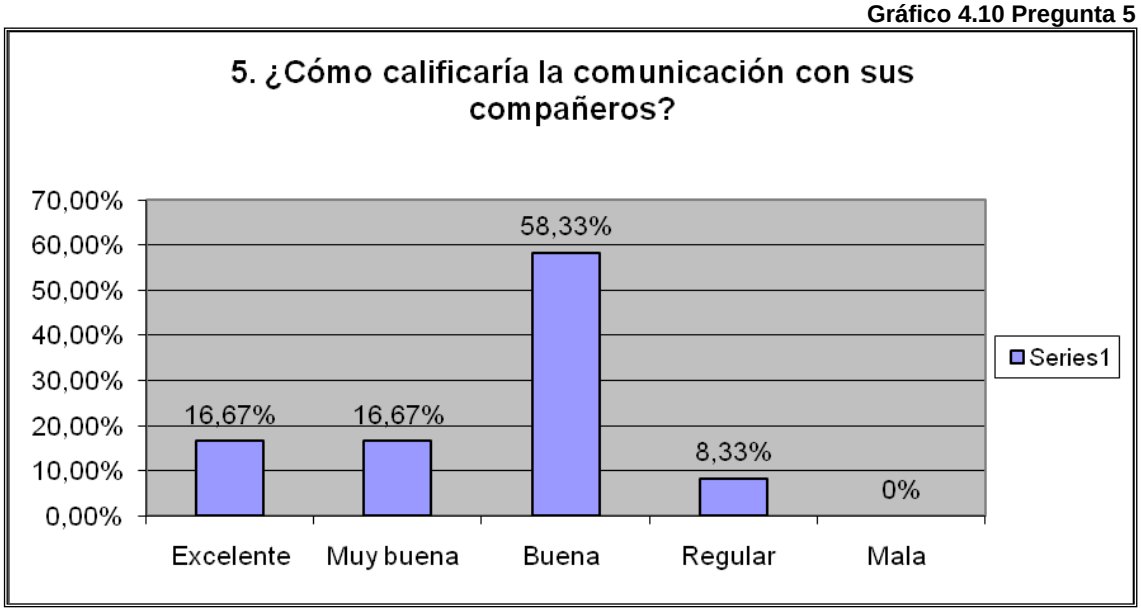
Gráfico 4.9 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Los miembros del Departamento de Recursos Humanos califican de manera positiva a la comunicación con su superior, como se detalla en la gráfica.

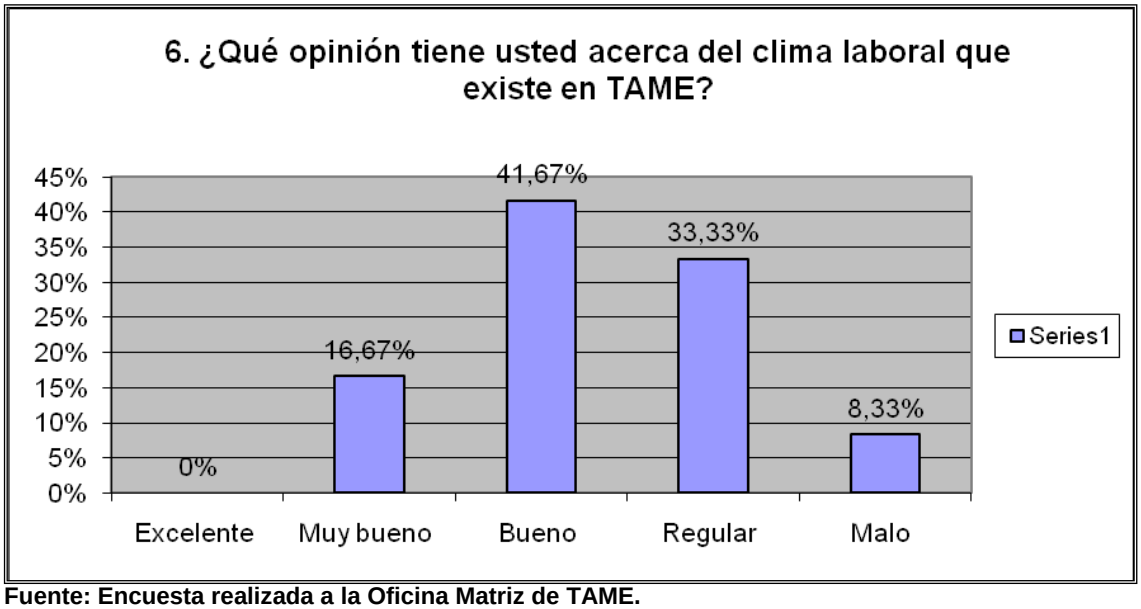
Gráfico 4.10 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 91.67% de los miembros del Departamento de Recursos Humanos califican positivamente la comunicación con sus compañeros y el 8.33% la calificó como regular, como se detalla en la gráfica.

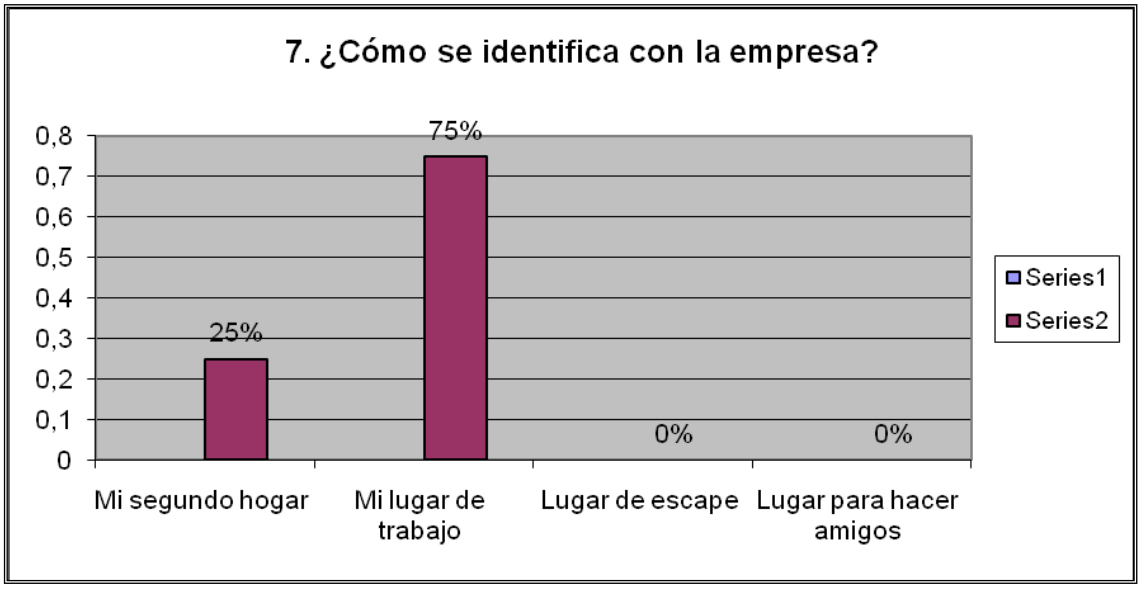
Gráfico 4.11 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Recursos Humanos el 58.34% de las personas opinan positivamente sobre el clima laboral de la empresa y el 41.66% opina de forma negativa el clima laboral dentro de la organización.

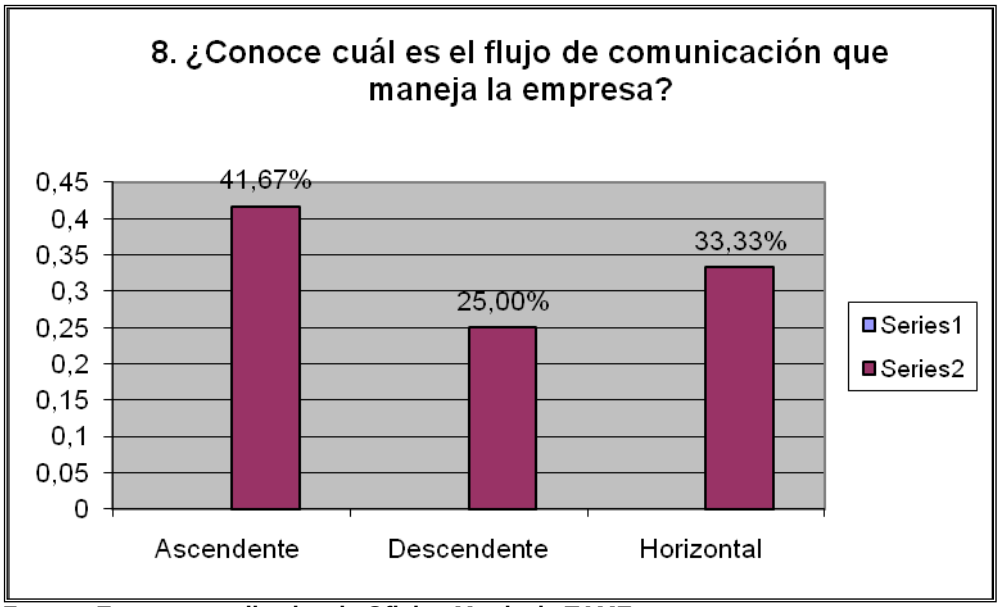
Gráfico 4.12 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Recursos Humanos el 75% de las personas identifican a la empresa como su lugar de trabajo y el 25% identifica a la organización como su segundo hogar.

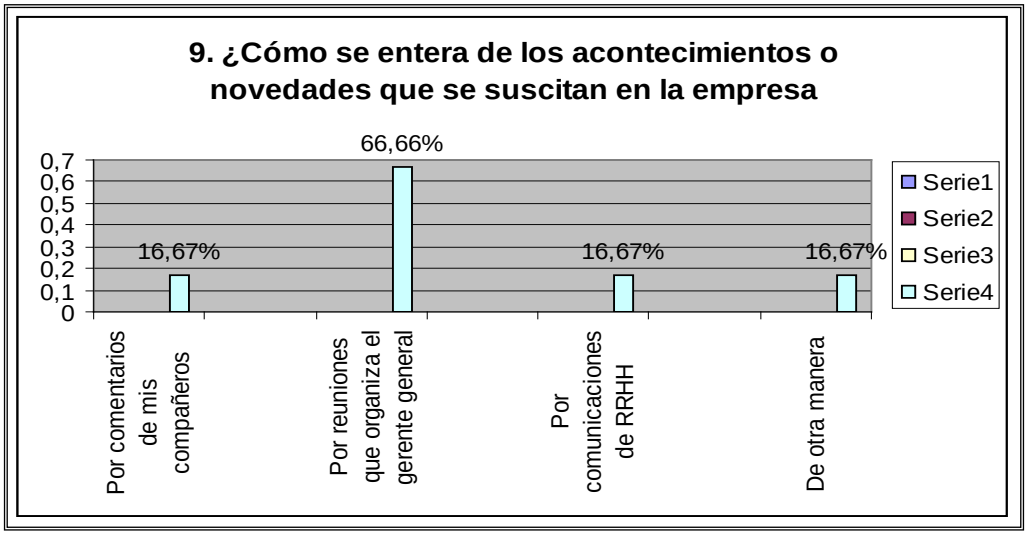
Gráfico 4.13 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 41.67% de las personas del Departamento de Recursos Humanos afirman que el flujo de la comunicación en la empresa es ascendente, el 25% que es descendente y el 33.33% afirma que el flujo de la comunicación es horizontal.

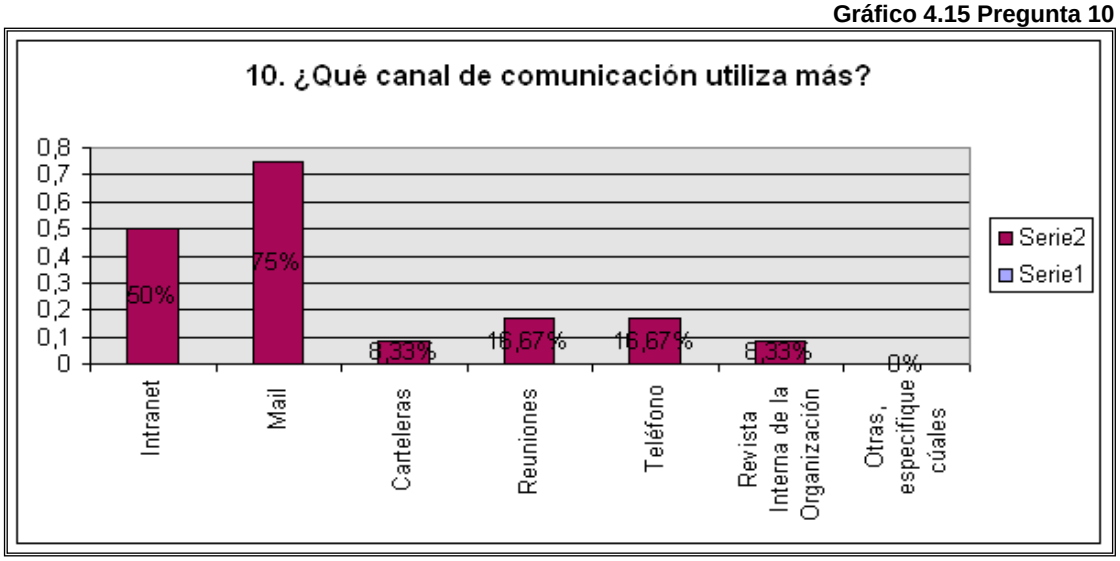
Gráfico 4.14 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 66.66% de los miembros del Departamento de Recursos Humanos se entera de las novedades de la empresa por medio de reuniones que organiza el gerente general, el 16.67% por comentarios de los compañeros, el 16.67% por comunicaciones de Recursos Humanos y de otra manera el 16.67% por medio de mensajes al mail.

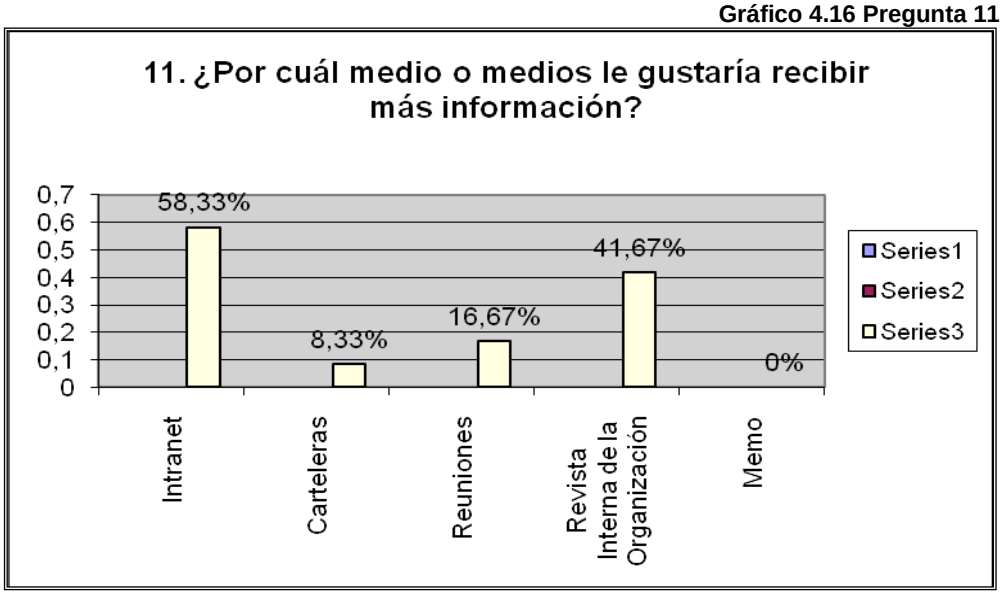
Gráfico 4.15 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Recursos Humanos el 75% de los integrantes el canal de comunicación que más utilizan es el mail, también utilizan el Intranet, las carteleras, el teléfono y las reuniones como se detalla en la gráfica. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

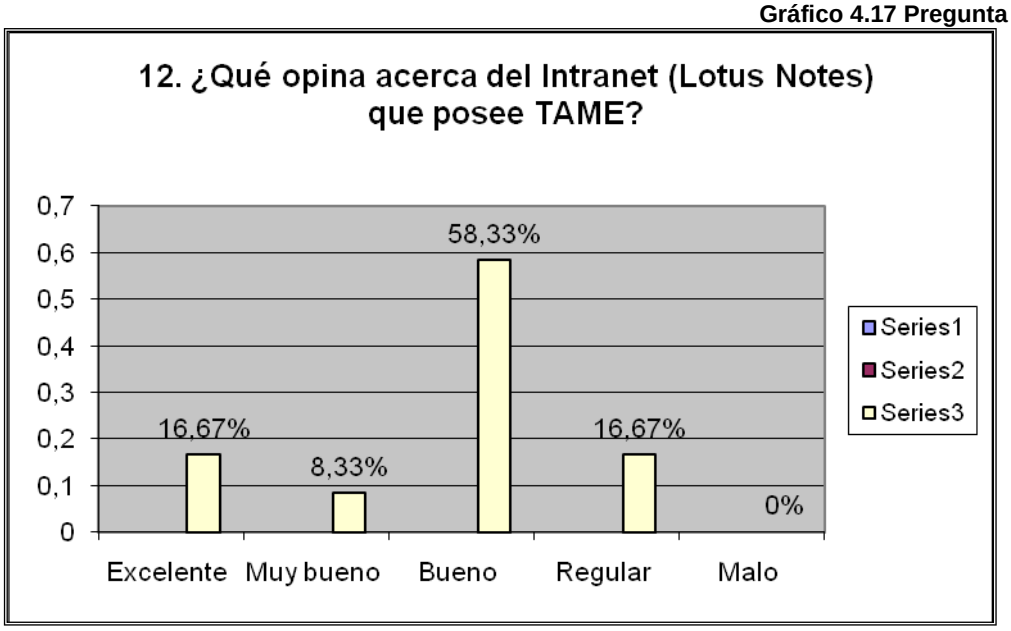
Gráfico 4.16 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 58.33% de las personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos le gustaría recibir más información por medio del Intranet, el 41.67% por medio de la revista interna, el 16.67% por medio de reuniones y finalmente el 8.33% por medio de carteleras. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

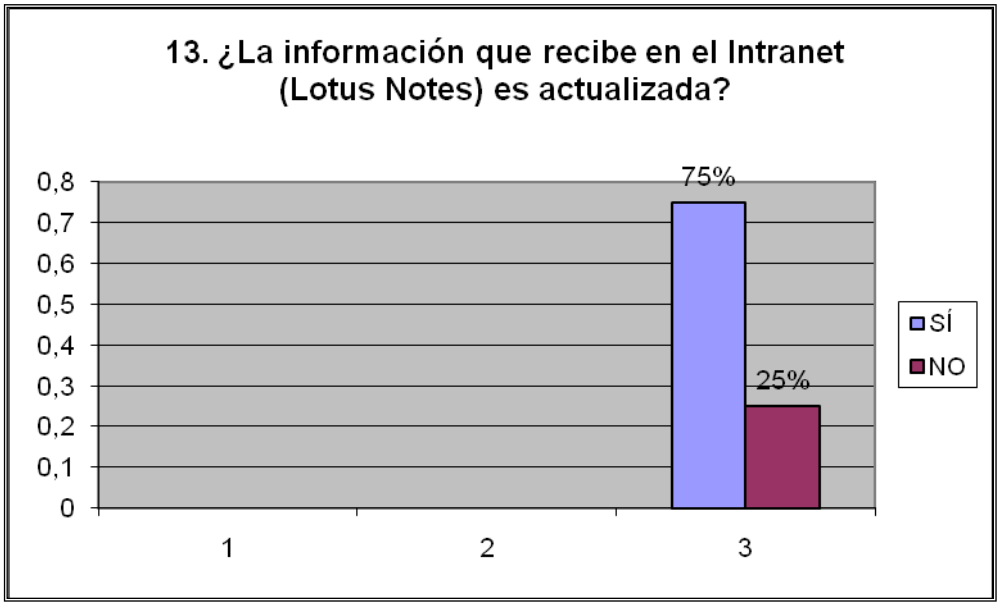
Gráfico 4.17 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 83.33% de los miembros del Departamento de Recursos Humanos opina favorablemente sobre el Intranet de la organización y tan solo el 16.67% opina que es regular, como se detalla en la gráfica.

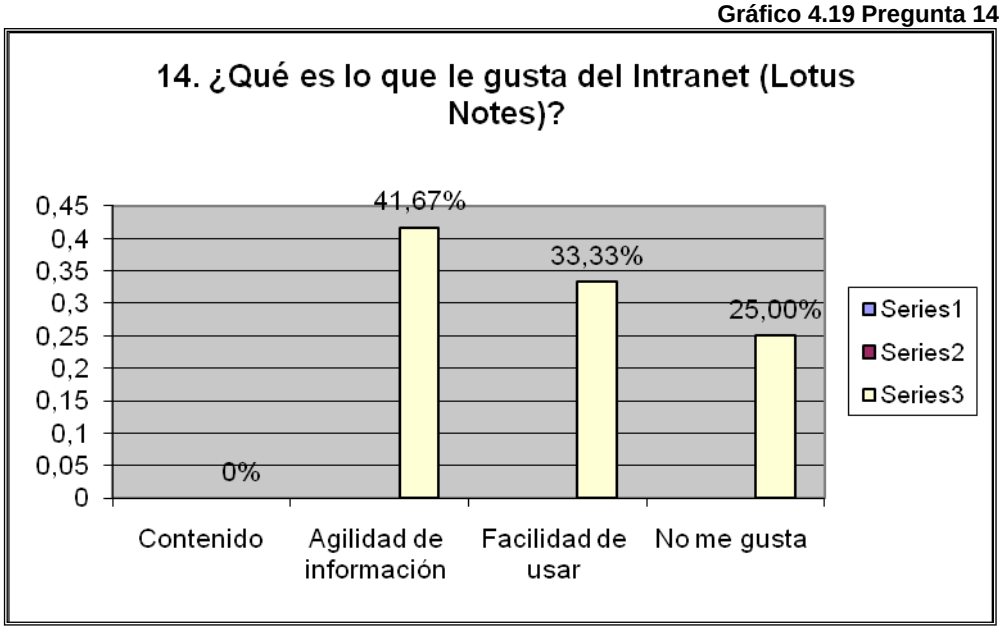
Gráfico 4.18 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en la gráfica el 75% de los miembros del Departamento de Recursos Humanos afirma que la información que recibe del Intranet sí es actualizada y el 25% afirma que la información no es actualizada.

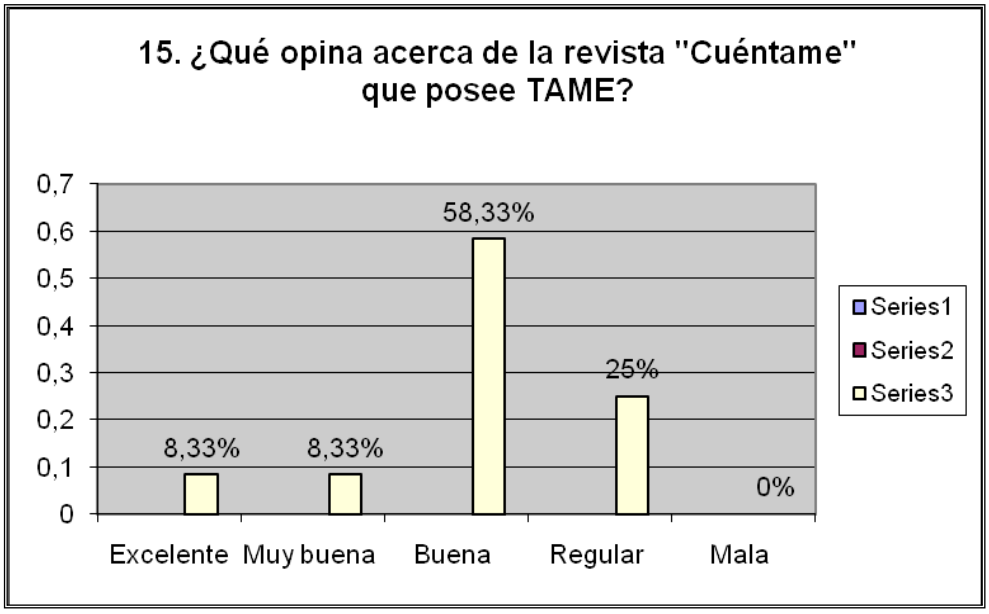
Gráfico 4.19 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al 41.67% de los miembros del Departamento de Recursos Humanos lo que les gusta del Intranet es la agilidad de información, al 33,33% la facilidad de usar, sin embargo al 25% de las personas no les gusta el Intranet.

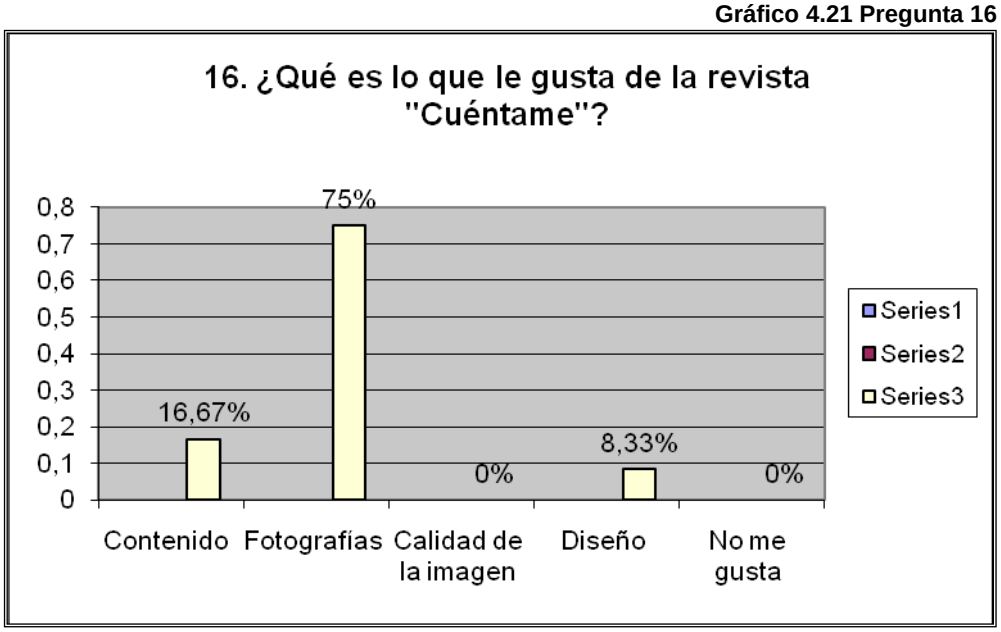
Gráfico 4.20 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Recursos Humanos el 74.99% de las personas opinan favorablemente sobre la revista interna y el 25% opina que la revista es regular, como se detalla en la gráfica.

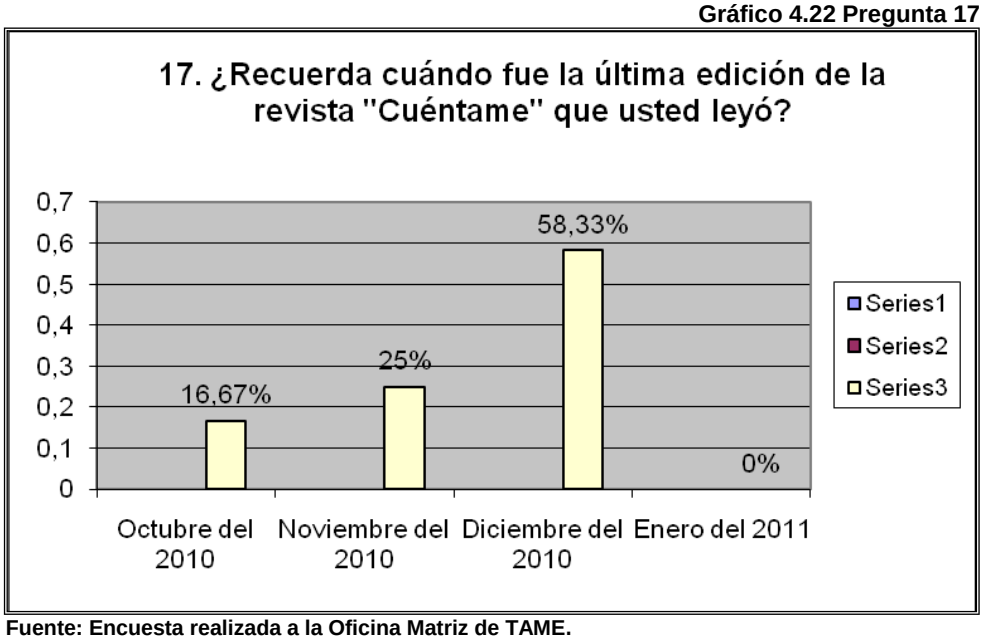
Gráfico 4.21 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al 75% de los miembros de Departamento de Recursos Humanos lo que les gusta de la revista son las fotografías, al 16.67% les gusta el contenido y al 8.33% les gusta el diseño de la revista.

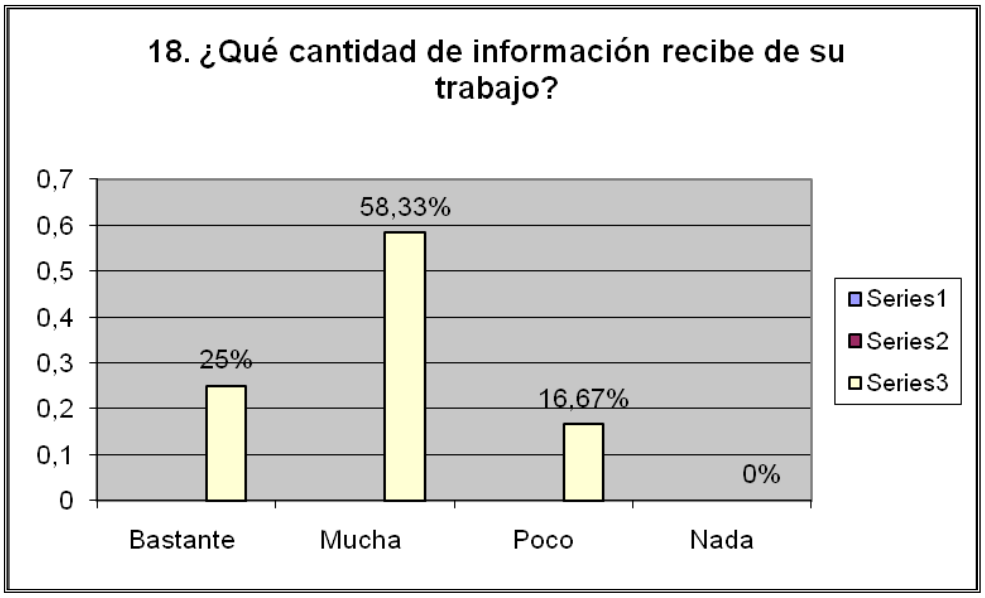
Gráfico 4.22 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Recursos Humanos el 58.33% de los integrantes, la última edición de la revista interna que leyeron fue la del mes de diciembre del 2010, el 25% la de noviembre del 2010, y el 16.67% la del mes de octubre del mismo año.

Gráfico 4.23 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 58.33% de las personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos afirman que reciben mucha información de su trabajo, el 25% afirma que recibe bastante información y el 16.67% afirma que recibe poca información de su trabajo.

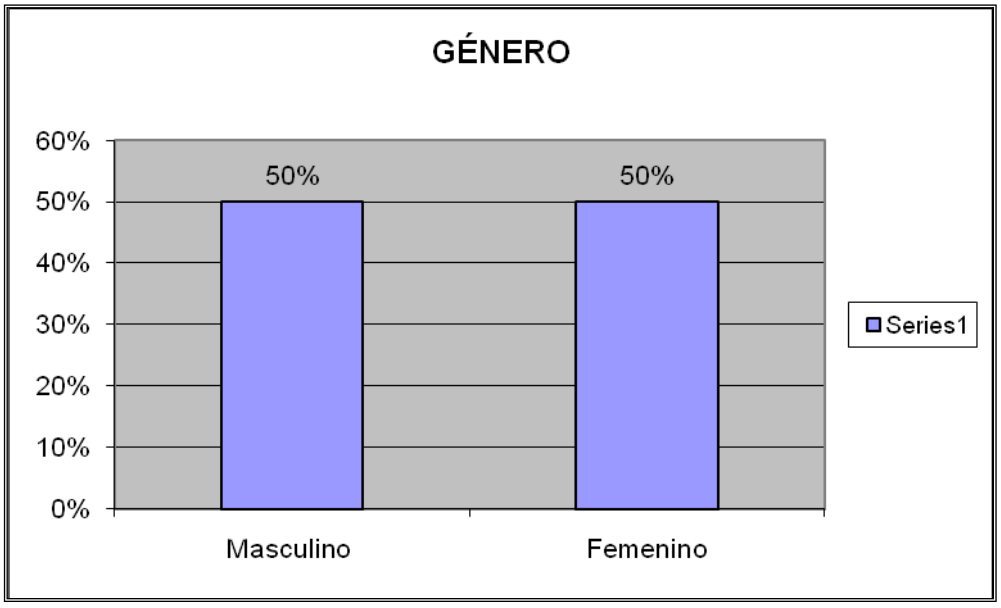
Gráfico 4.24 Pregunta 19

Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Recursos Humanos los problemas de comunicación se superan mediante el diálogo y la discusión, como se detalla en la gráfica.

DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA MATRIZ

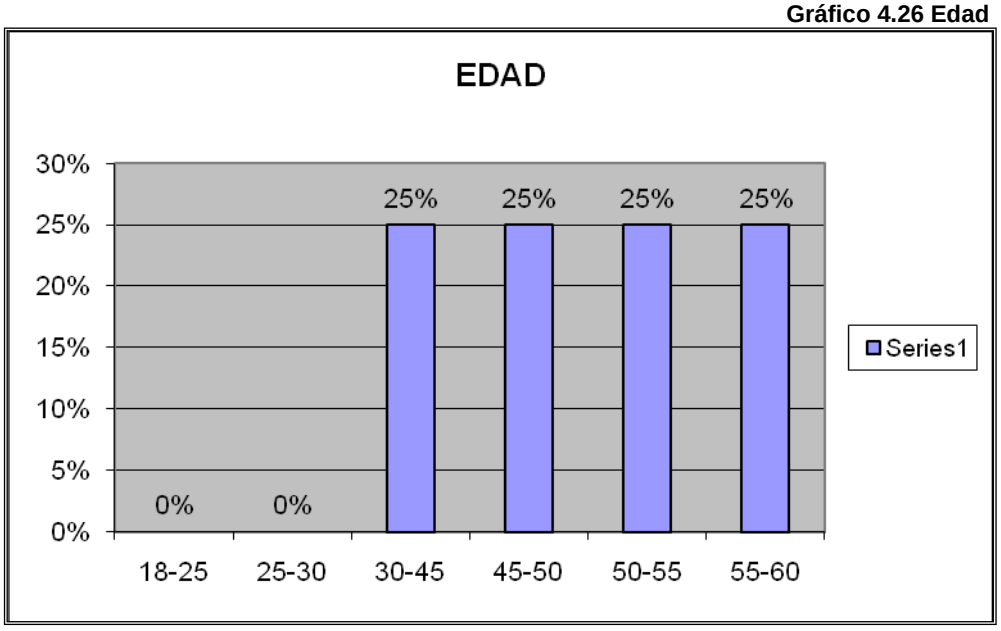
Gráfico 4.25 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

La población del Departamento de Auditoría de TAME es totalmente equilibrada, como se detalla en la gráfica.

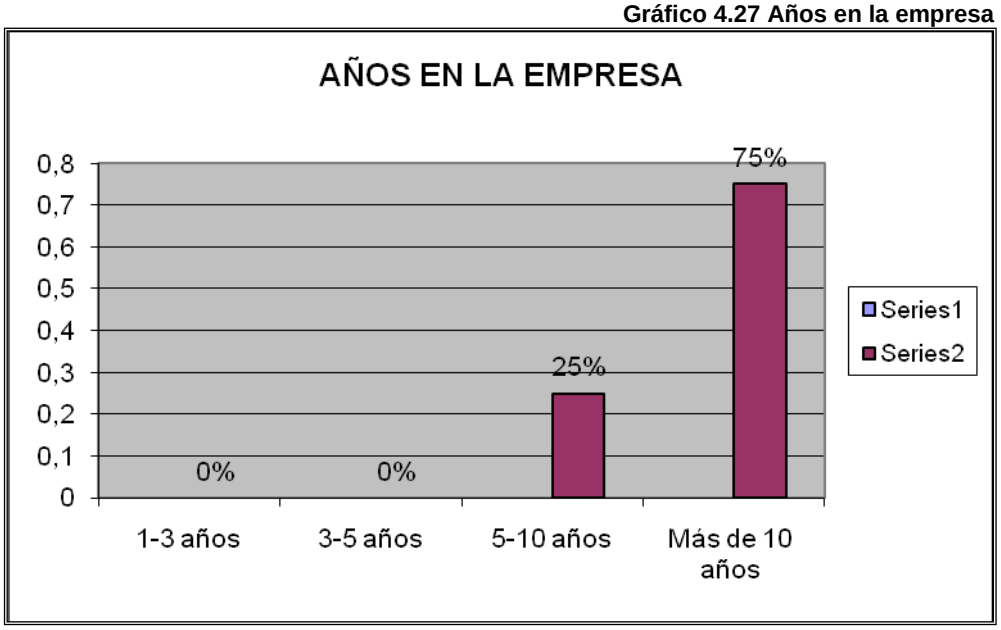
Gráfico 4.26 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se detalla en la gráfica los empleados del Departamento de Auditoría tienen una edad entre 30 a 60 años.

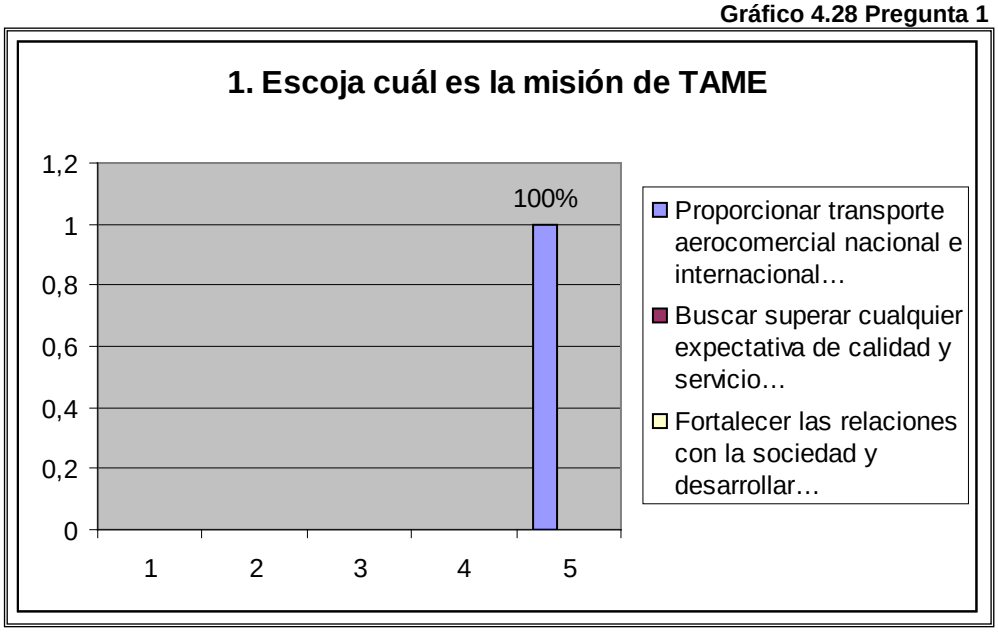
Gráfico 4.27 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Auditoría predomina un grupo importante que está en la empresa más de diez años.

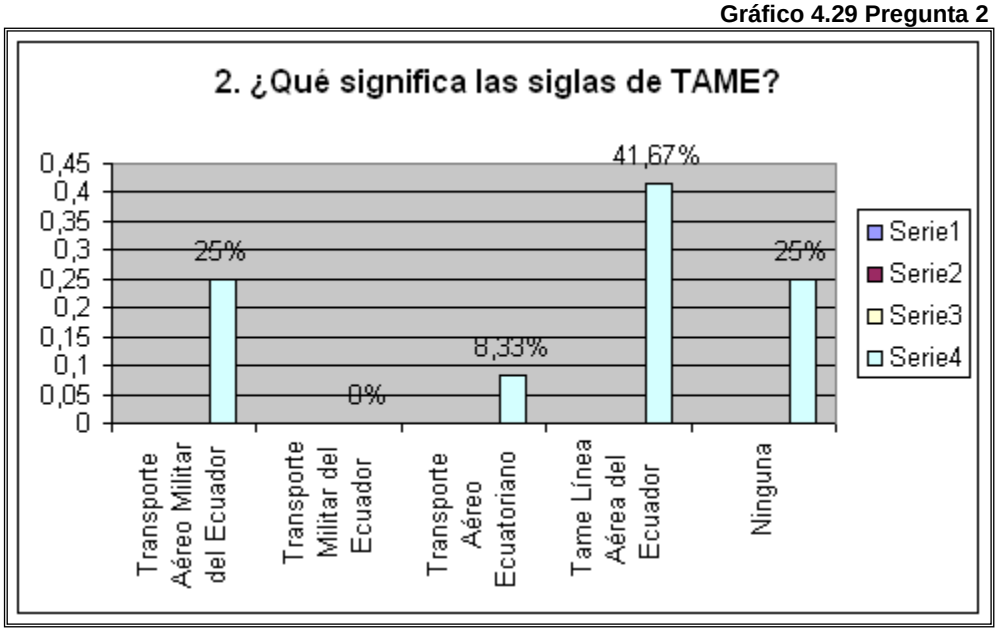
Gráfico 4.28 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El cien por ciento de las personas que trabajan en el Departamento de Auditoría conoce cual es la misión de la empresa.

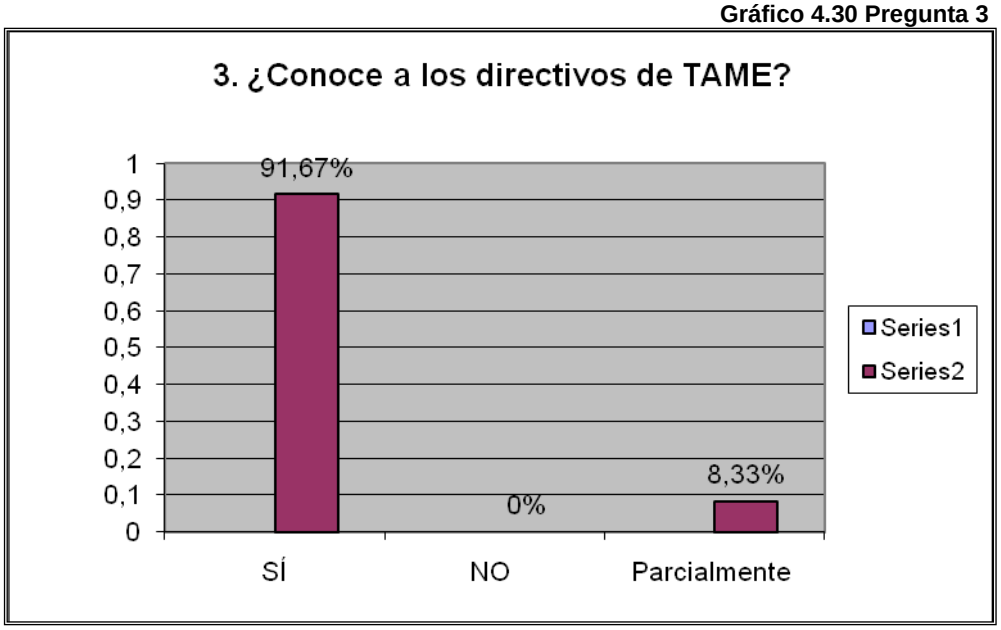
Gráfico 4.29 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 41.67% de las personas que laboran en el Departamento de Auditoría afirma que TAME significa “Tame Línea Aérea del Ecuador”, mientras que el 25% afirma que significa “Transporte Aéreo Militar del Ecuador”, y un 25% dice que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

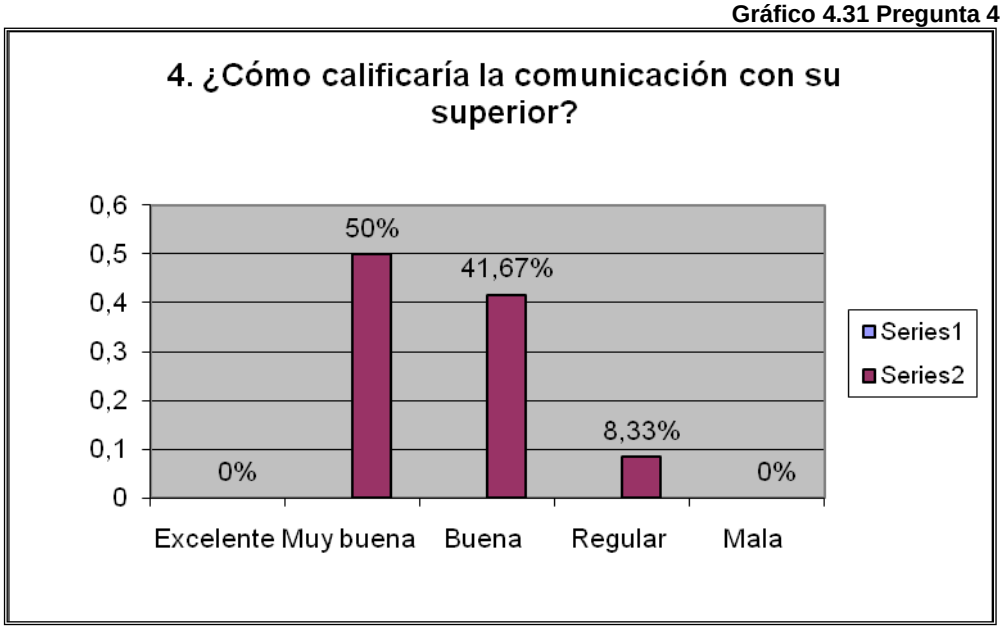
Gráfico 4.30 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 91.67% de las personas del Departamento de Auditoría conocen a los directivos de la empresa, mientras que un 8.33% los conoce parcialmente.

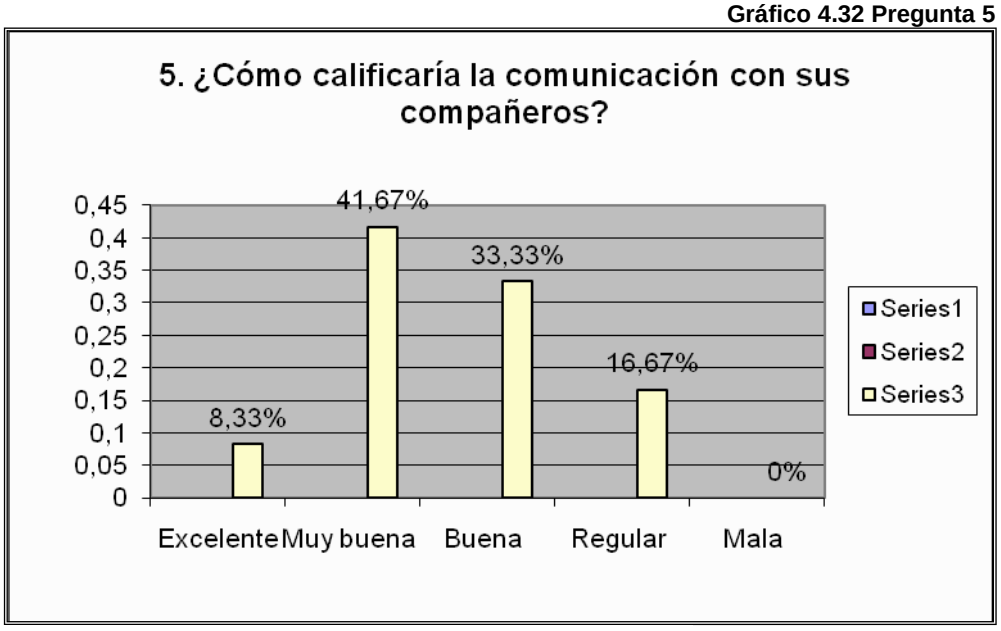
Gráfico 4.31 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 91.67% de la población del Departamento de Auditoría califica positivamente la comunicación con su superior, y un 8.33% la califica como regular, como se detalla en la gráfica.

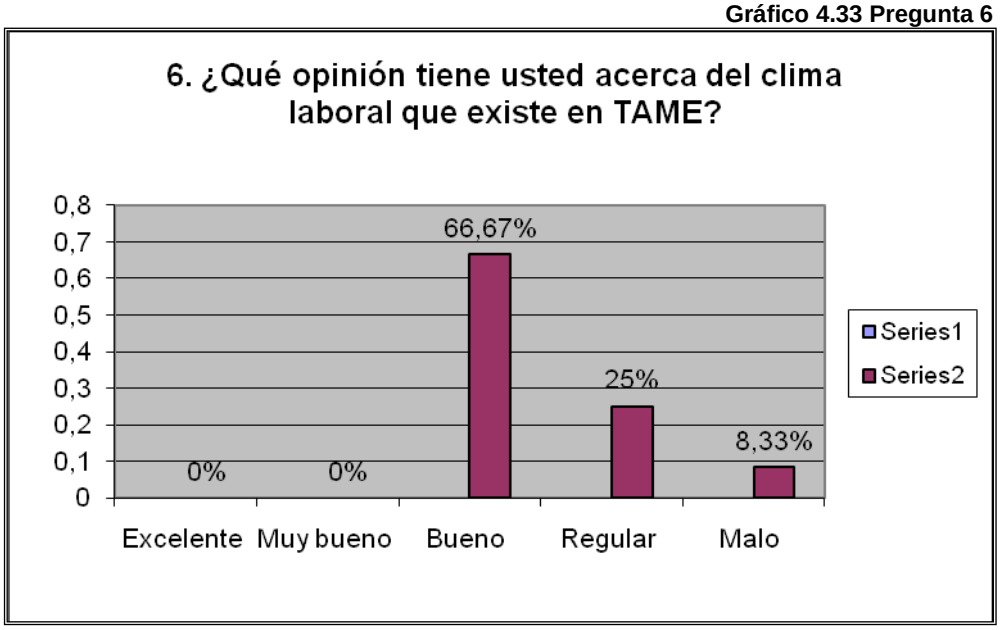
Gráfico 4.32 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Autor: Diseño Propio

El 83.33% de las personas del Departamento de Auditoría califican positivamente la comunicación con sus compañeros y el 16.67% la calificó como regular, como se detalla en la gráfica.

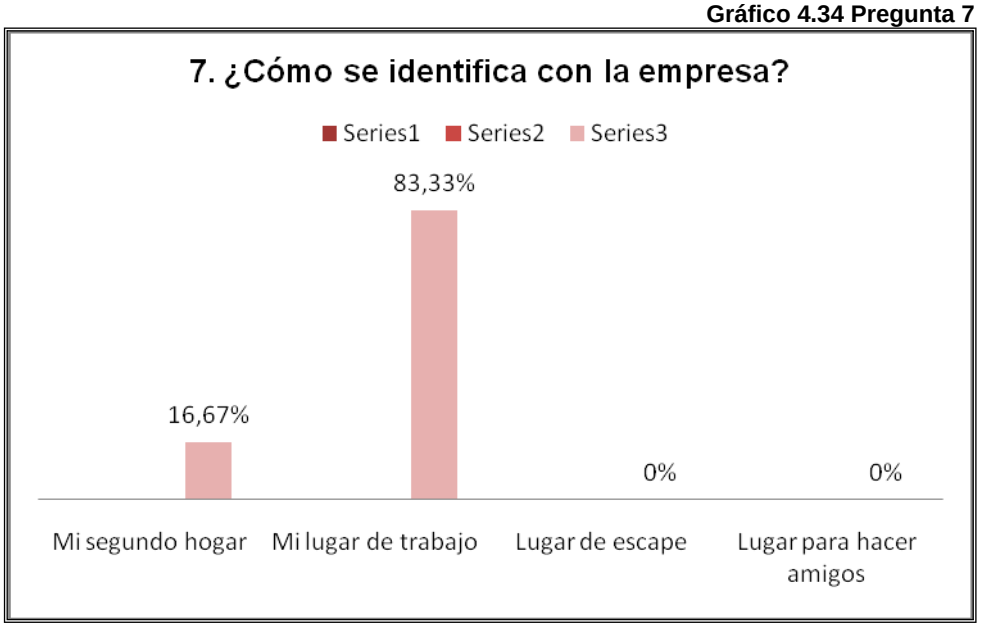
Gráfico 4.33 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 66.67% de la población que trabaja en el Departamento de Auditoría opina que el clima laboral es bueno, mientras que el 33.33% opina de una forma negativa, como se detalla en la gráfica.

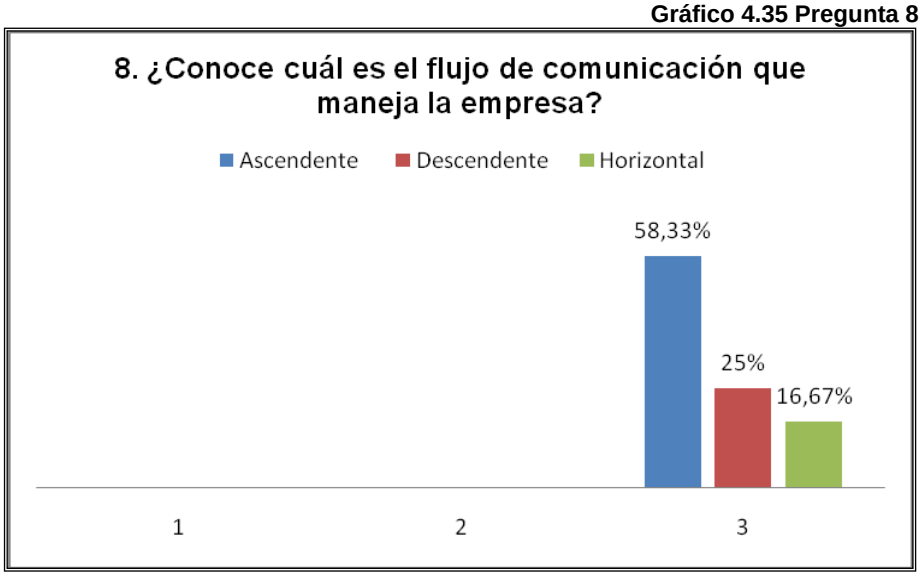
Gráfico 4.34 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en la gráfica el 83.33% de las personas del Departamento de Auditoría identifica a la empresa como su lugar de trabajo y el 16.67% identifica a la organización como su segundo hogar.

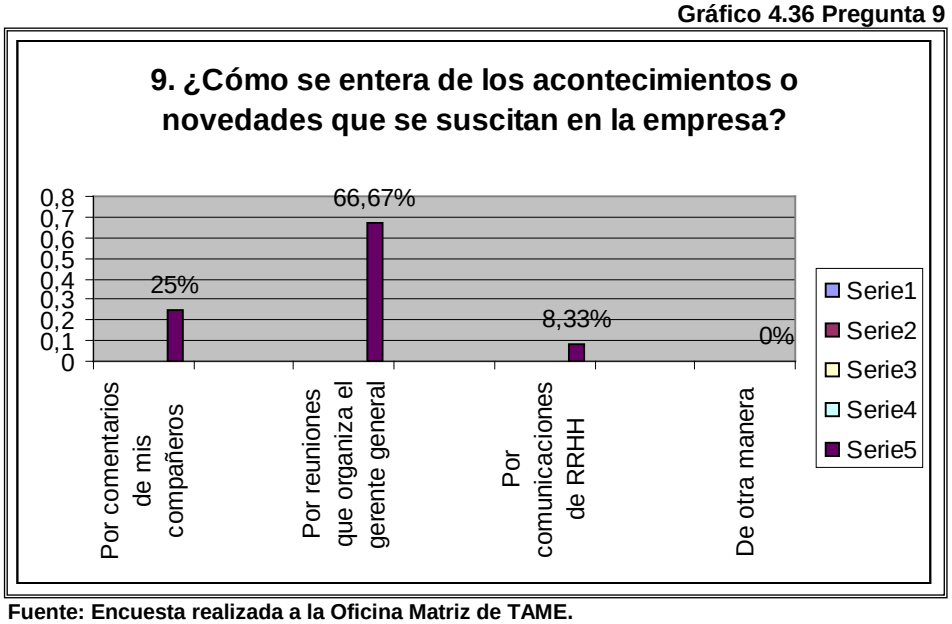
Gráfico 4.35 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 58.33% de los miembros del Departamento de Auditoría afirma que la comunicación en la empresa es ascendente, es decir que la información va desde los empleados hacia los superiores, el 25% afirma que es descendente y finalmente el 16.67% afirma que la comunicación es horizontal.

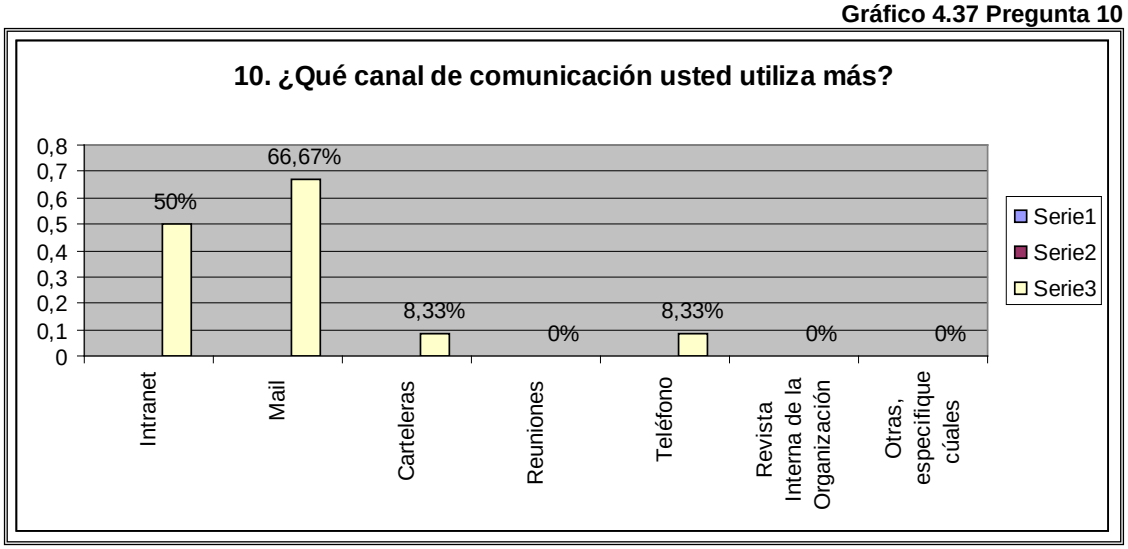
Gráfico 4.36 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 66.67% de los empleados del Departamento de Auditoría se entera de las novedades que se suscitan en la empresa por reuniones que organiza el gerente general, el 25% por comentarios de los compañeros y el 8.33% por comunicaciones de Recursos Humanos.

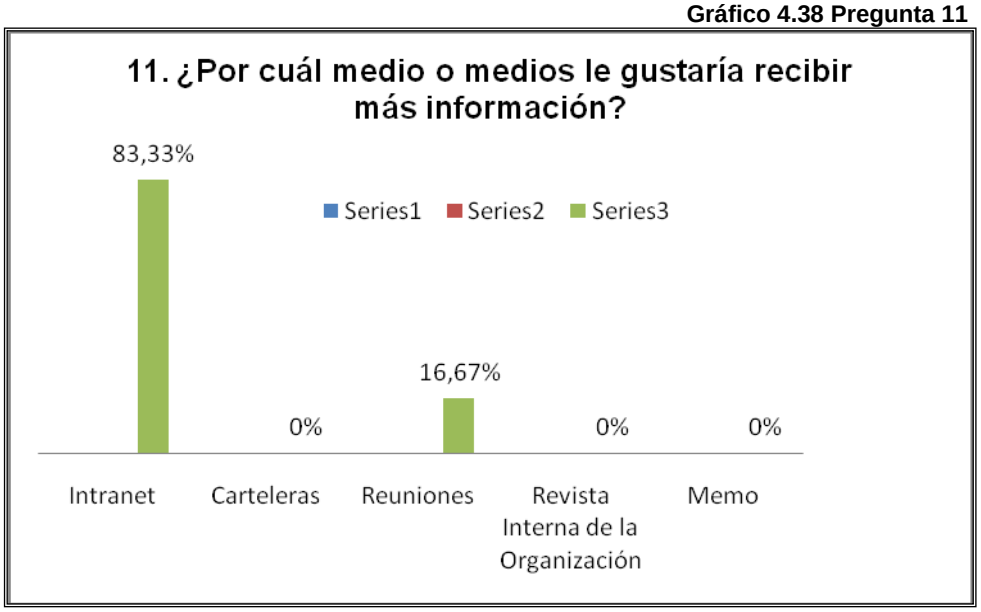
Gráfico 4.37 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Auditoría el canal de comunicación más utilizado es el mail con un 66.67%, seguido por el Intranet, como se detalla en la gráfica. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

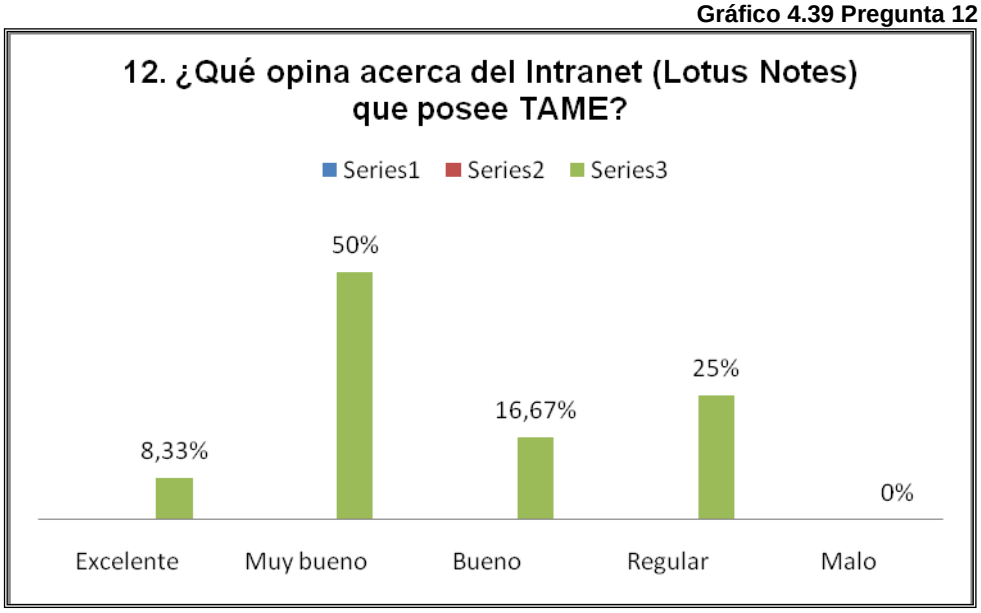
Gráfico 4.38 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

A los miembros del Departamento de Auditoría les gustaría recibir más información por medio del Intranet y de las reuniones, como se detalla en la gráfica.

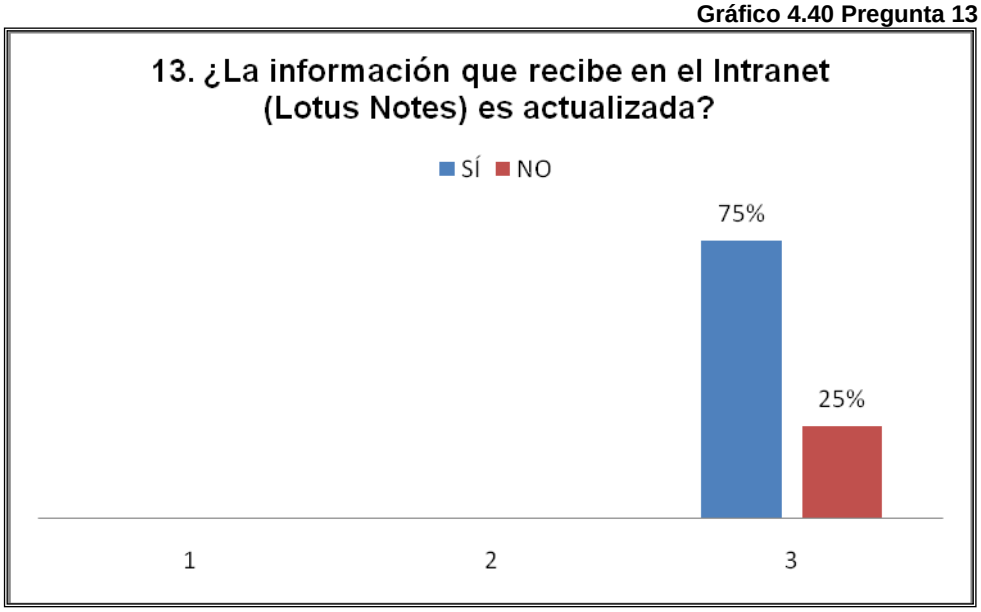
Gráfico 4.39 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Auditoría el 75% de las personas opina positivamente sobre el Intranet de TAME y en 25% opina que es regular, como se detalla en la gráfica.

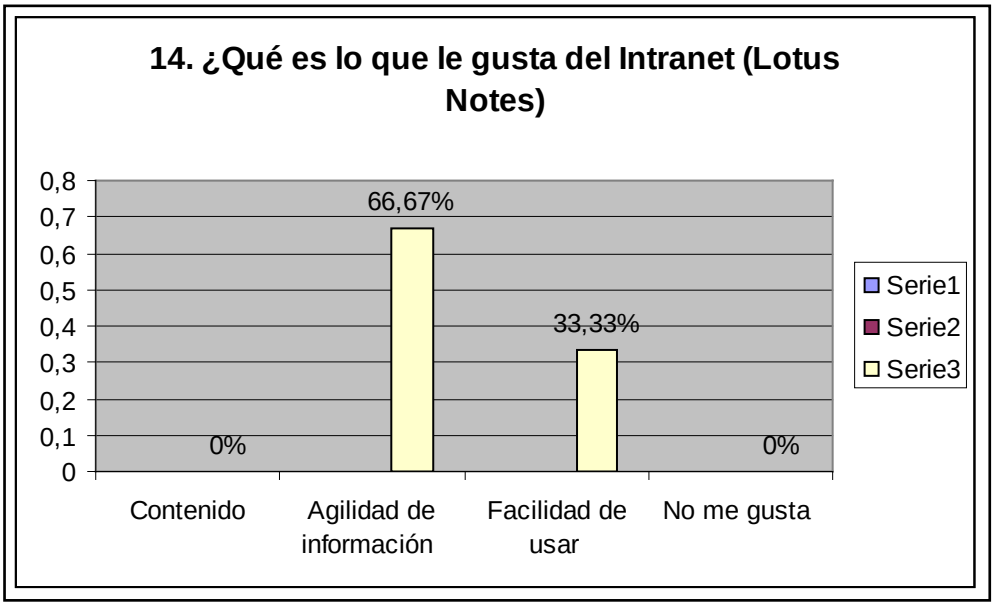
Gráfico 4.40 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 75% de la personas del Departamento de Auditoría afirma que la información que recibe en el Intranet es actualizada y un 25% afirma que no es actualizada.

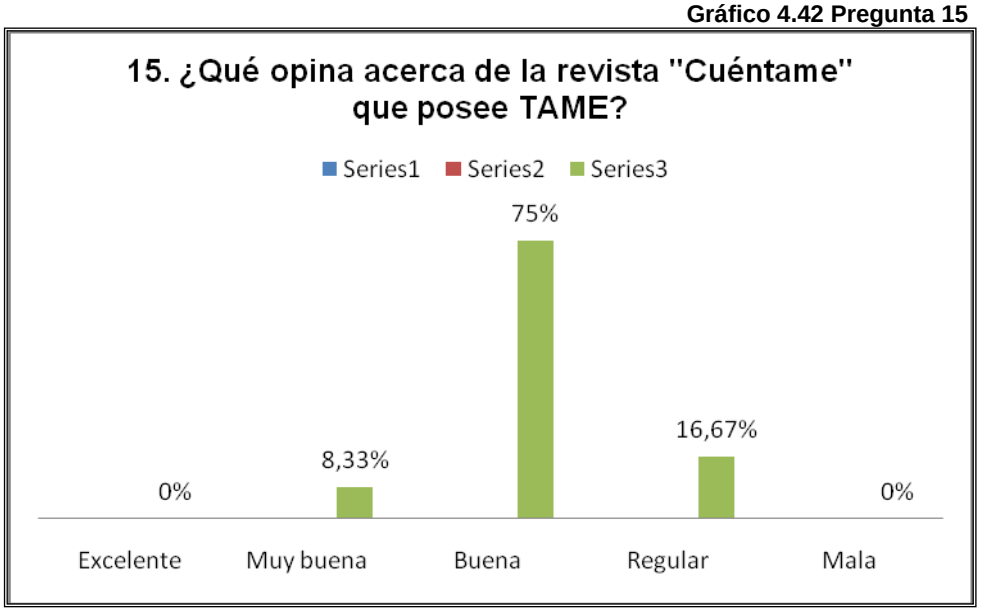
Gráfico 4.41 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Auditoría al 66.67% de la población lo que le gusta del Intranet es la agilidad de información y a un 33.33% le gusta porque es fácil de usar.

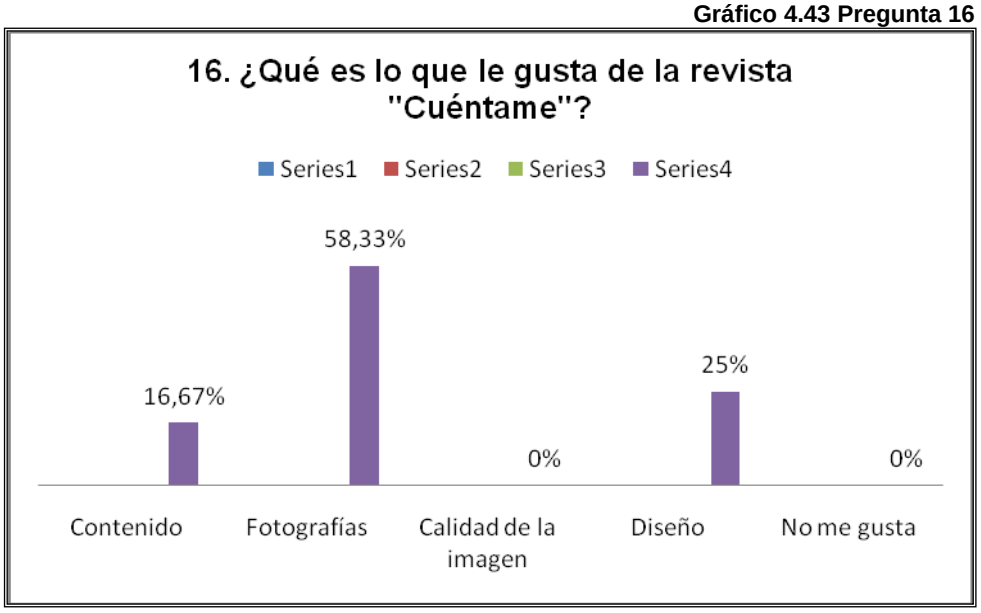
Gráfico 4.42 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 83.33% de los miembros del Departamento de Auditoría opina positivamente sobre la revista “Cuéntame” y el 16.67% opina que es regular, como se detalla en la gráfica.

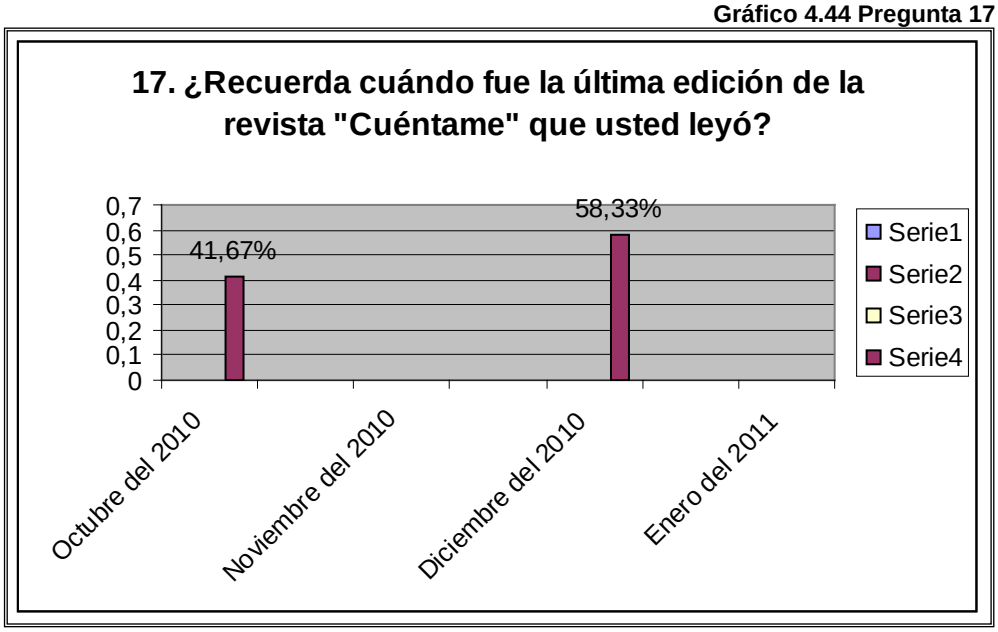
Gráfico 4.43 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al Departamento de Auditoría lo que más le gusta de la revista son las fotografías con un 58.33%, le siguen el diseño y el contenido, como lo detalla la gráfica.

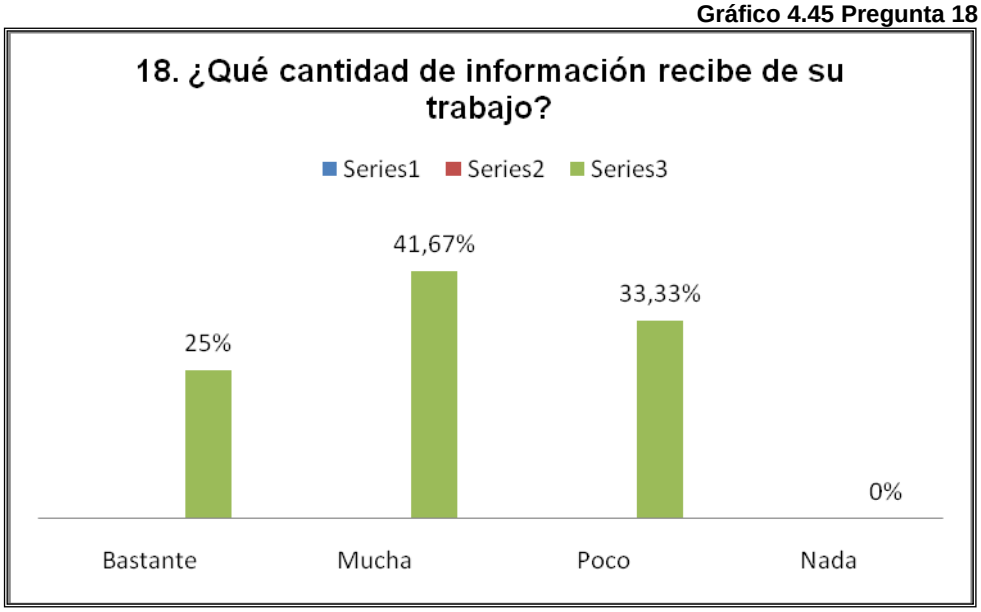
Gráfico 4.44 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 58.33% de las personas que trabajan en el Departamento de Auditoría, la última edición de la revista que leyeron fue la del mes de diciembre del 2010 y el 41.67% la del mes de octubre del mismo año.

Gráfico 4.45 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en la gráfica en el Departamento de Auditoría el 25% de las personas afirma que recibe bastante información sobre su trabajo, el 41.67% afirma que recibe mucha y finalmente el 33,33% afirma que recibe poca información.

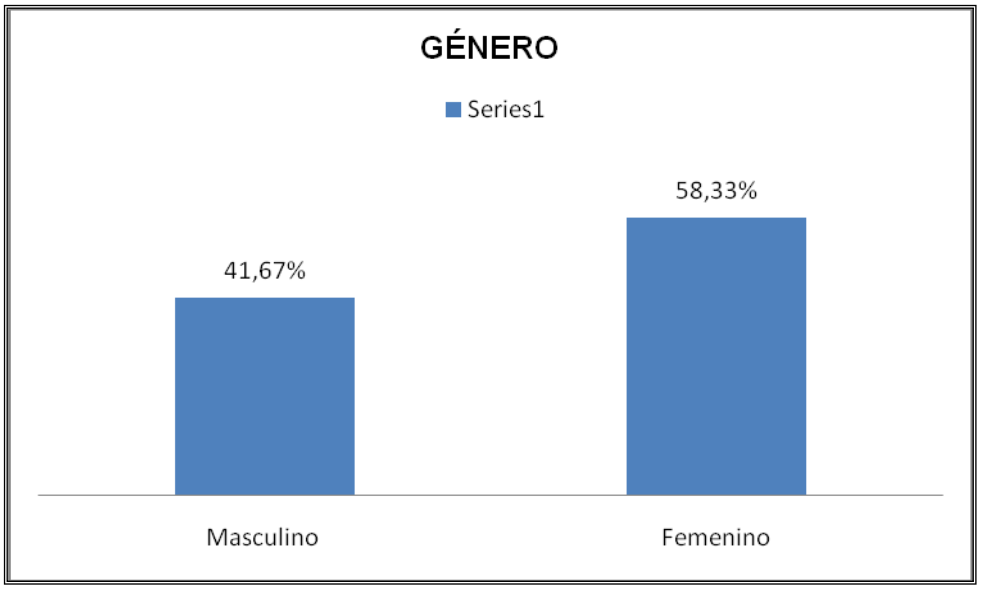
Gráfico 4.46 Pregunta 19

Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Auditoría se superan los problemas de comunicación mediante el diálogo con un 83.33%, y el 8.33% por medio del chisme y la discusión.

DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN SOCIAL MATRIZ

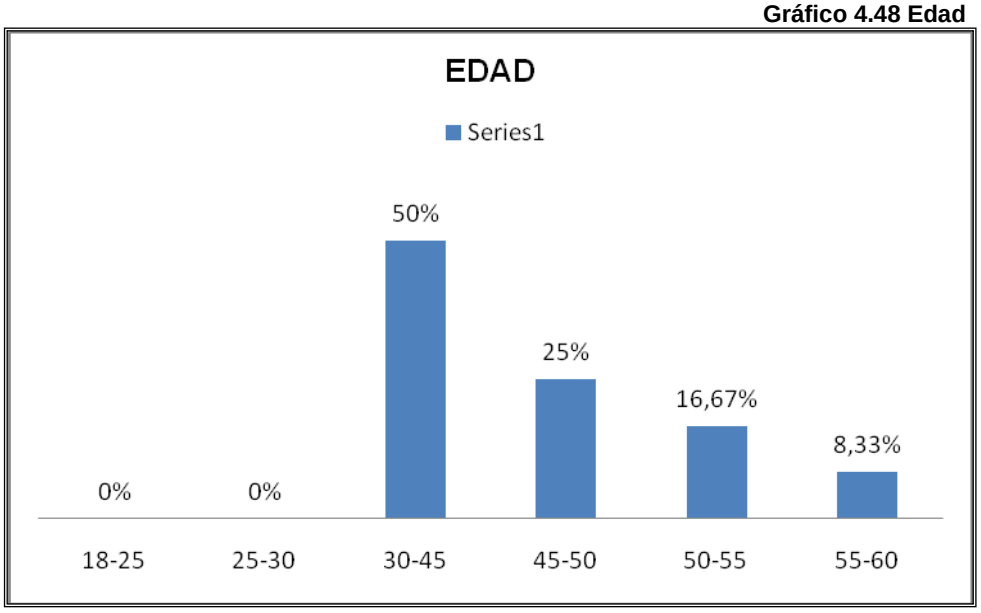
Gráfico 4.47 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

La población del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social es equilibrada con una pequeña superioridad del género femenino.

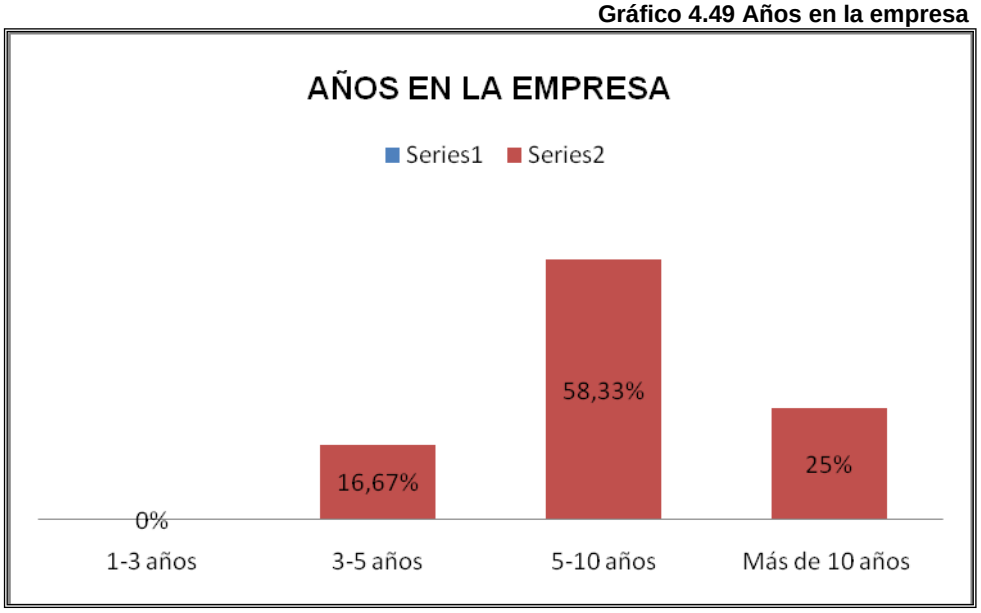
Gráfico 4.48 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social un grupo predominante tiene una edad de 30 a 46 años, un 25% de 45 a 50, el 16.67% de 50 a 55 y el 8.33% de 55 a 60 años.

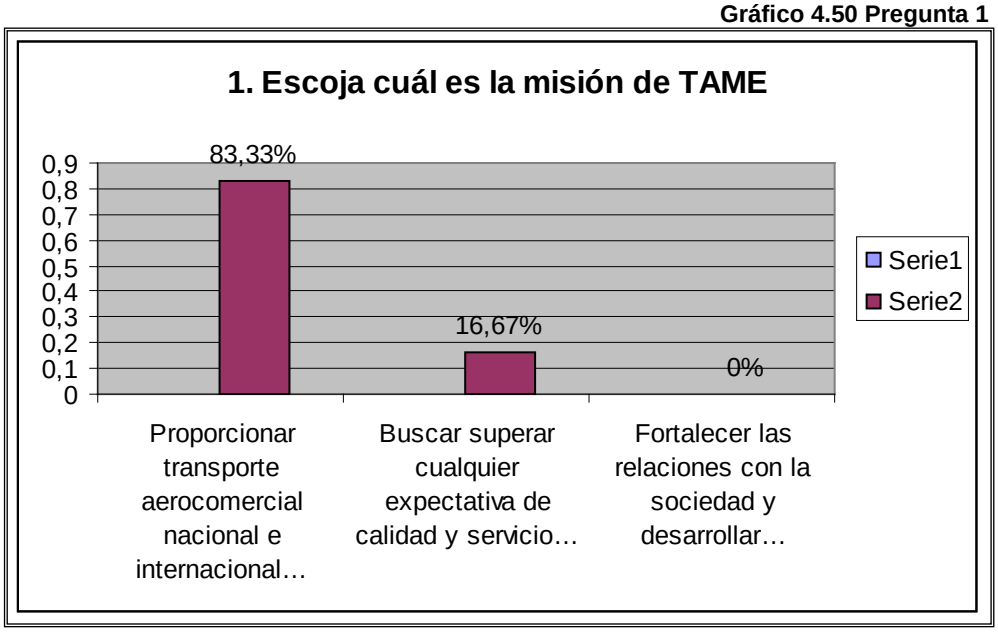
Gráfico 4.49 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Existe un grupo predominante en el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social que trabaja en la empresa de 5 a 10 años, como se detalla en la gráfica.

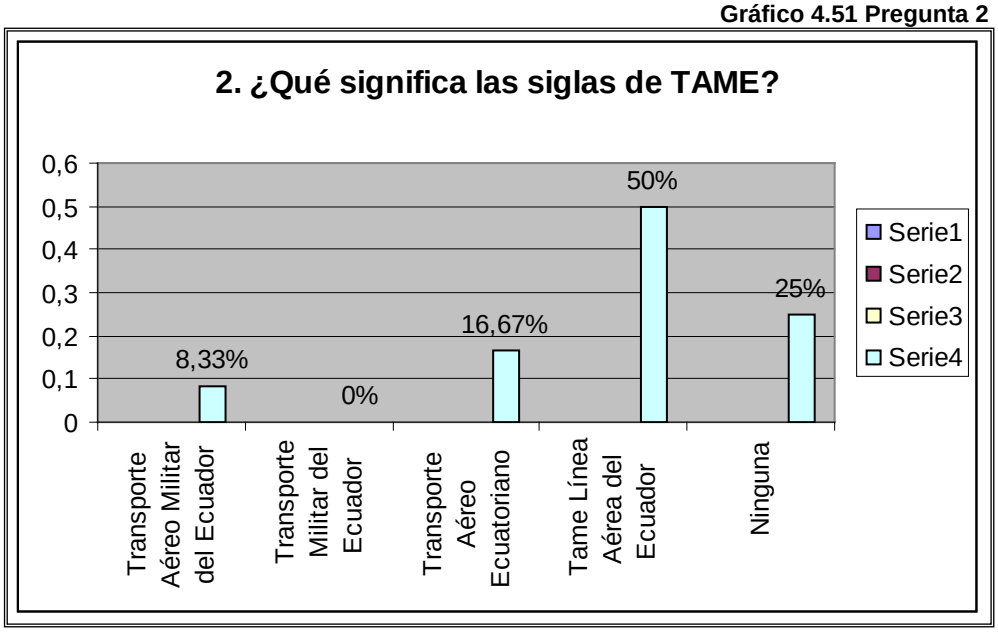
Gráfico 4.50 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 83.33% de las personas que trabajan en el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social saben cual es la misión de TAME y el 16.67% no sabe.

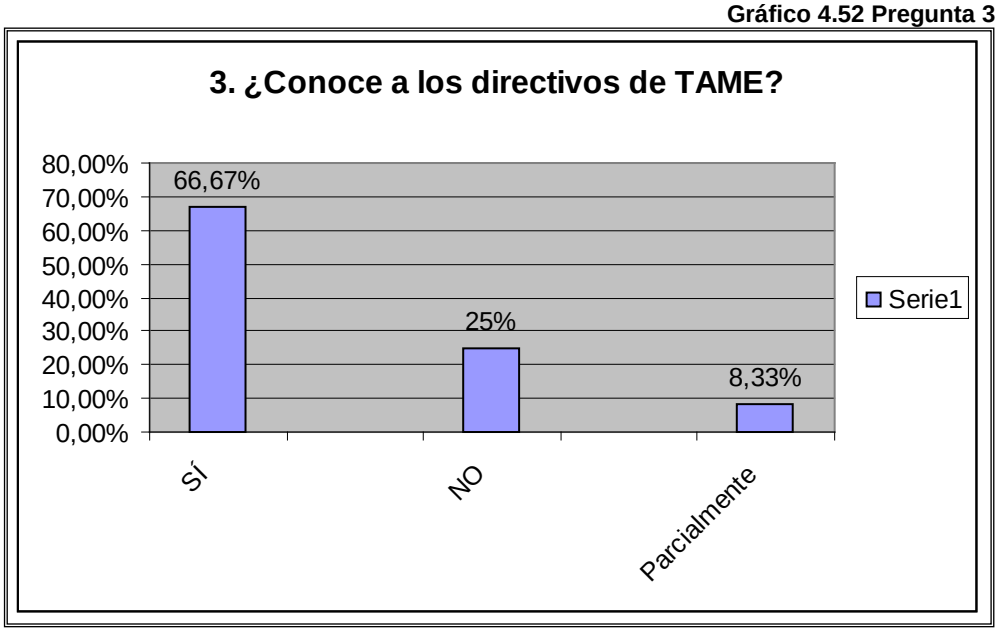
Gráfico 4.51 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social el 50% de las personas afirman que TAME significa “Tame Línea Aérea del Ecuador”, mientras que el 25% afirma que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

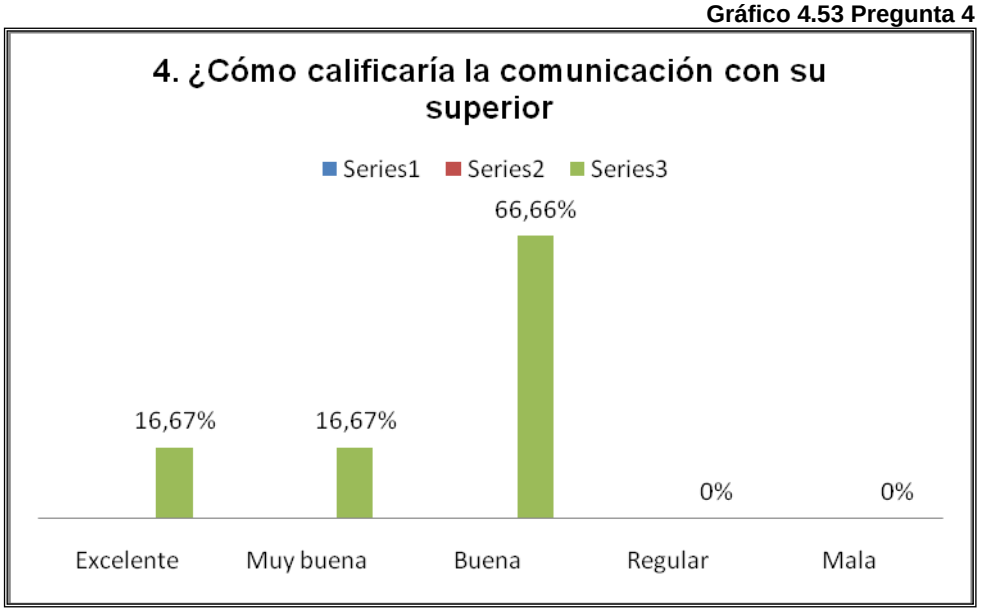
Gráfico 4.52 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 66.67% de los miembros del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social sí conoce a los directivos de la empresa, el 25% no los conoce y finalmente el 8.33% los conoce parcialmente.

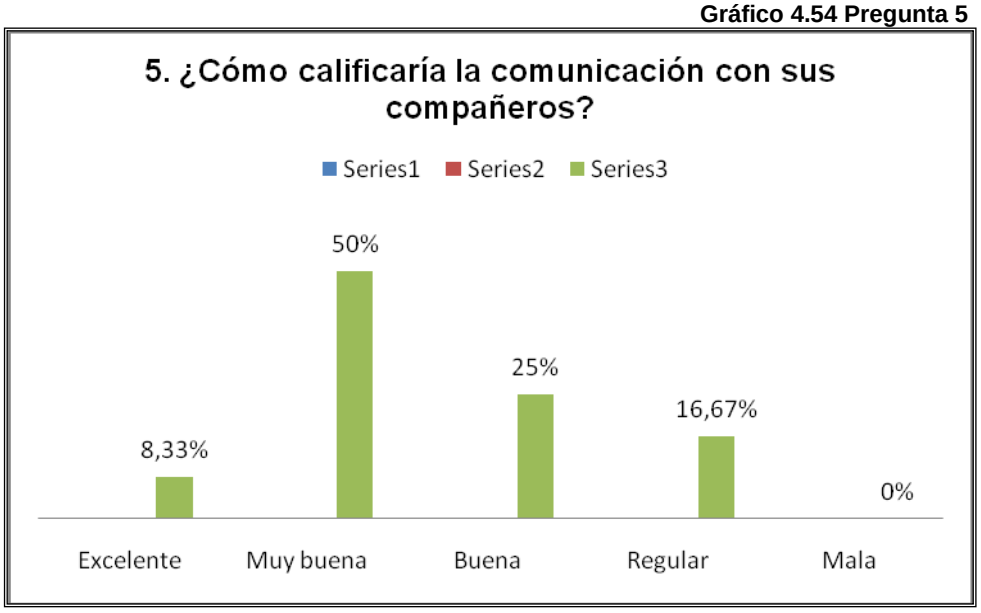
Gráfico 4.53 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

La totalidad de las personas del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social calificó positivamente la comunicación con su superior.

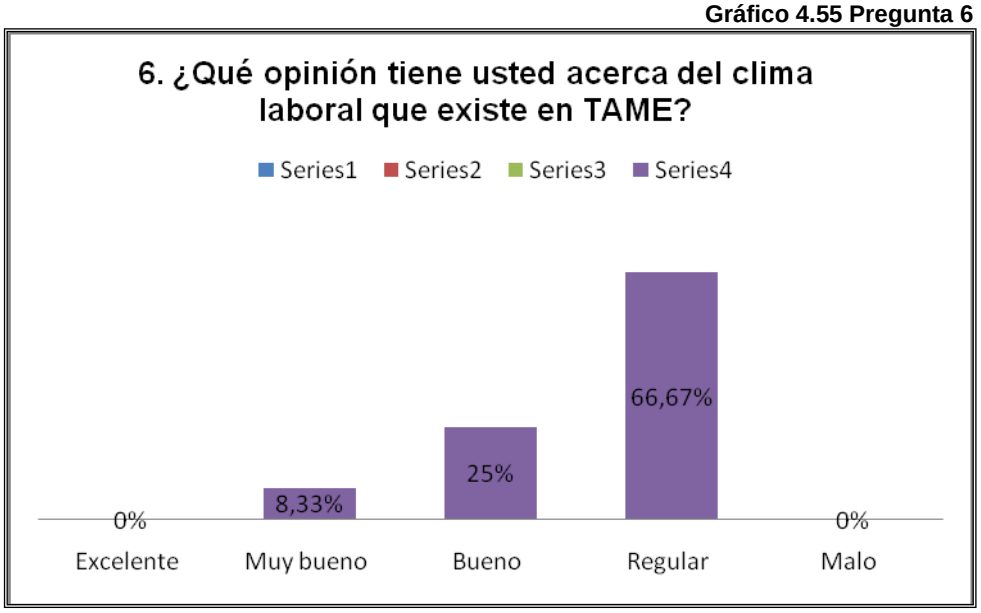
Gráfico 4.54 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social el 83.33% de las personas califican positivamente la comunicación con sus compañeros y el 16.67% la califica como regular, como se detalla en la gráfica.

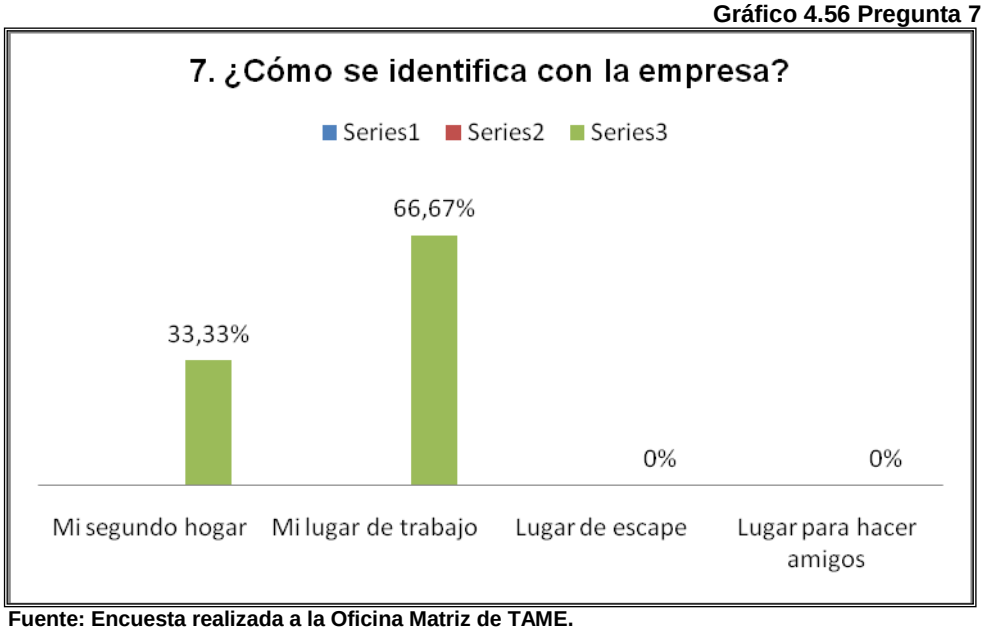
Gráfico 4.55 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 33.33% de los miembros del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social opina positivamente sobre el clima laboral de la organización y el 66.67% opina que es regular, como se detalla en la gráfica.

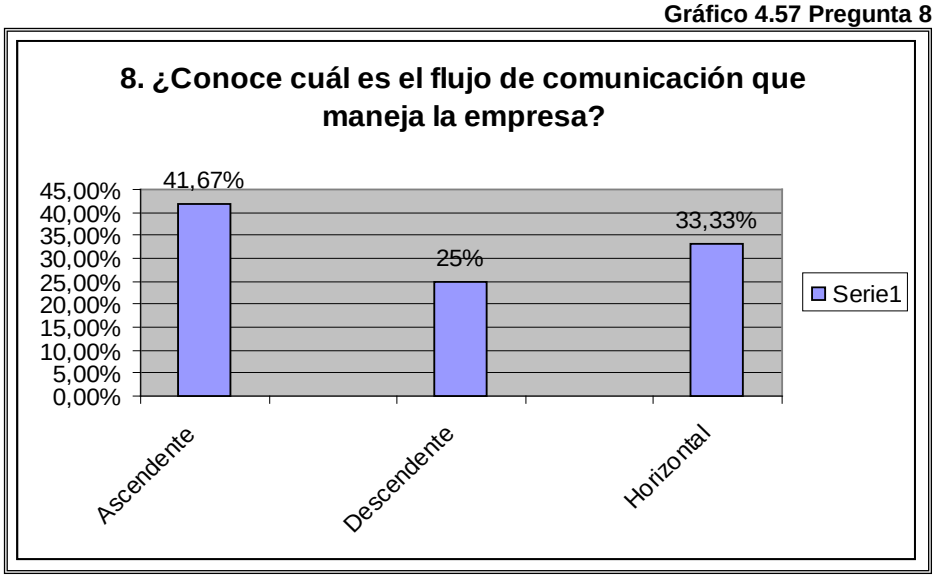
Gráfico 4.56 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en la gráfica el 66.67% de las personas que trabajan en el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social identifican a la empresa como su lugar de trabajo y el 33.33% identifica a TAME como su segundo hogar.

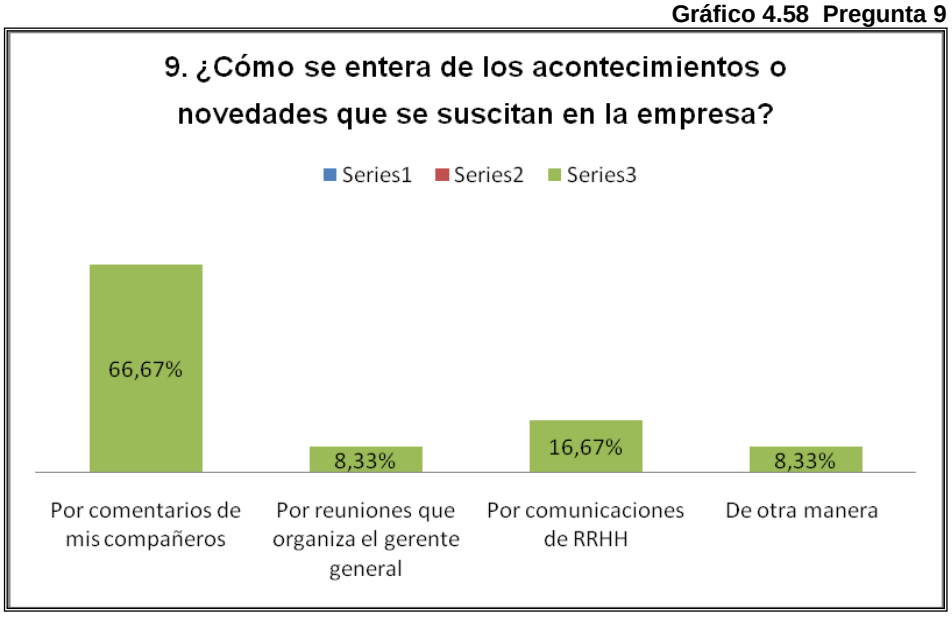
Gráfico 4.57 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 41.67% de los miembros del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social afirma que el flujo de comunicación es ascendente, es decir que va desde los empleados hacia los superiores, el 25% afirma que el flujo es descendente y el 33.33% afirma que el flujo de comunicación es horizontal.

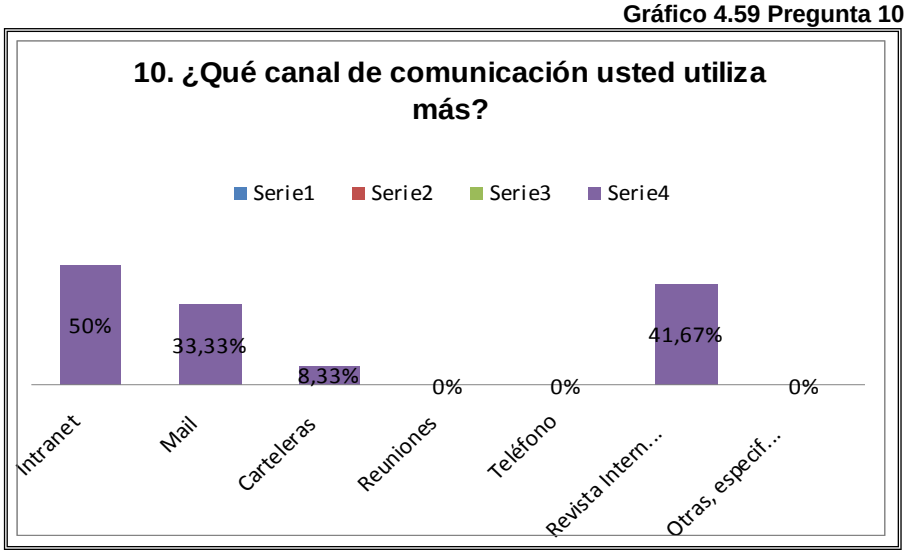
Gráfico 4.58 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social el 66.67% de las personas se enteran de las novedades de la empresa por comentarios de sus compañeros y el 16.67% de las personas por comunicaciones de Recursos Humanos, como se detalla en la gráfica y el 8.33% de otra manera mediante mensajes al mail

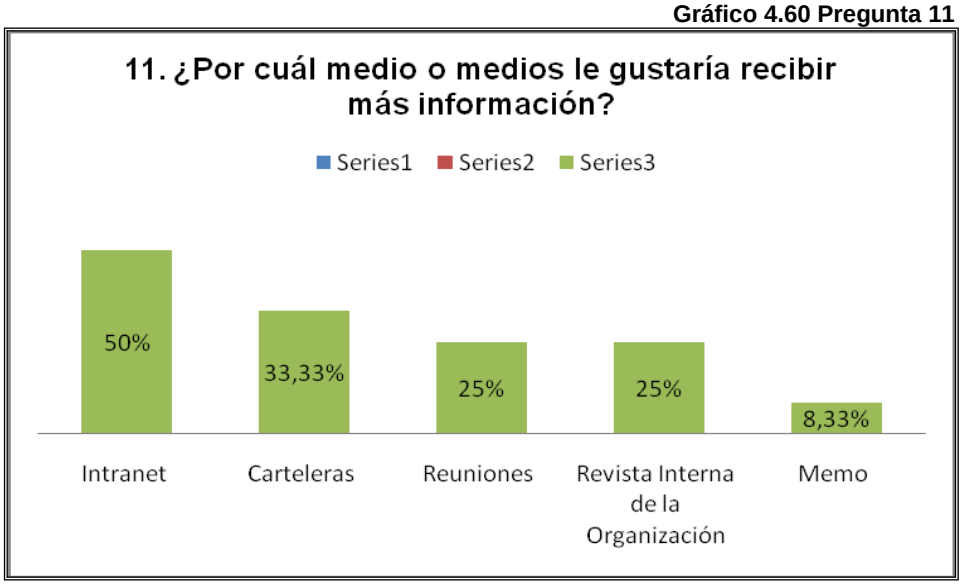
Gráfico 4.59 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Autor: Diseño Propio

El canal de comunicación más utilizado por los miembros del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social es el Intranet con un 50% y la revista interna “Cuéntame” con el 41.67%, como se muestra en la gráfica. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

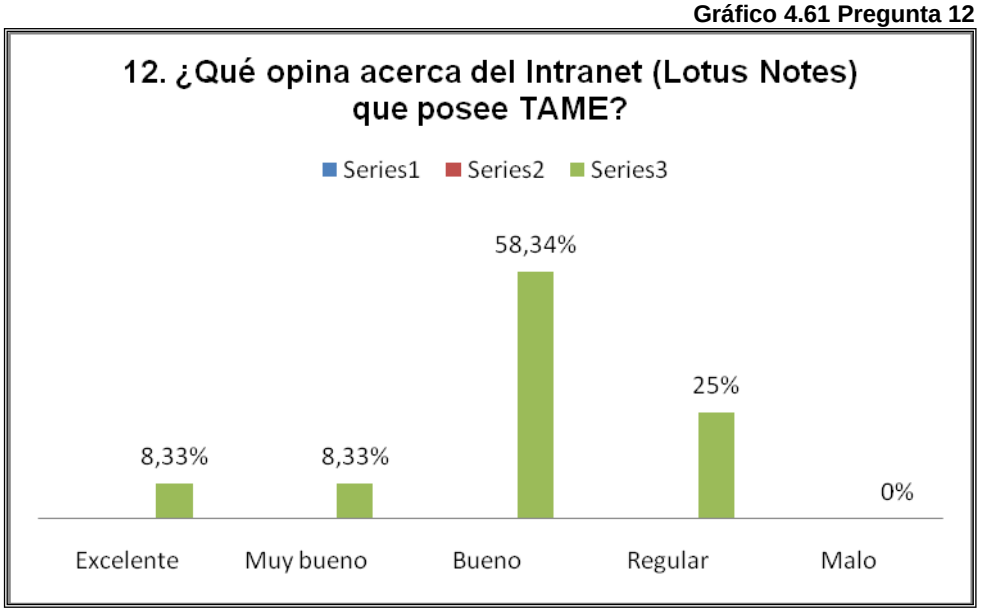
Gráfico 4.60 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 50% de los integrantes del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social les gustaría recibir más información mediante el Intranet, seguido de las carteleras, reuniones y finalmente por medio de la revista interna, como se detalla en la gráfica. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

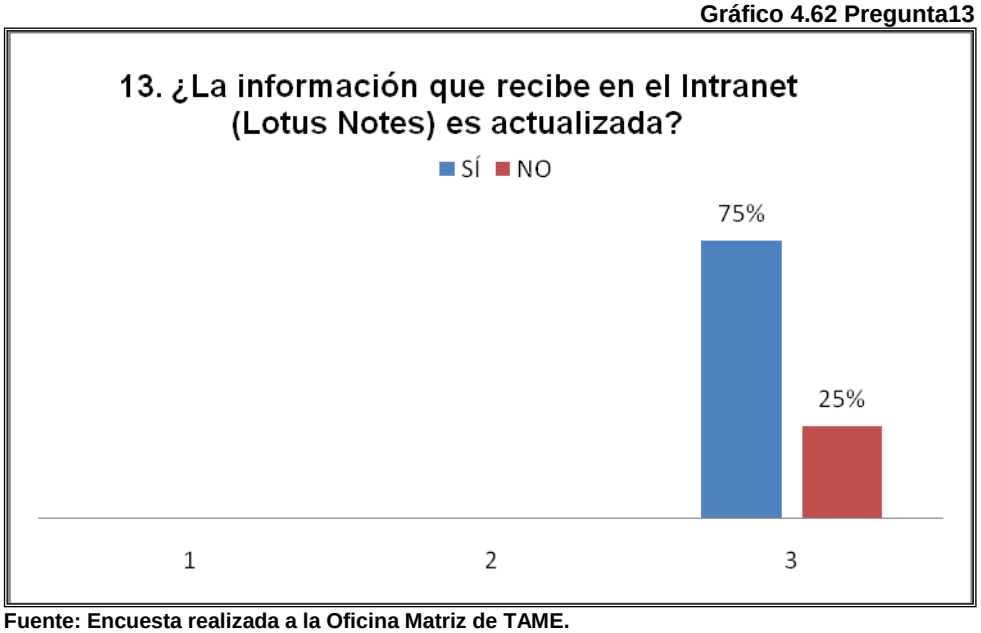
Gráfico 4.61 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social el 75% de las personas opina positivamente sobre el Intranet y el 25% opina que el Intranet es regular.

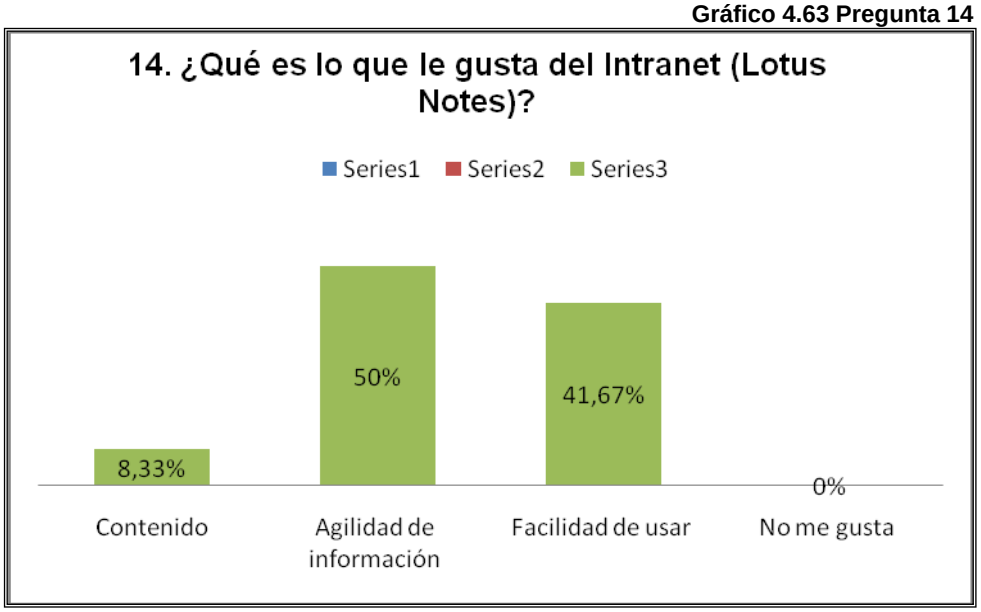
Gráfico 4.62 Pregunta13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 75% de las personas que trabajan en el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social afirman que la información del Intranet sí es actualizada y el 25% afirma que no.

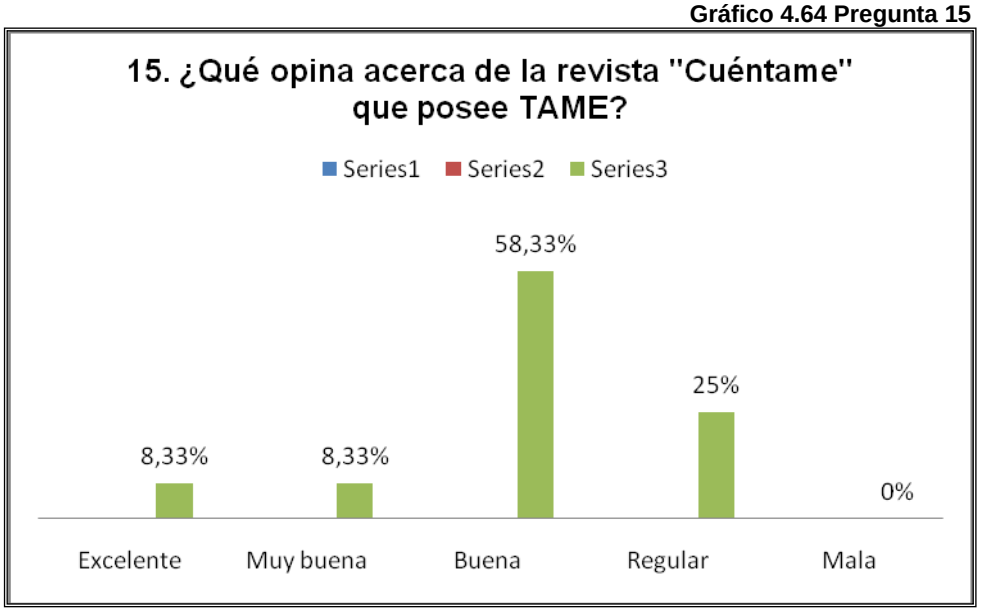
Gráfico 4.63 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 50% de los miembros del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social afirma que le gusta el Intranet por la agilidad de información, el 41.67% por la facilidad de usar y el 8.33% por el contenido.

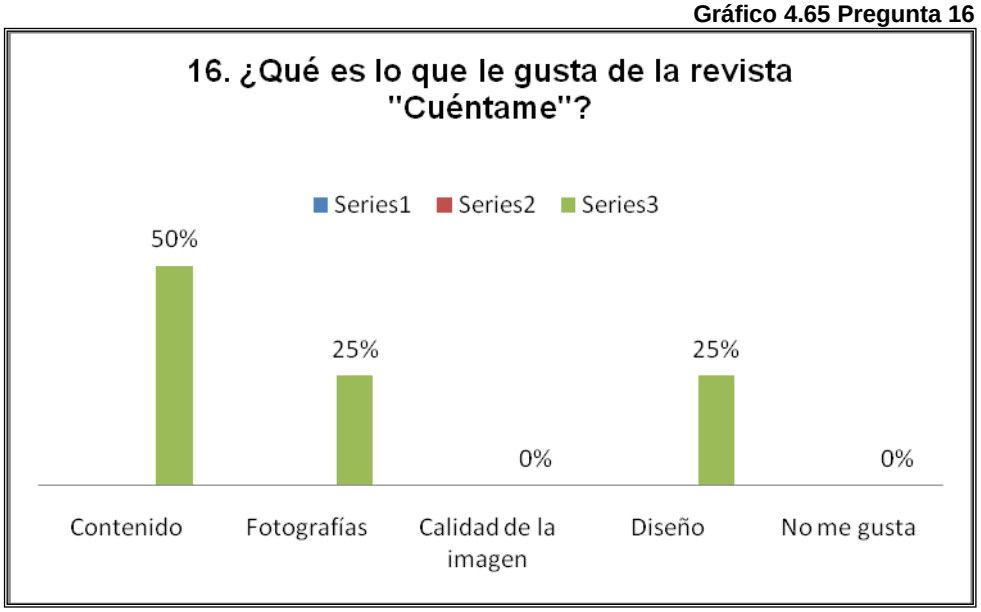
Gráfico 4.64 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 74.99% de las personas que laboran dentro del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social opina positivamente sobre la revista interna y el 25% opina que es regular, como lo detalla la gráfica.

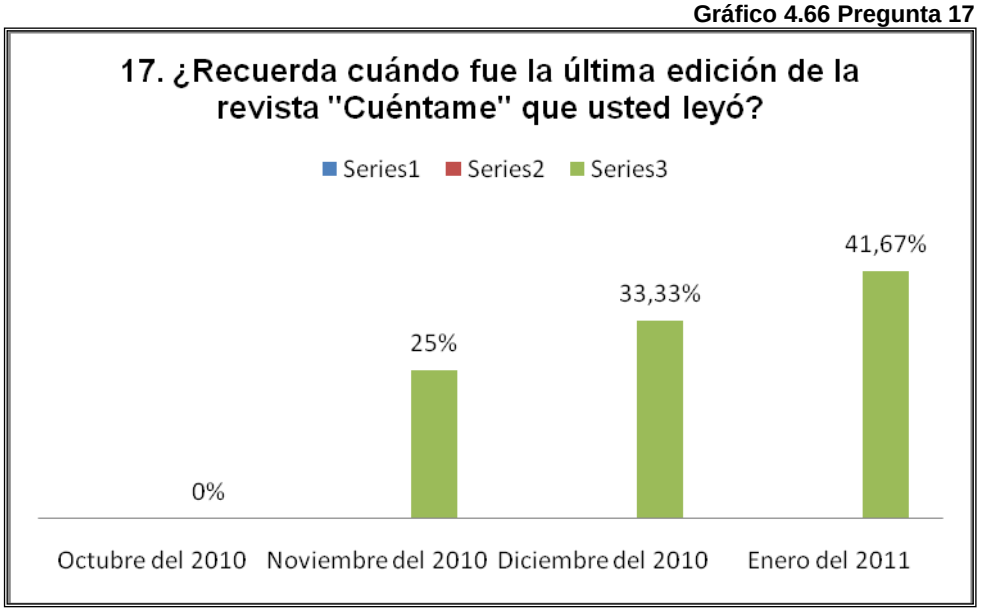
Gráfico 4.65 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

A los miembros del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social lo que más les gusta de la revista interna es el contenido con el 50%, seguido del diseño y las fotografías como lo detalla la gráfica.

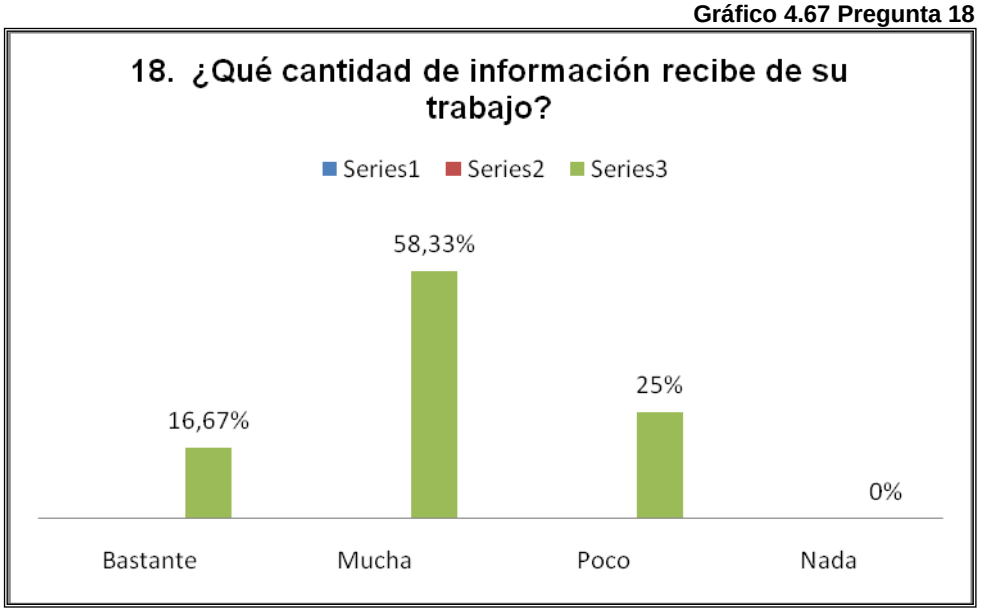
Gráfico 4.66 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 41.67% de las personas del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social, la última edición que leyeron de la revista fue la de enero del 2011, el 33.33% la de diciembre de 2010 y el 25% la del mes de noviembre del 2010.

Gráfico 4.67 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Los miembros del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social afirman con el 16.67% que reciben bastante información sobre su trabajo, el 58.33% afirma que mucha y el 25% afirma que recibe poca información sobre su trabajo.

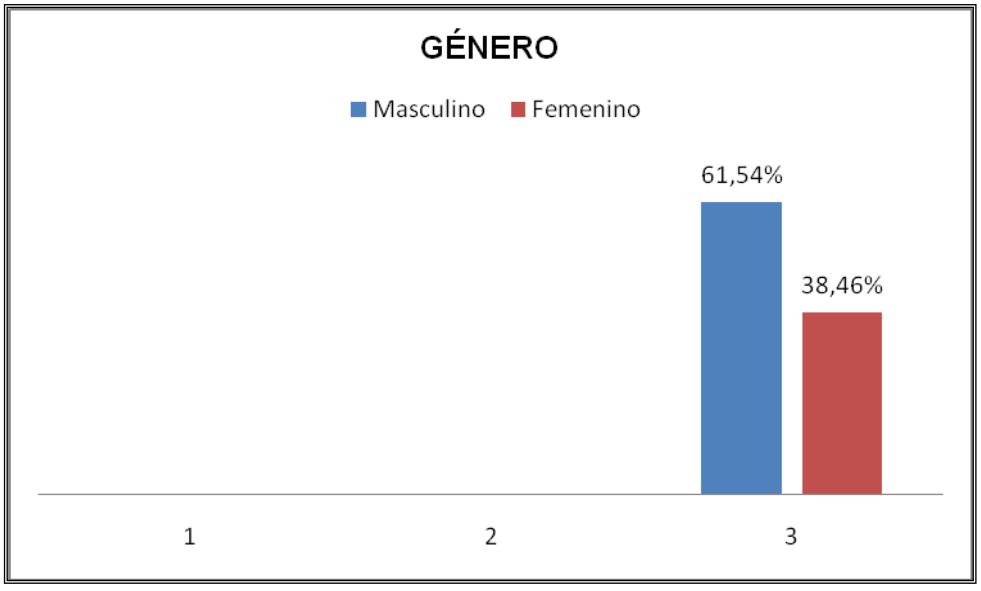
Gráfico 4.68 Pregunta 19

Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social se superan los problemas de comunicación mediante el diálogo, seguido del chisme y la discusión como se detalla en la gráfica.

DEPARTAMENTO DE SEGUROS MATRIZ

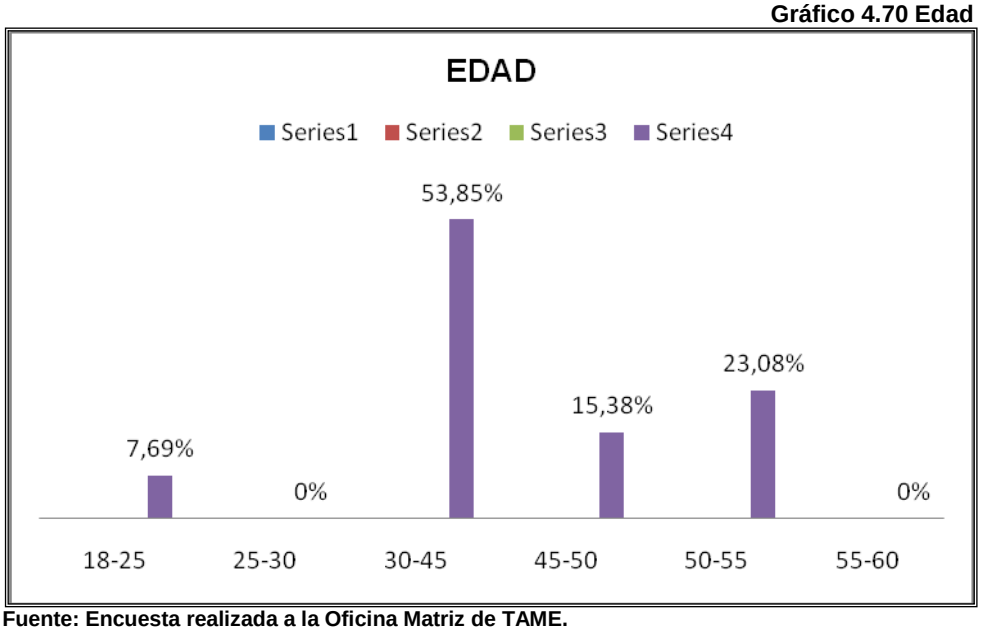
Gráfico 4.69 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en la gráfica en el Departamento de Seguros predomina el género masculino con el 61.54%.

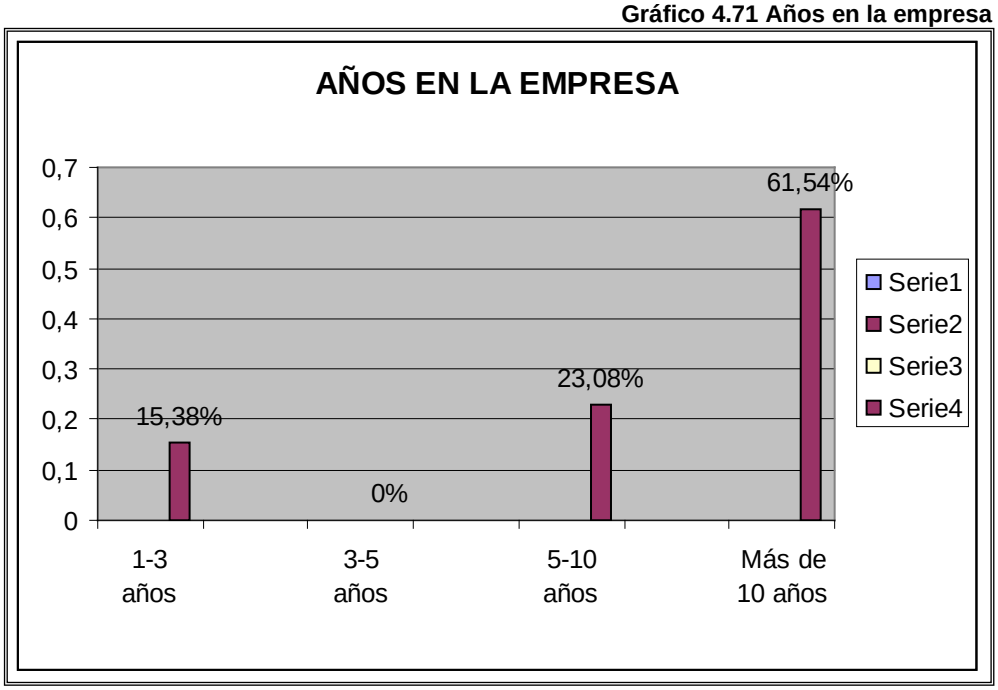
Gráfico 4.70 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Seguros existe un grupo importante que tiene una edad de 30 a 45 años, el 23.08% de 50 a 55 años, el 15.38% de 45 a 50 años y un 7.69% de 18 a 25 años, como se detalla en la gráfica.

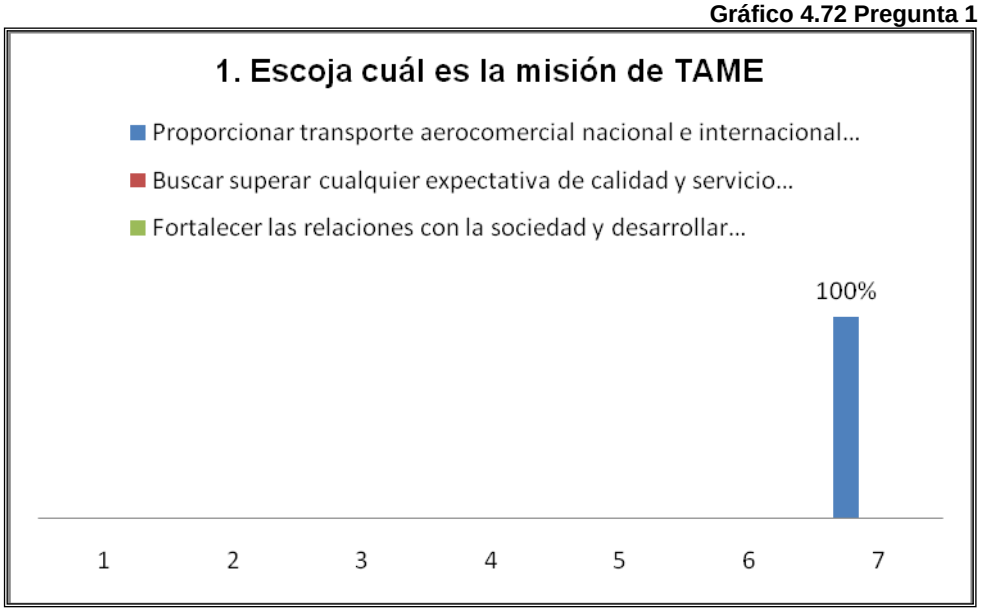
Gráfico 4.71 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Seguros existe un grupo importante que trabaja en TAME más de diez años, como se detalla en la gráfica.

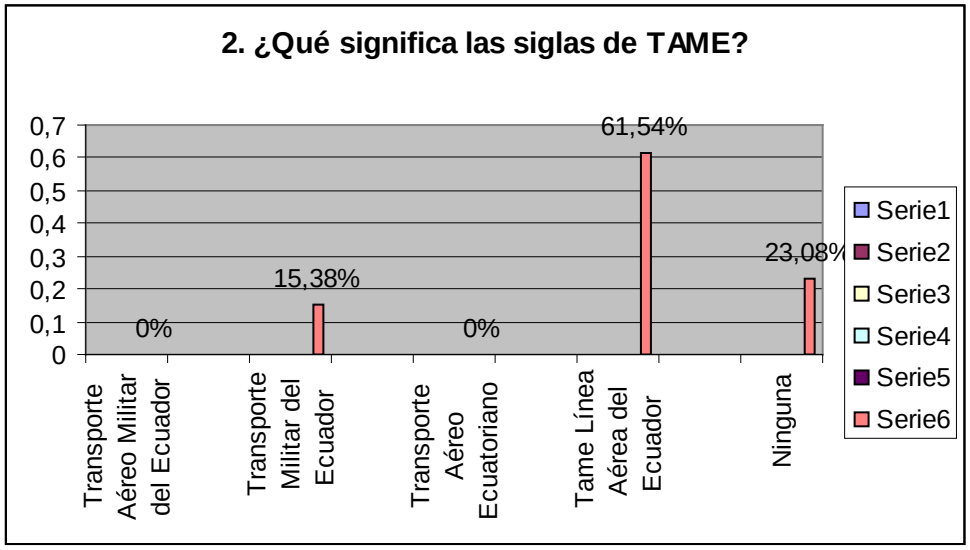
Gráfico 4.72 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Todos los miembros del Departamento de Seguros conocen cual es la misión de TAME.

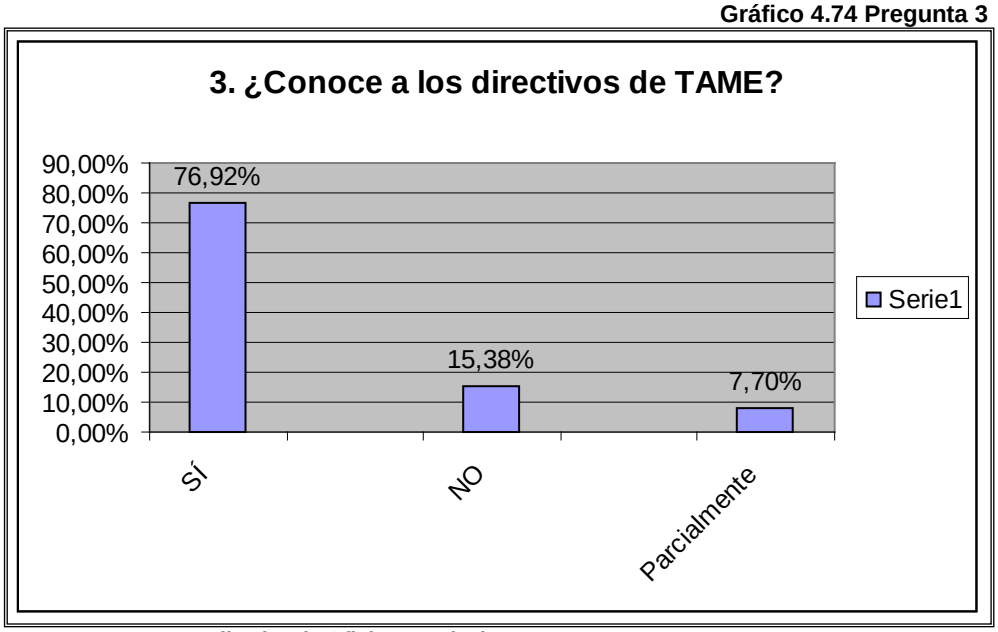
Gráfico 4.73 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 61.54% de las personas del Departamento de Seguros afirma que TAME significa “Tame Línea Aérea del Ecuador”, mientras que 23,08% afirma que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

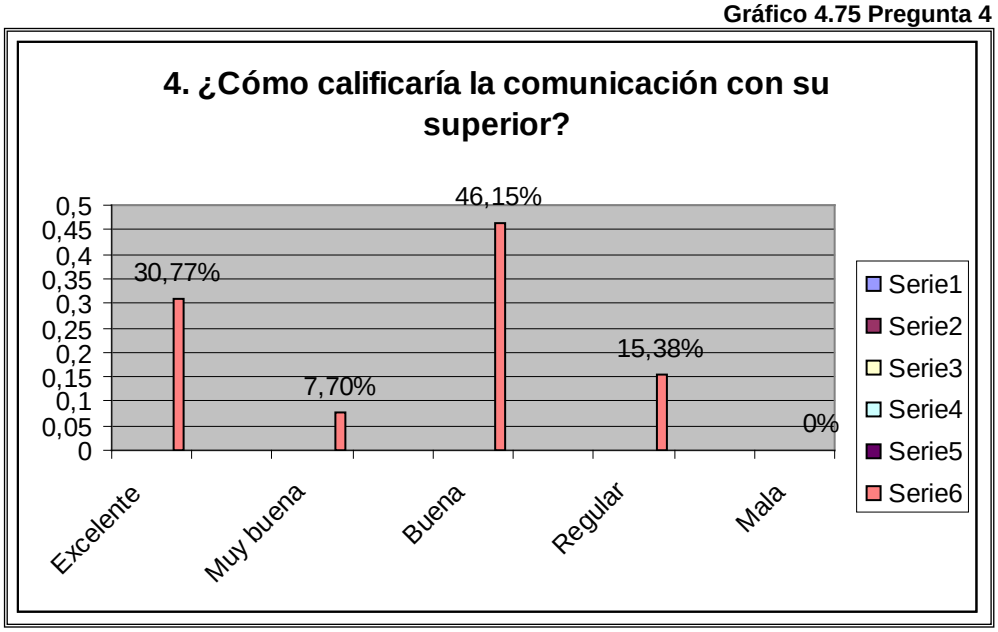
Gráfico 4.74 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Seguros el 76.92% de las personas sí conoce a los directivos de la empresa, el 15.38% no los conoce y el 7.70% los conoce parcialmente.

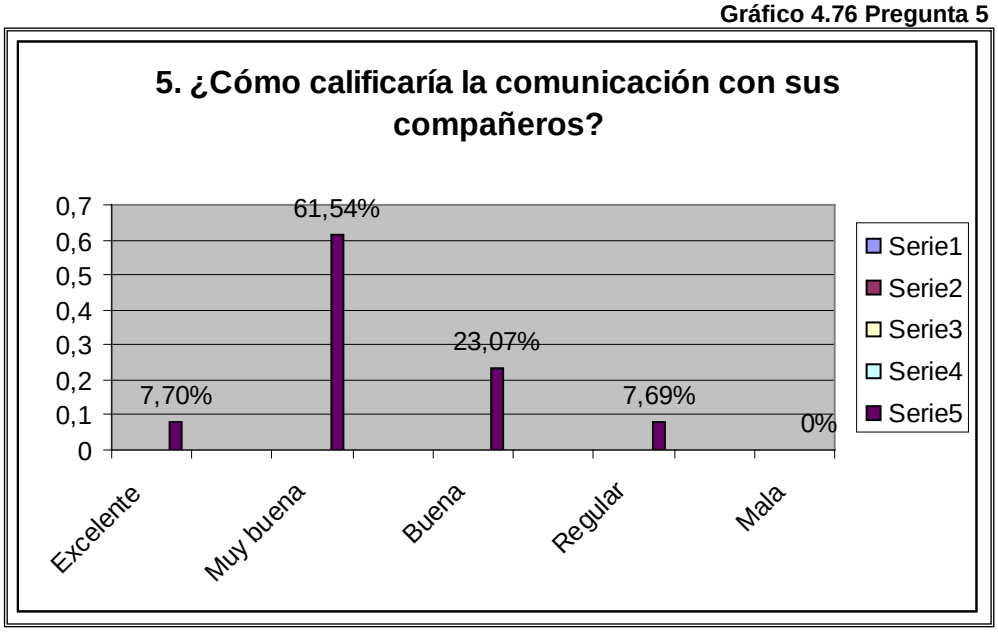
Gráfico 4.75 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 84.62% de las personas del Departamento de Seguros califica positivamente la comunicación con su superior y el 15.38% la califica de regular, como se detalla en la gráfica.

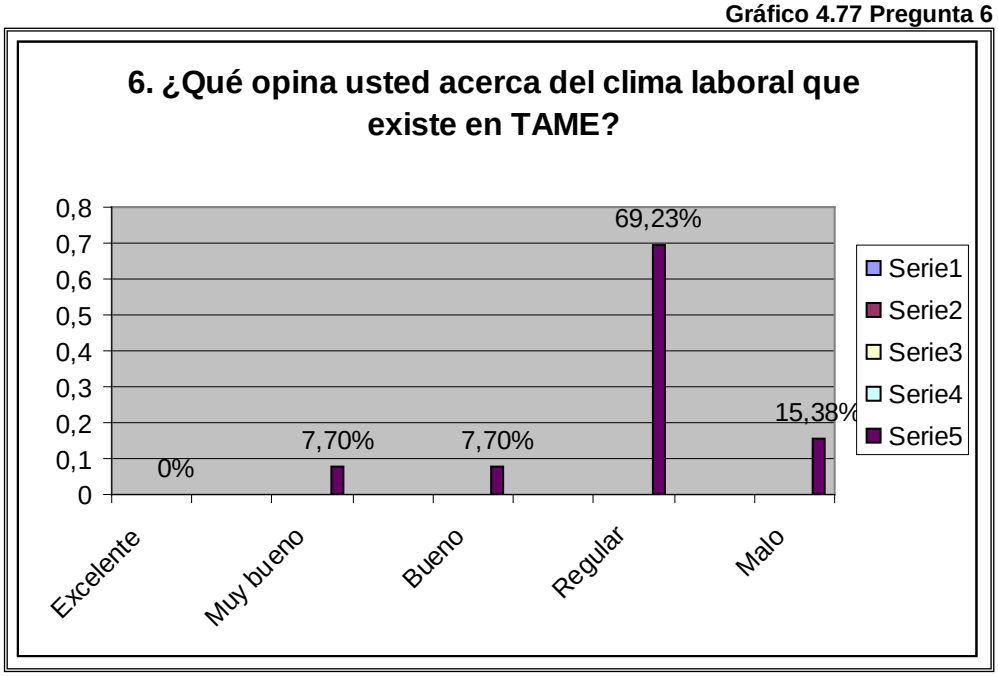
Gráfico 4.76 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 92.31% de los integrantes del Departamento de Seguros califica positivamente la comunicación con sus compañeros y tan solo el 7.69% la califica como regular, como se detalla en la gráfica.

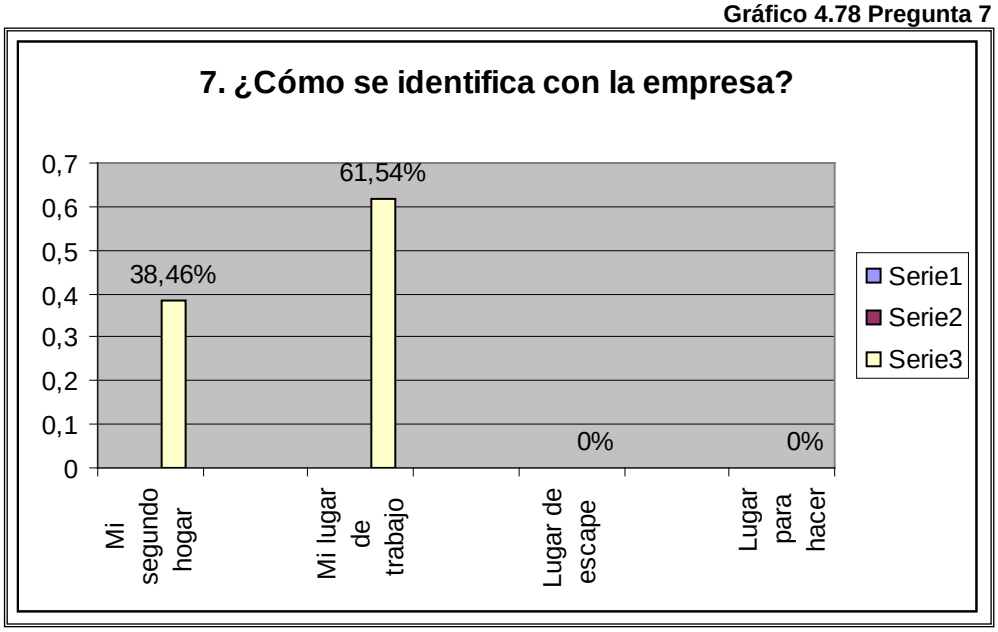
Gráfico 4.77 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 84.61% de los miembros del Departamento de Seguros opina que clima laboral en la empresa es malo y el 15,38% opina que es positivo, como se detalla en la gráfica.

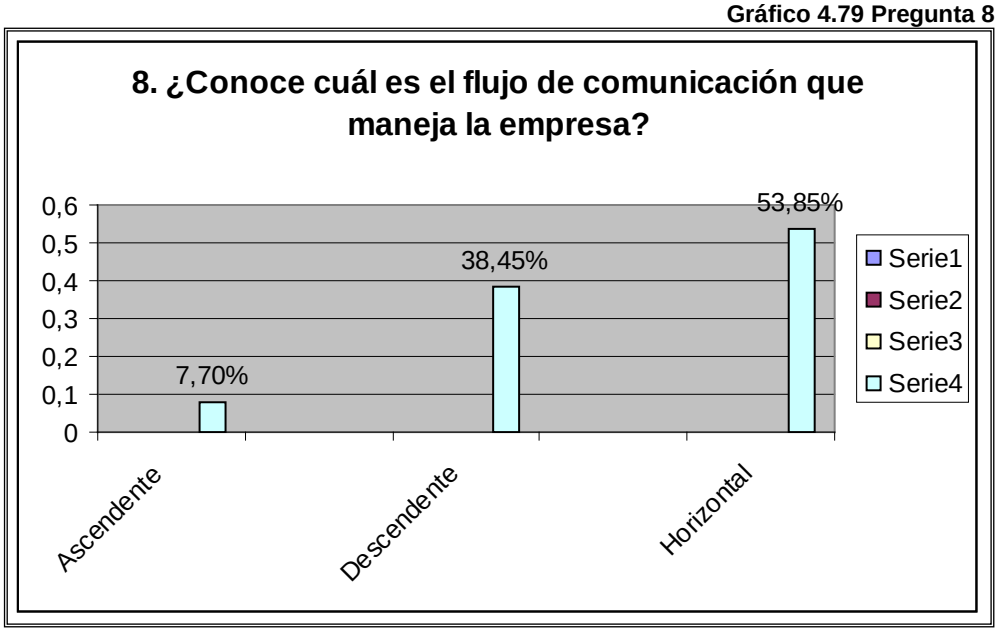
Gráfico 4.78 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 61.54% de las personas identifican a la empresa como su lugar de trabajo y el 38.46% identifica a la organización como su segundo hogar.

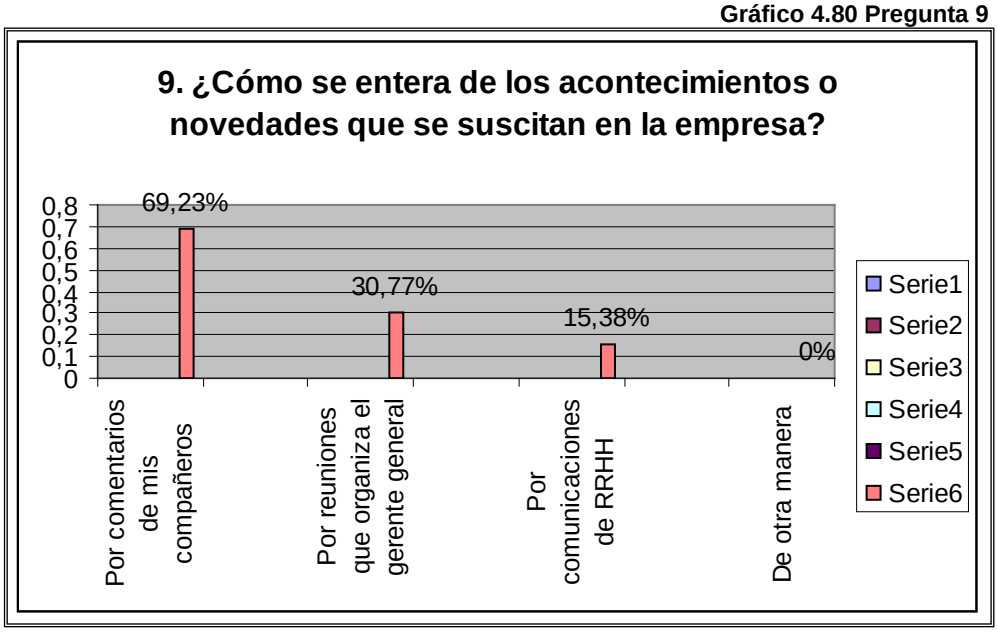
Gráfico 4.79 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 53.85% de las personas que trabajan en el Departamento de Seguros afirman que el flujo de comunicación es horizontal, mientras que el 38.45% afirma que el flujo es descendente y el 7.70% afirma que el flujo de comunicación es ascendente.

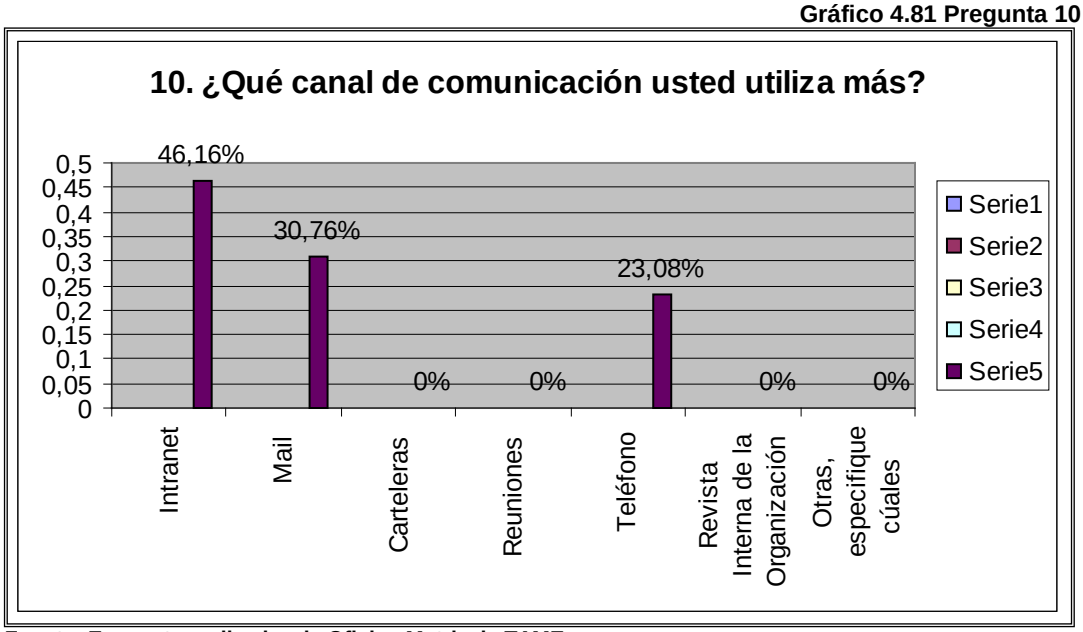
Gráfico 4.80 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Seguros el 69.23% de las personas se enteran de las novedades de la empresa por comentarios de sus compañeros, seguido por reuniones del gerente general y por comunicaciones de Recursos Humanos, como se detalla en la gráfica.

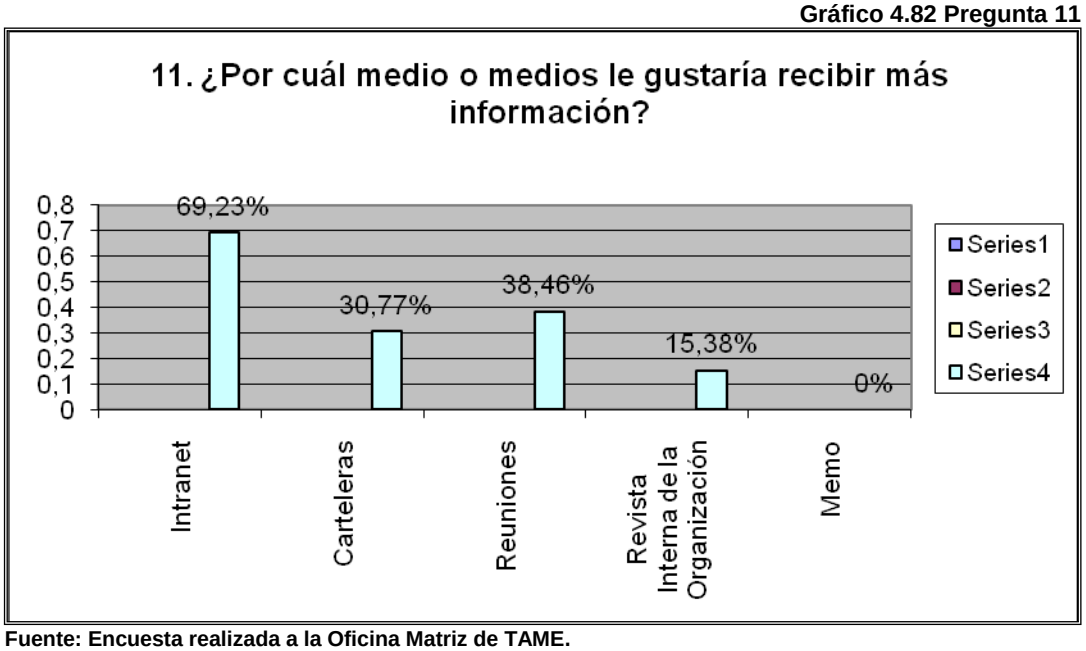
Gráfico 4.81 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El canal de comunicación más utilizado en el Departamento de Seguros es el Intranet, seguido por el mail y el teléfono como se detalla en la gráfica. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

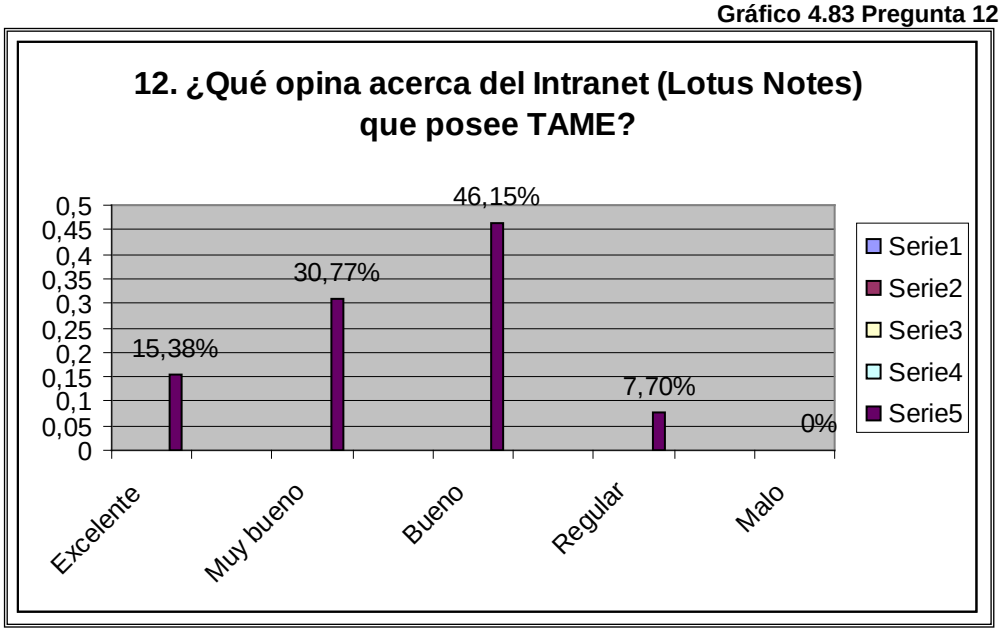
Gráfico 4.82 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 69.23% de los miembros del Departamento de Seguros les gustaría recibir más información por medio del Intranet, también por medio de las carteleras, reuniones y la revista interna de la organización, como se detalla en la gráfica. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

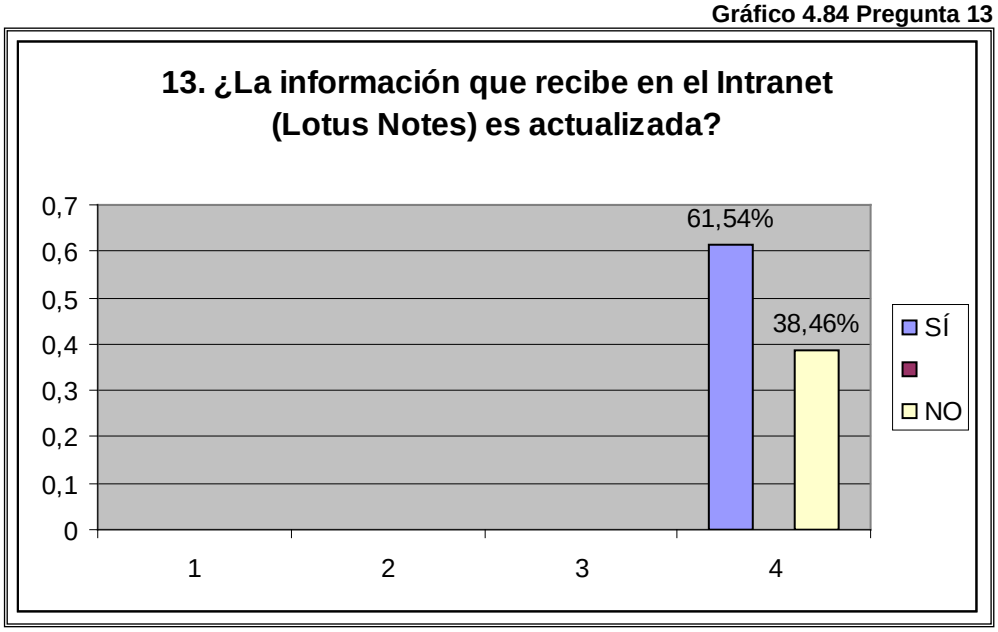
Gráfico 4.83 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 92.3% de las personas que trabajan en el Departamento de Seguros opinan favorablemente sobre el Intranet, como se detalla en la gráfica.

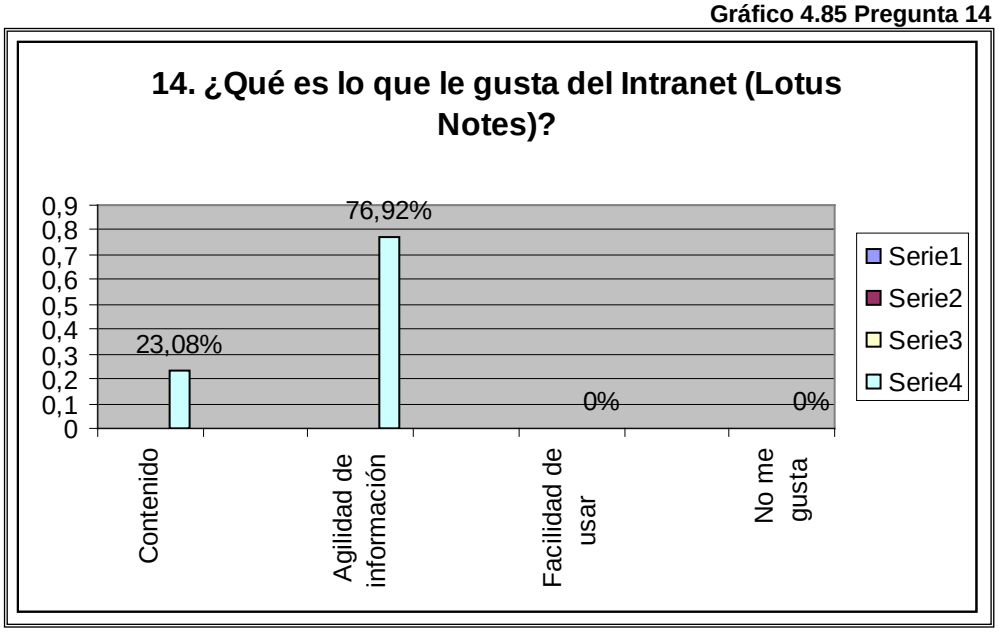
Gráfico 4.84 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 61.54% de los miembros del Departamento de Seguros afirma que la información del Intranet sí es actualizada, mientras que el 38.46% afirma que no es actualizada.

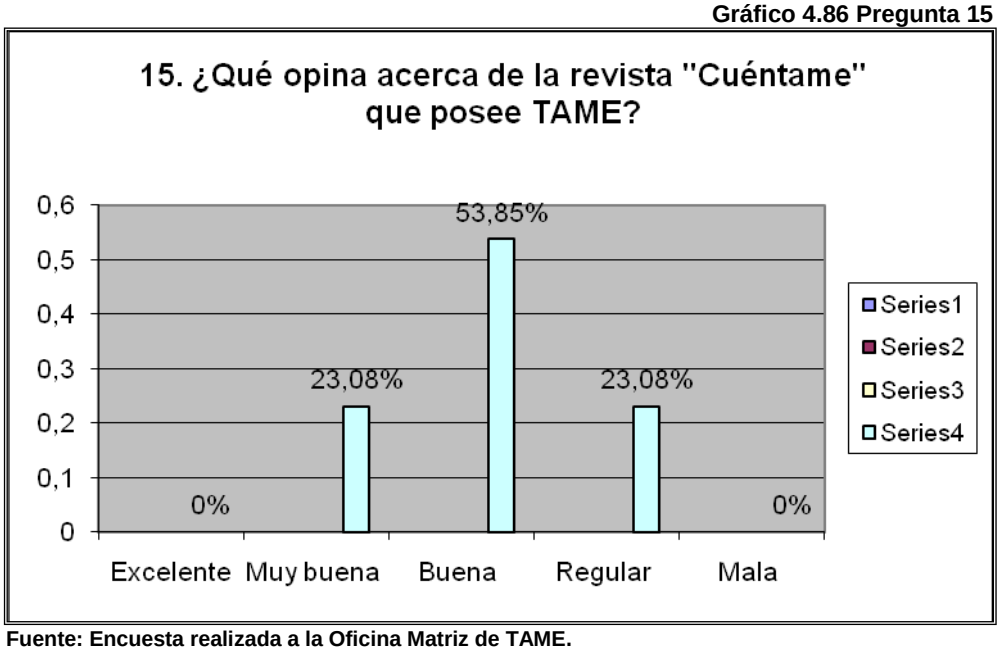
Gráfico 4.85 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al Departamento de Seguros lo que más le gusta del Intranet es la agilidad de información y con un porcentaje menor el contenido, como se detalla en la gráfica.

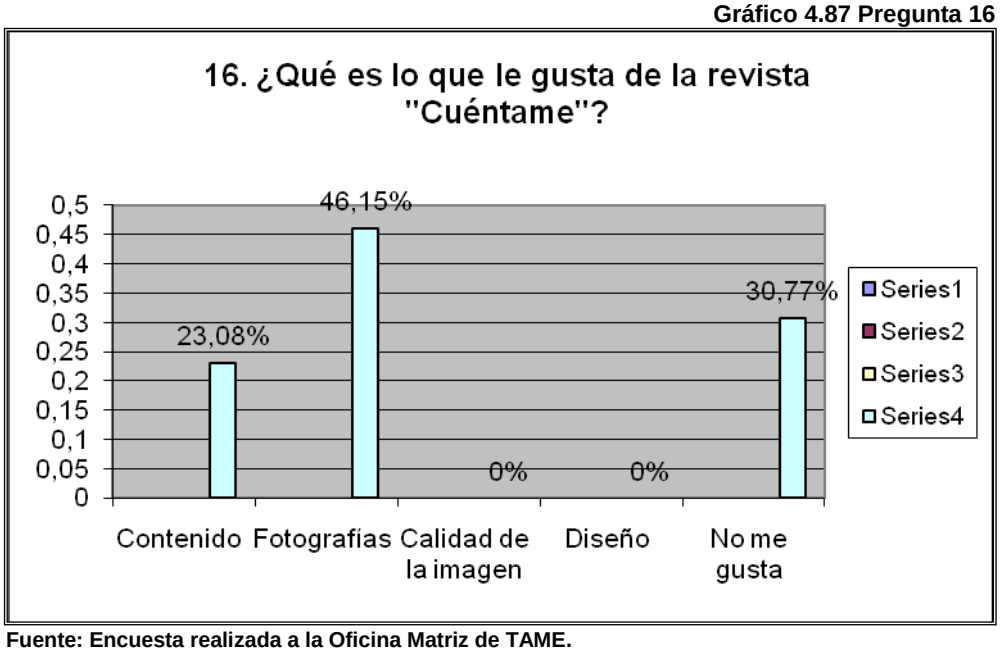
Gráfico 4.86 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 76.93% de las personas del Departamento de Seguros opina positivamente sobre la revista “Cuéntame” y el 23.08% opina que es regular, como se detalla en la gráfica.

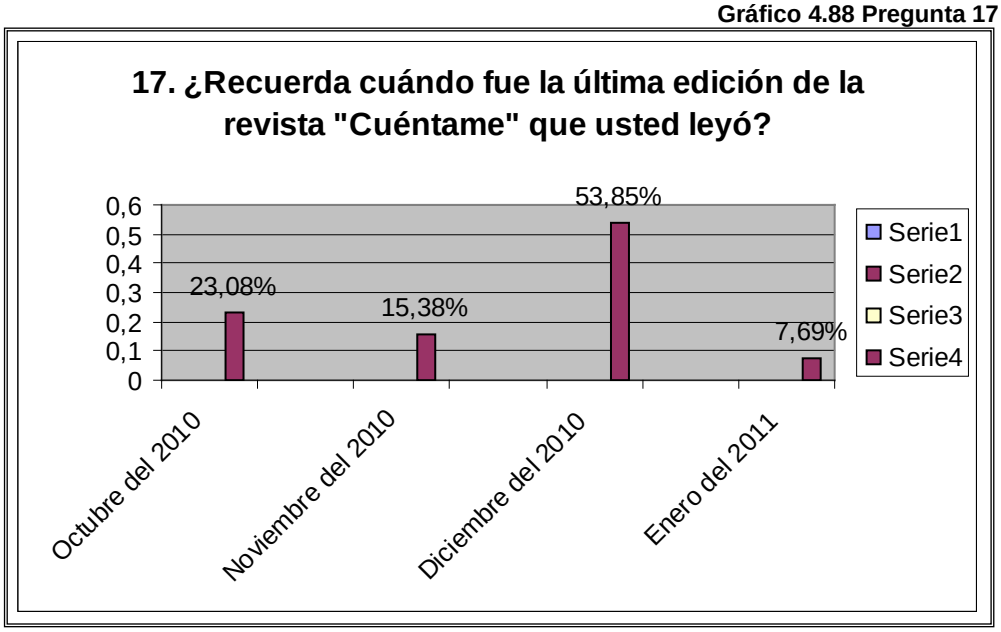
Gráfico 4.87 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

A los miembros del Departamento de Seguros lo que más les gusta de la revista Cuéntame son las fotografías y el contenido, sin embrago existe un porcentaje al que no le gusta la revista, como se detalla en la gráfica.

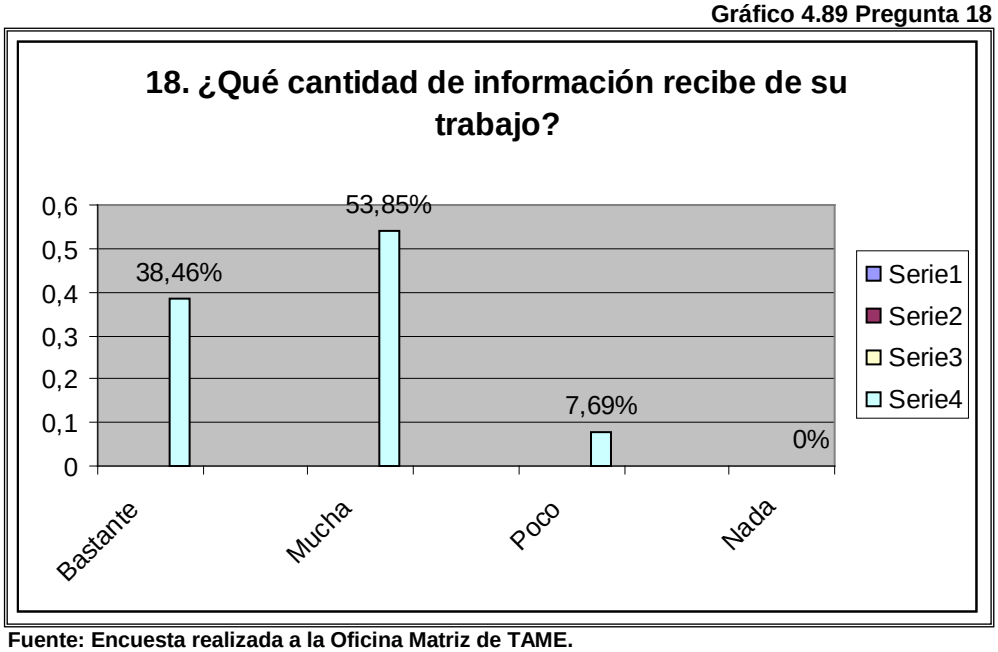
Gráfico 4.88 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

La edición más leída de la revista Cuéntame dentro del Departamento de Seguros es la del mes de diciembre del 2010, seguido por la de octubre y noviembre del mismo año, como se detalla en la gráfica.

Gráfico 4.89 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Las personas del Departamento de Seguros afirman que reciben bastante y mucha información de su trabajo.

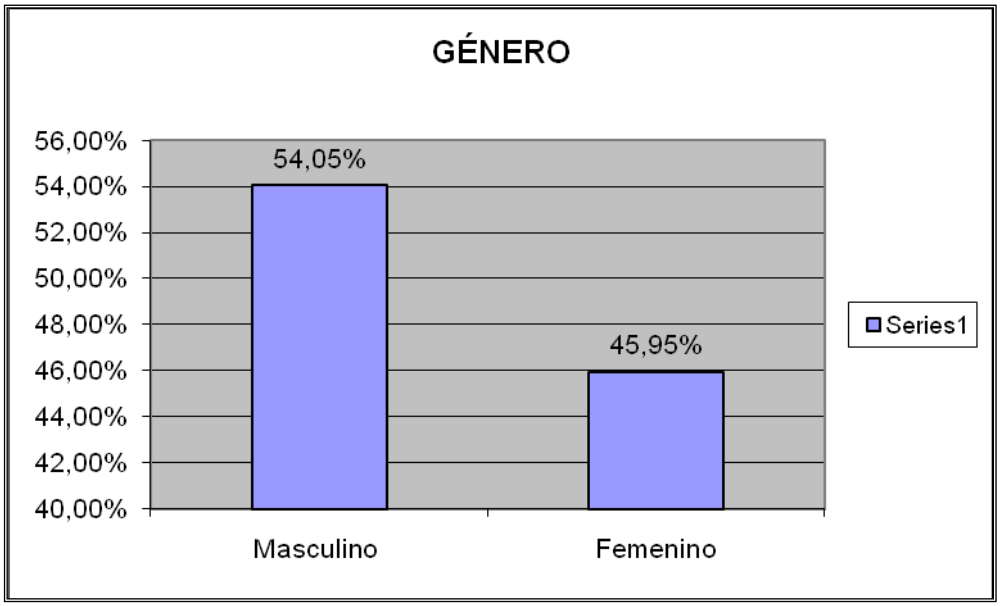
Gráfico 4.90 Pregunta 19

Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Seguros se superan los problemas de comunicación mediante el diálogo y la discusión, como se detalla en la gráfica.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO MATRIZ

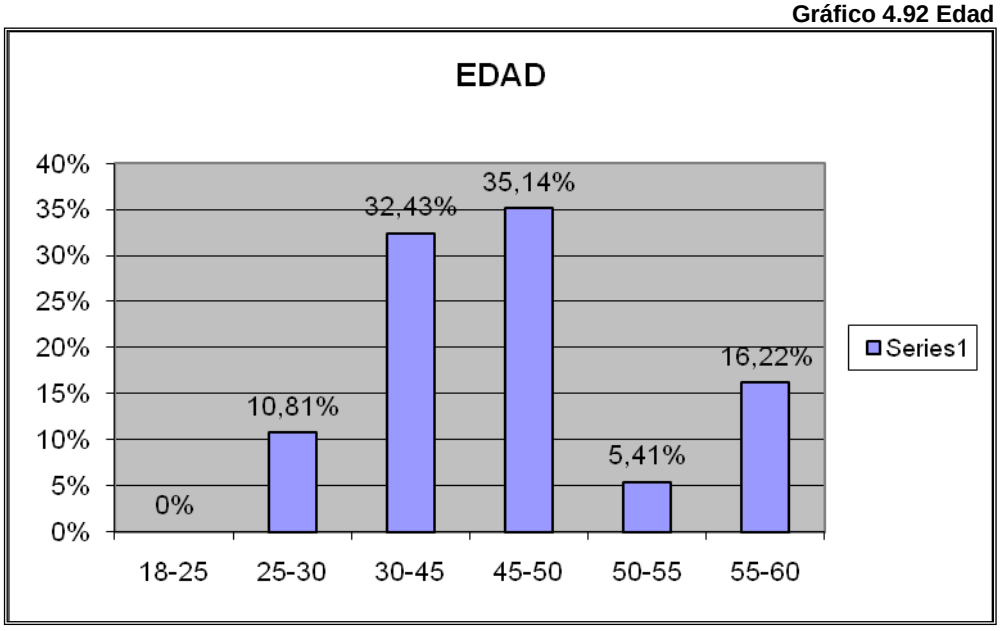
Gráfico 4.91 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento Administrativo existe una pequeña superioridad del género masculino, como se detalla en la gráfica.

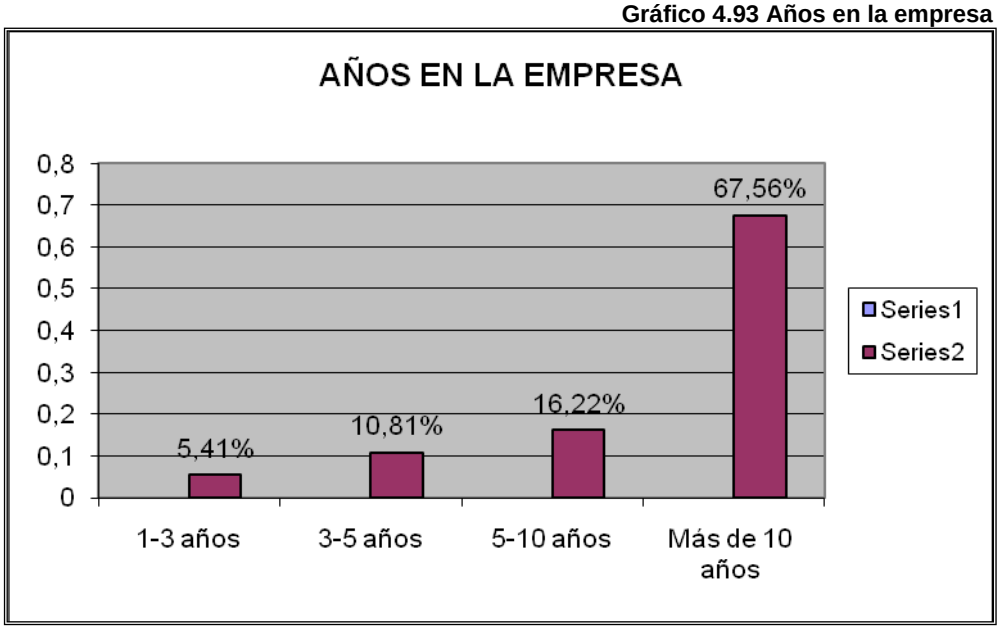
Gráfico 4.92 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento Administrativo el 35.14% de las personas tienen una edad entre 45 a 50 años, el 32.43% de 30 a 45 años, el 16.22% de 55 a 60 años y el 10.81% de 25 a 30 años de edad.

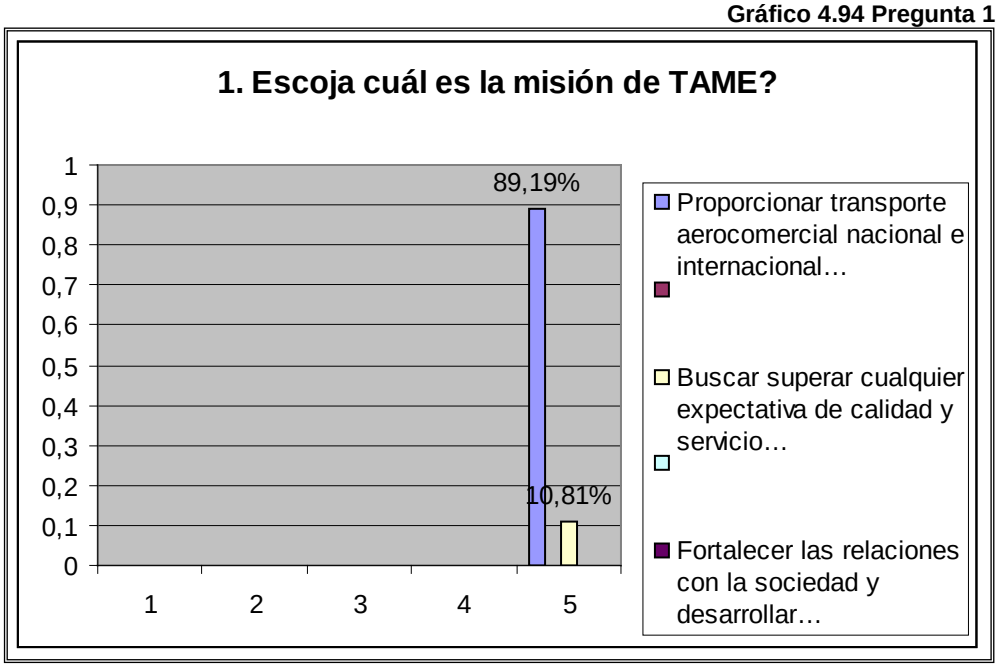
Gráfico 4.93 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se detalla en la gráfica existe un porcentaje alto de personas del Departamento Administrativo que trabajan en TAME más de diez años.

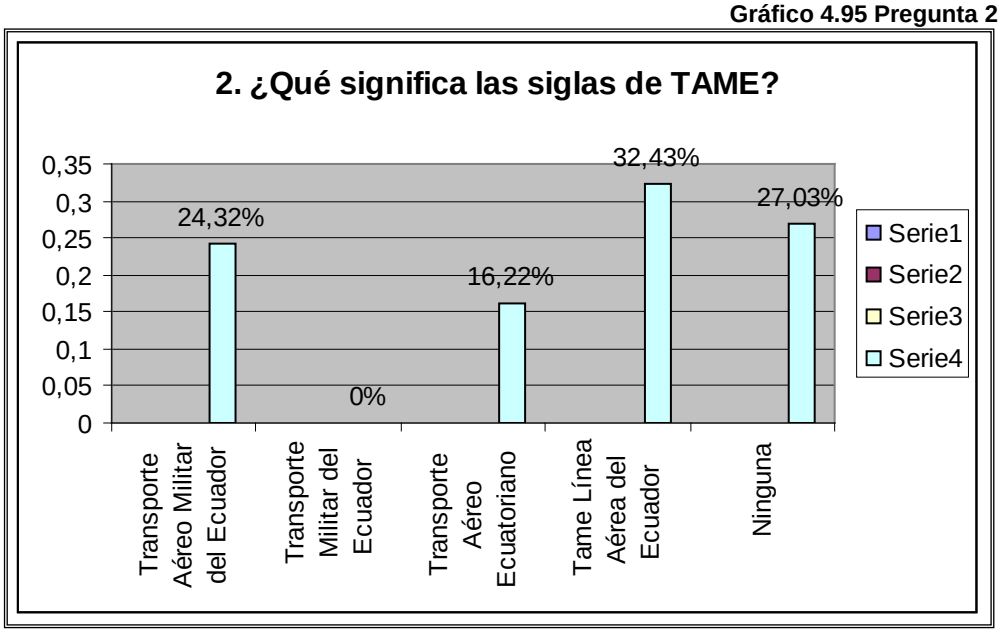
Gráfico 4.94 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 89.19% de las personas del Departamento Administrativo saben cuál es la misión de la empresa y el 10.81% no tiene claro la misión.

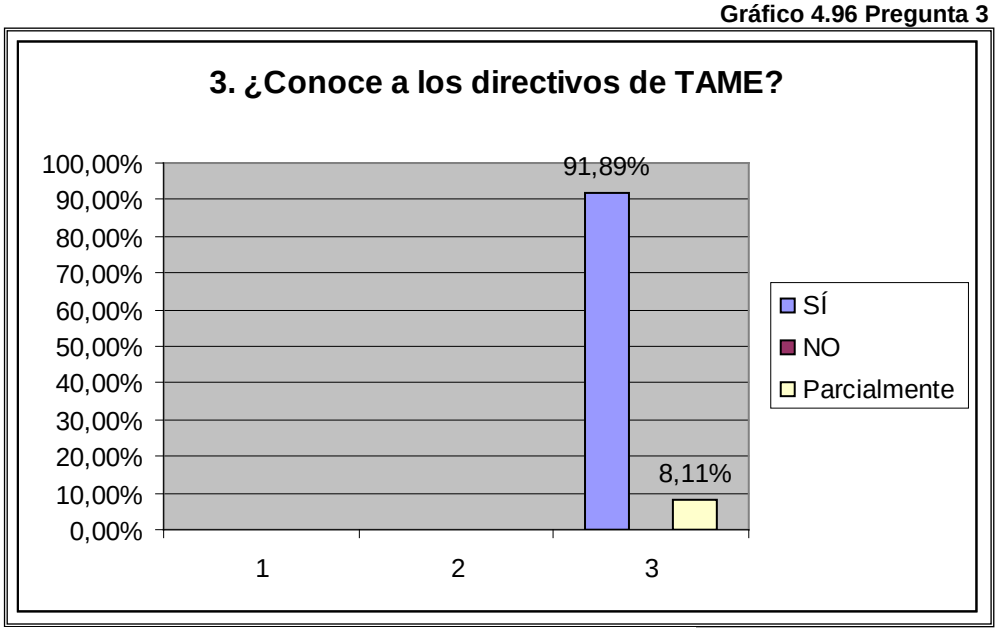
Gráfico 4.95 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento Administrativo el 32.43% de los miembros afirman que TAME significa “Tame Línea Aérea del Ecuador”, el 24,32% dice que significa “Transporte Aéreo Militar del Ecuador,” mientras que el 27,03% afirma que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

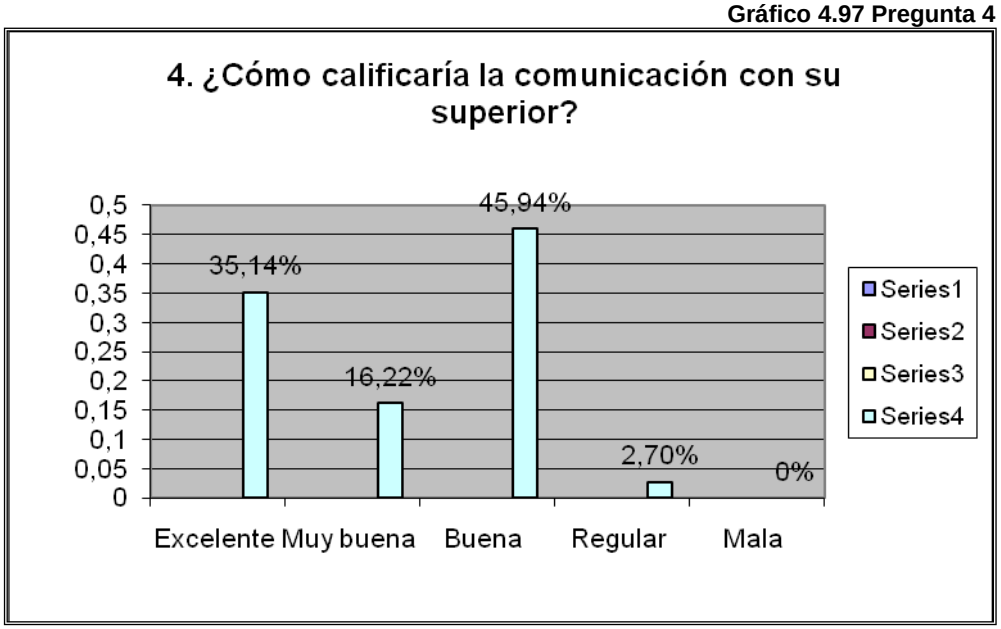
Gráfico 4.96 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 91.89% de los miembros del Departamento Administrativo conoce a los directivos de la empresa y el 8.11% los conoce parcialmente.

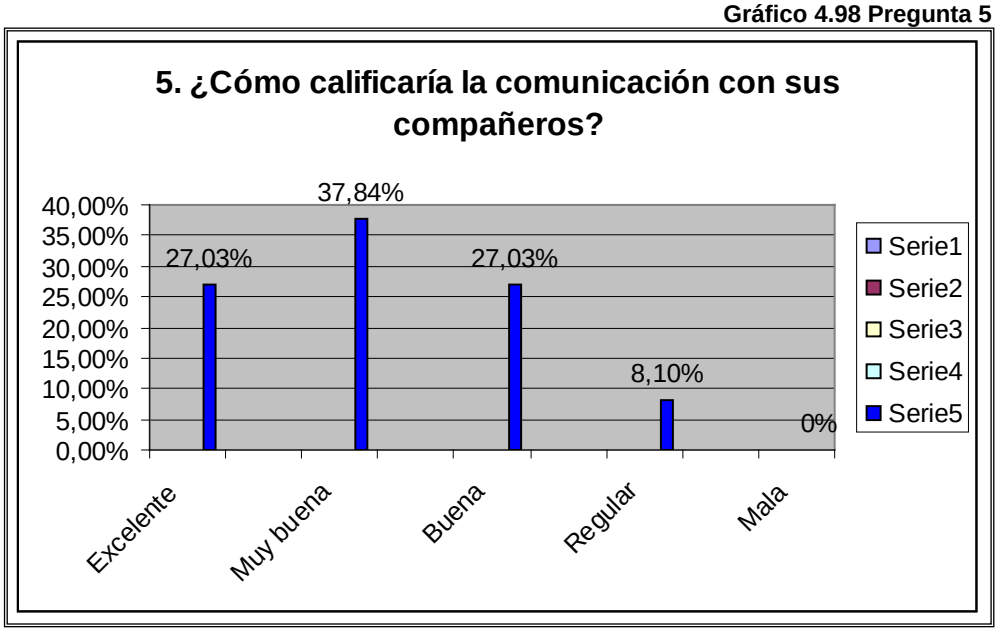
Gráfico 4.97 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 97.3% de los empleados del Departamento Administrativo califican positivamente a la comunicación con su superior y el 2.70% lo califica como regular, como se detalla en la gráfica.

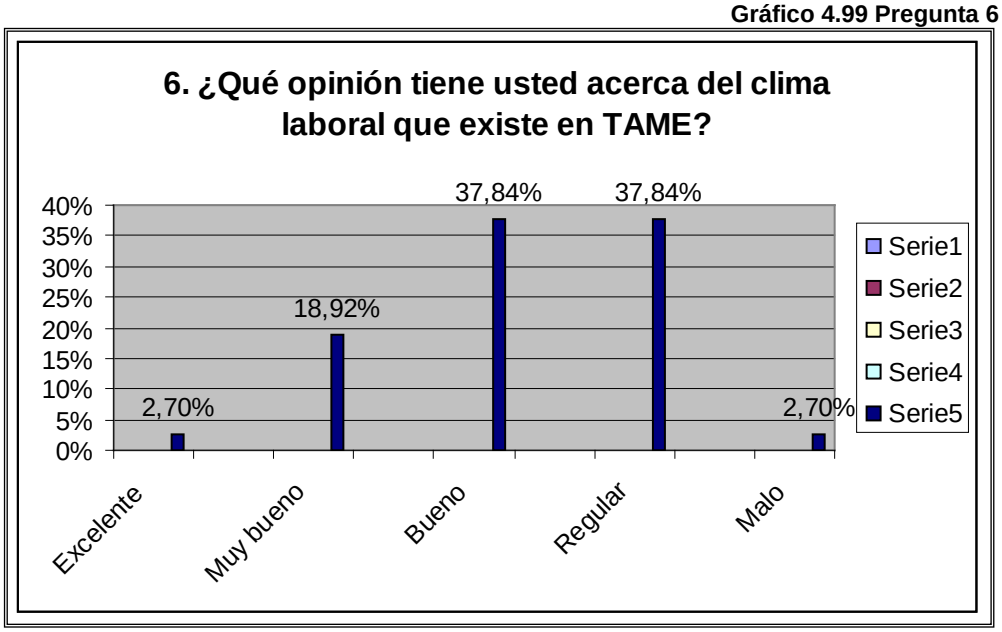
Gráfico 4.98 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Los miembros del Departamento Administrativo califican de manera positiva la comunicación con sus compañeros con el 91.9% y de regular con el 8.10%, como se detalla en la gráfica.

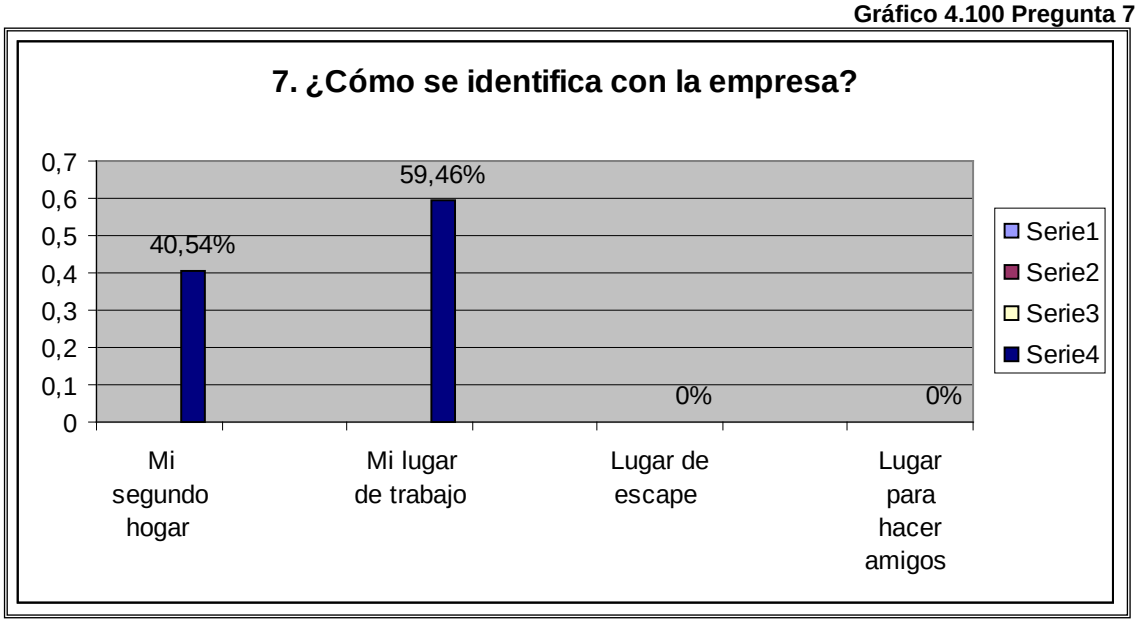
Gráfico 4.99 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 59.46% de los miembros del Departamento Administrativo opinan positivamente sobre el clima laboral de la empresa y el 40.54% opina de forma negativa, como se detalla en la gráfica.

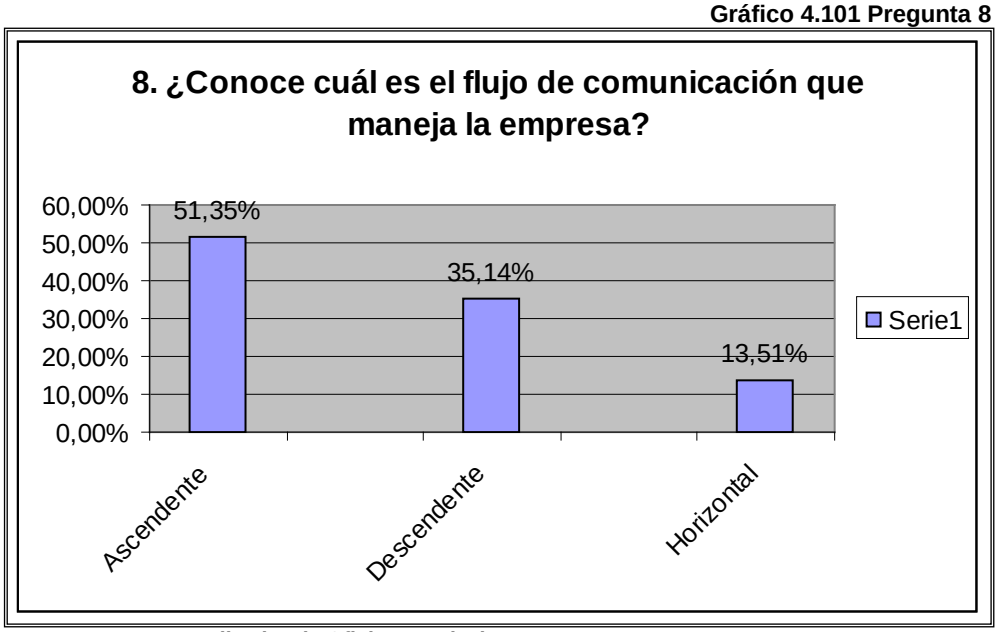
Gráfico 4.100 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en el gráfico en el Departamento Administrativo el 59.46% de las personas se identifican con la empresa como su lugar de trabajo y el 40.54% se identifica con la organización como su segundo hogar.

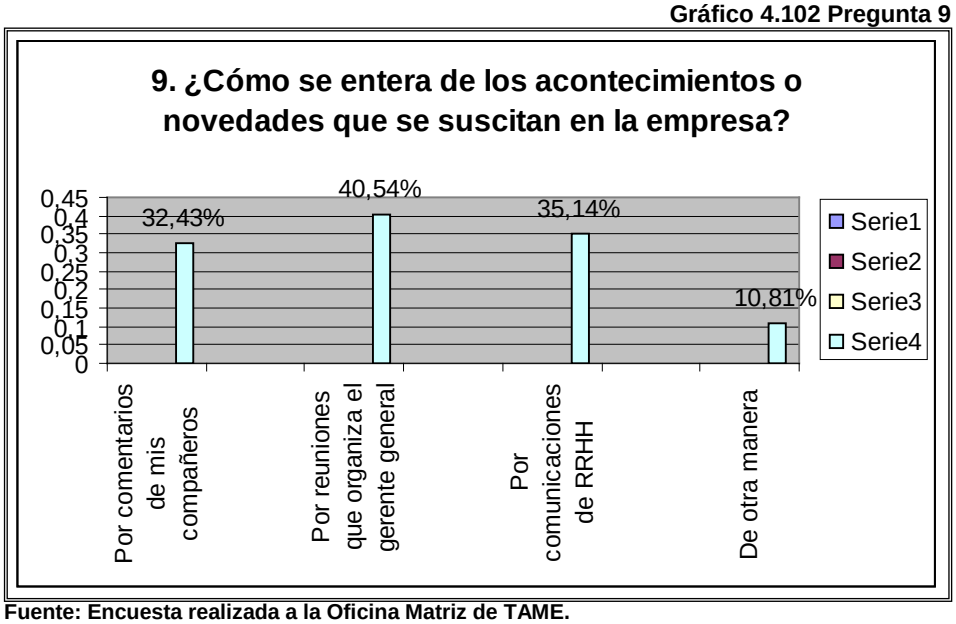
Gráfico 4.101 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 51.35% de los integrantes del Departamento Administrativo afirman que el flujo de comunicación dentro de la empresa es ascendente, el 35.14% dice que es descendente y el 13.51% afirma que el flujo de comunicación es horizontal.

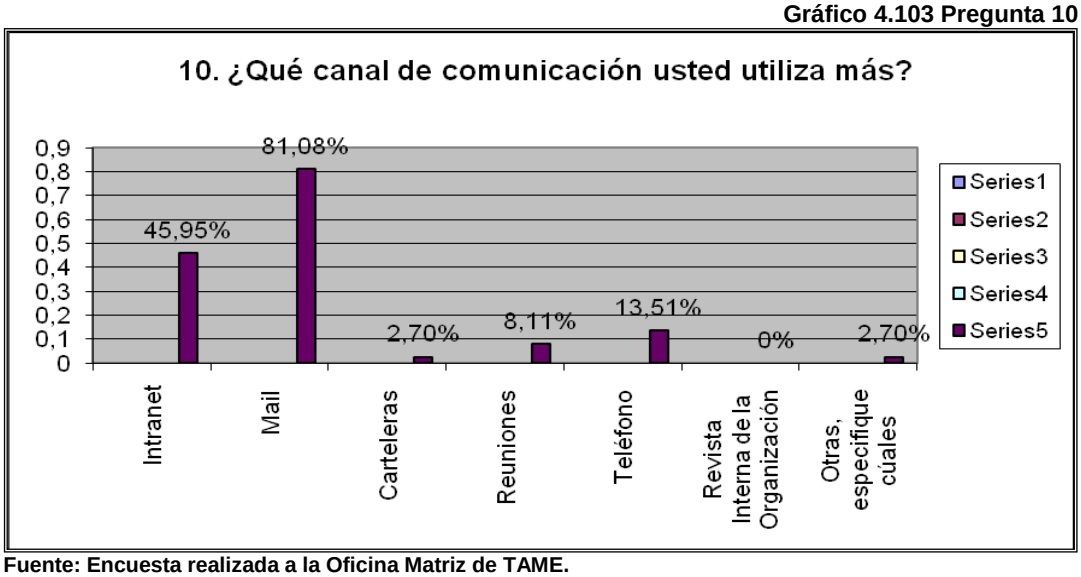
Gráfico 4.102 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 40.54% de las personas se enteran de las novedades que se suscitan en la empresa por medio de reuniones que organiza el gerente general, el 35.14% por comunicaciones de Recursos Humanos, el 32.43% por comentarios de sus compañeros y finalmente el 10.81% de otra manera, mediante llamadas telefónicas.

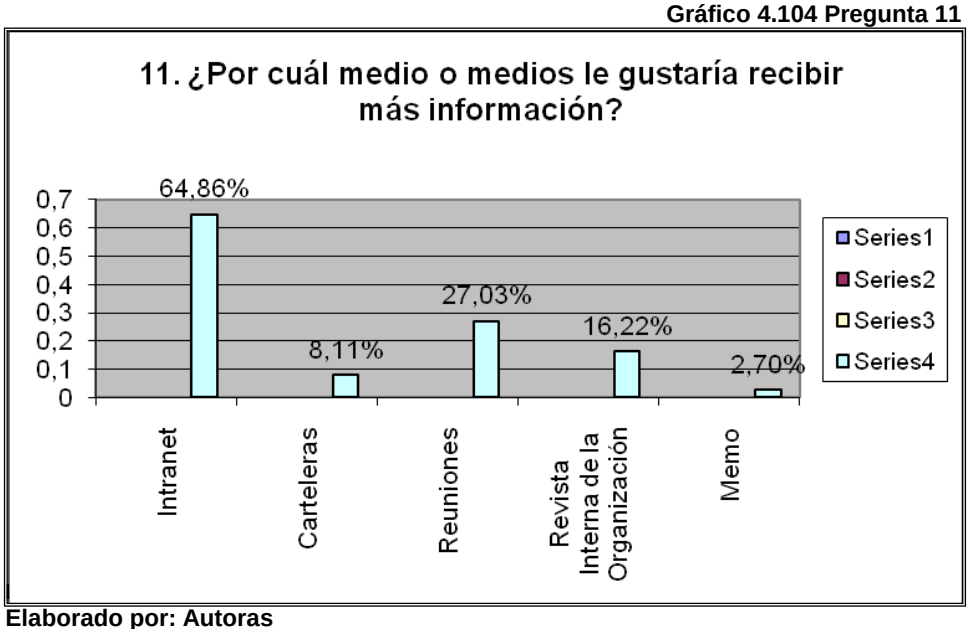
Gráfico 4.103 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento Administrativo el canal de comunicación más utilizado es el mail, seguido del Intranet y del teléfono como se detalla en la gráfica, sin embargo, el 2.70% utiliza otro medio como los mensajes de texto. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

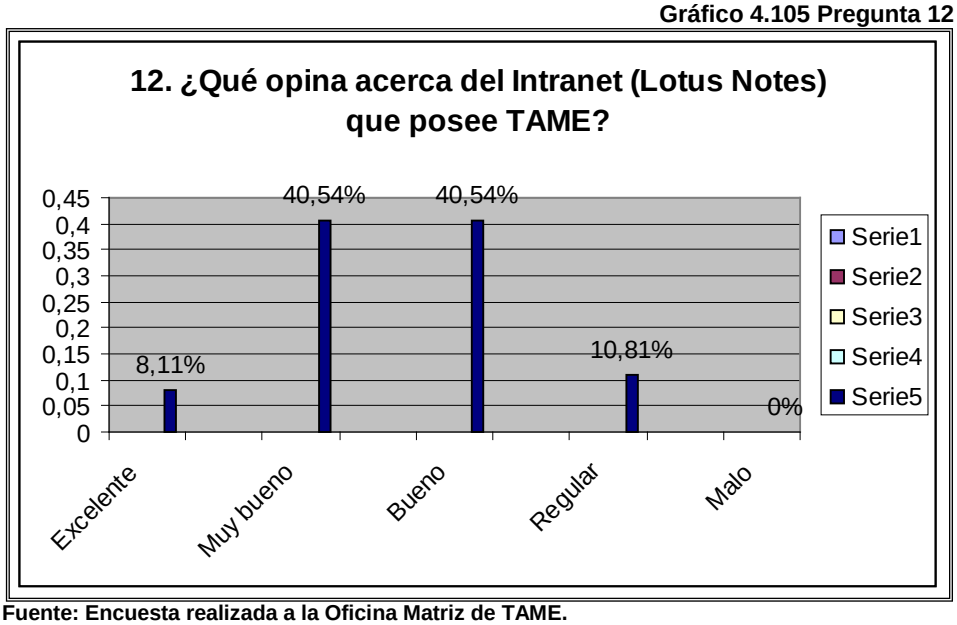
Gráfico 4.104 Pregunta 11



Elaborado por: Autoras

Al 64.86% de los miembros del Departamento Administrativo les gustaría recibir más información a través del Intranet, por medio de reuniones con el 27.03%, por medio de la revista interna de la organización con el 16.22%, por medio de carteleras con el 8.11% y finalmente por medio del memo con el 2.70%. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

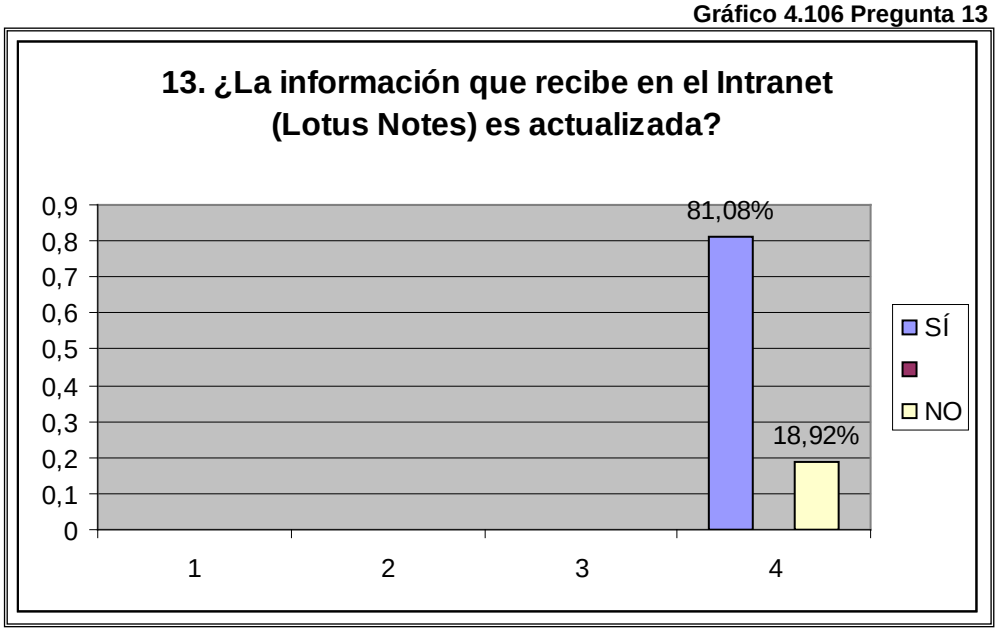
Gráfico 4.105 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 89.19% de los integrantes del Departamento Administrativo opinan positivamente sobre el Intranet de la empresa y el 10.81% opina que es regular, como se detalla en la gráfica.

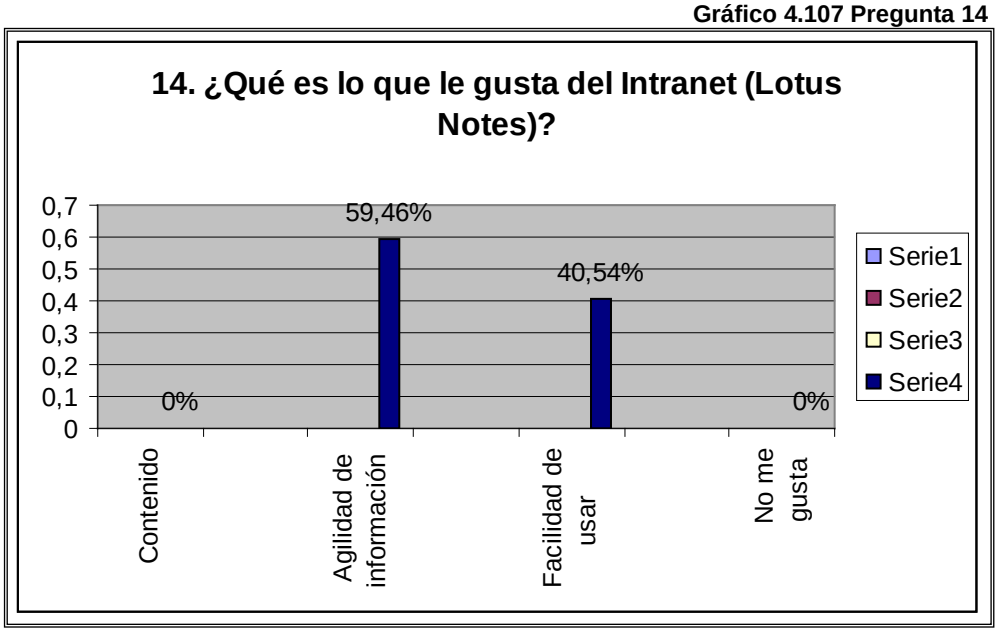
Gráfico 4.106 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 81.08% de los integrantes del Departamento Administrativo afirman que la información que recibe del Intranet sí es actualizada y el 18.92% afirma que la información no es actualizada.

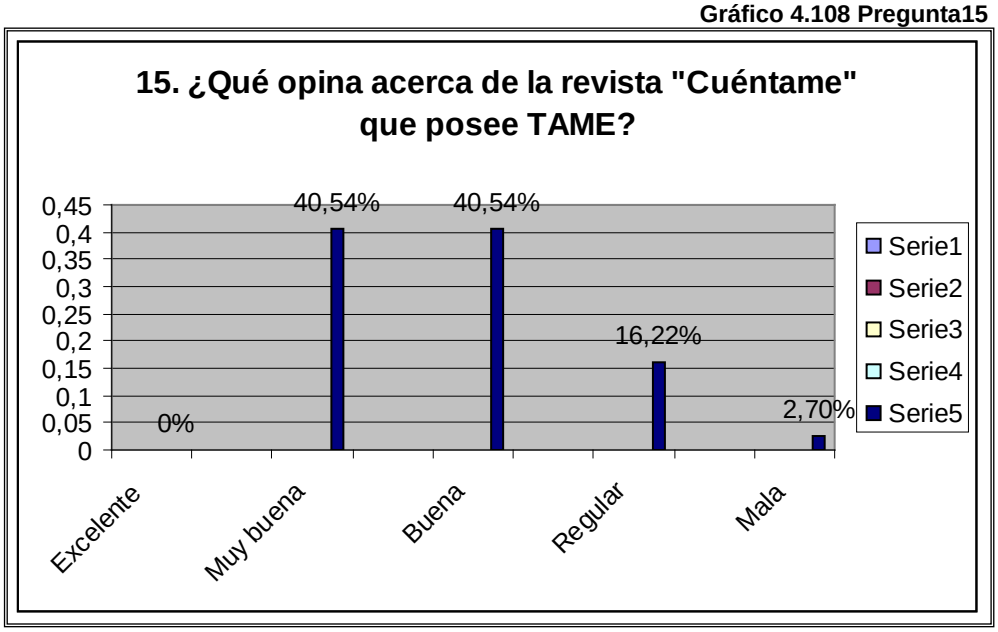
Gráfico 4.107 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al Departamento Administrativo lo que más le gusta del Intranet es la agilidad de información con el 59.46% y la facilidad de usar con el 40.54%.

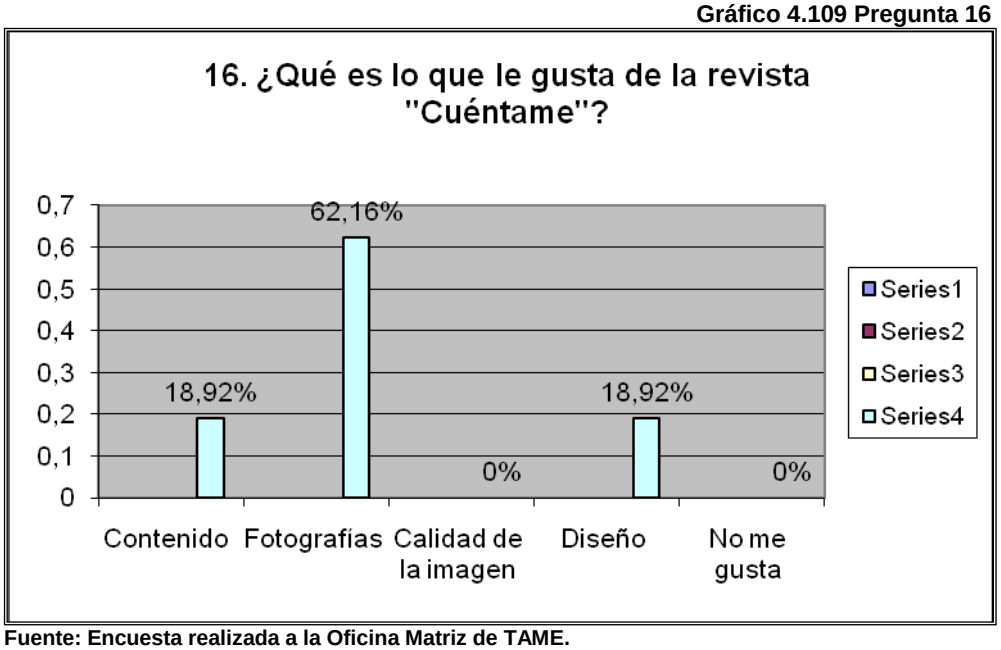
Gráfico 4.108 Pregunta15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 81.08% de las personas que trabajan en el Departamento Administrativo opina favorablemente sobre la revista interna de la empresa y el 18.92% opina de forma negativa, como se detalla en la gráfica.

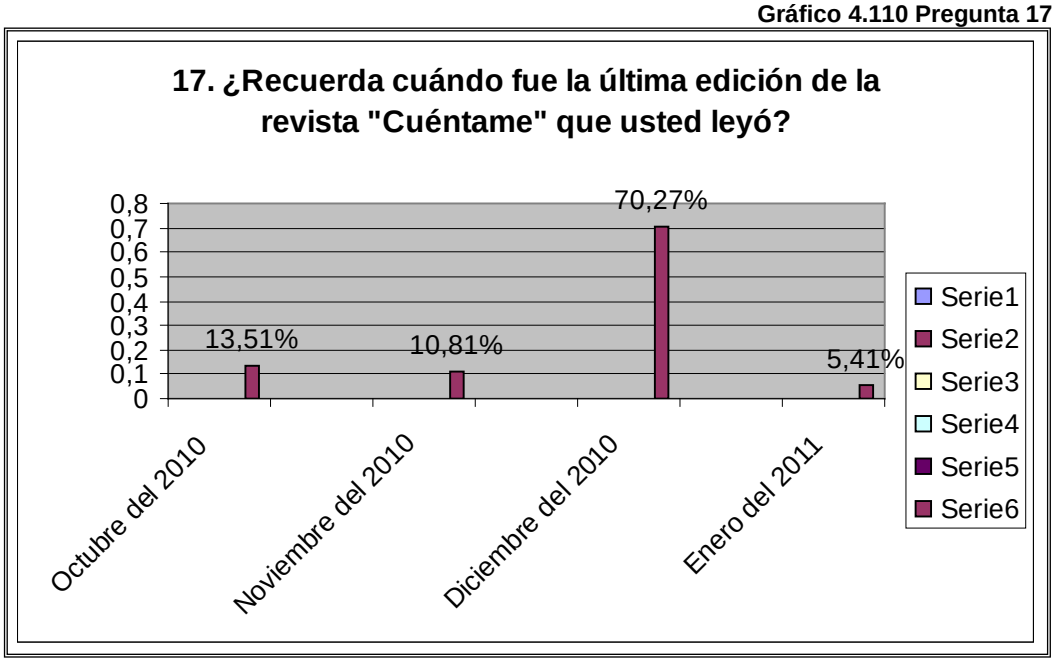
Gráfico 4.109 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

A las personas que conforman el Departamento Administrativo lo que más les gusta de la revista interna son las fotografías, el diseño y con un menor porcentaje el contenido, como se detalla en la gráfica.

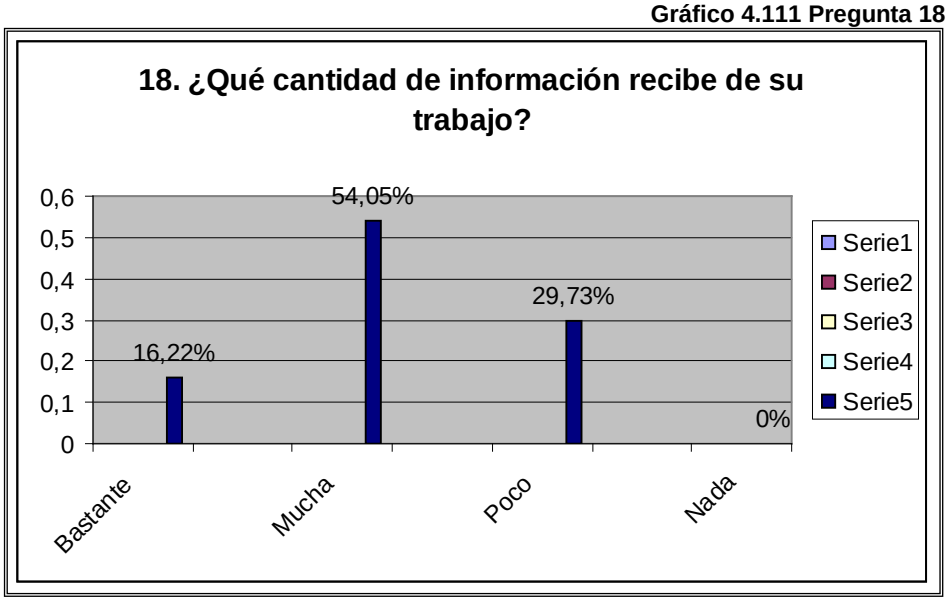
Gráfico 4.110 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

La última edición de la revista interna que leyeron las personas que trabajan en el Departamento Administrativo fue la del mes de diciembre del 2010 con el 70.27%, el 13.51% la de octubre del mismo año, el 10.81% la de noviembre del 2010 y finalmente el 5.41% la del mes de enero del 2011.

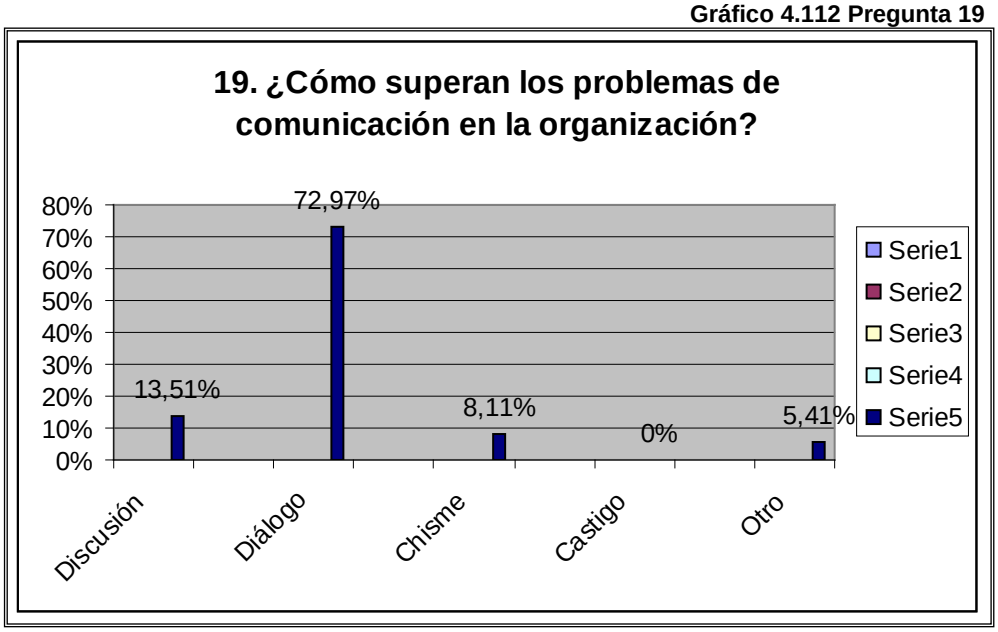
Gráfico 4.111 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 54.05% de los miembros del Departamento Administrativo afirman que reciben mucha información de su trabajo, el 16.22% afirma que bastante y el 29.73% afirma que recibe poca información.

Gráfico 4.112 Pregunta 19

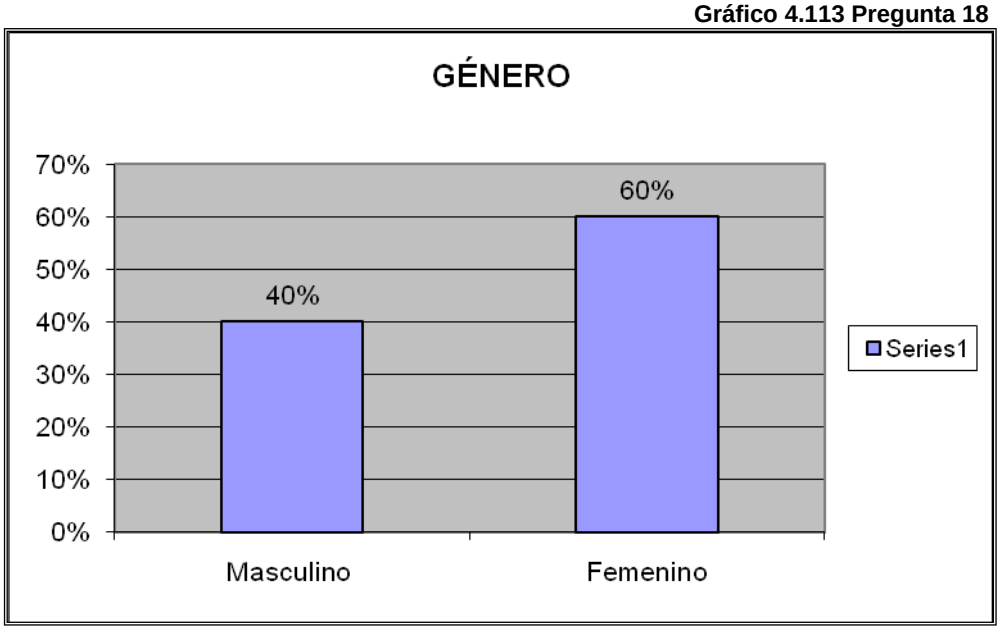


Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento Administrativo los problemas de comunicación se superan en mayor grado por medio del diálogo, por medio de discusión con el 13.51%, por medio del chisme con el 8.11% y el 5.41% de otra manera, mediante la imposición de los altos mandos.

DEPARTAMENTO COMERCIAL MATRIZ

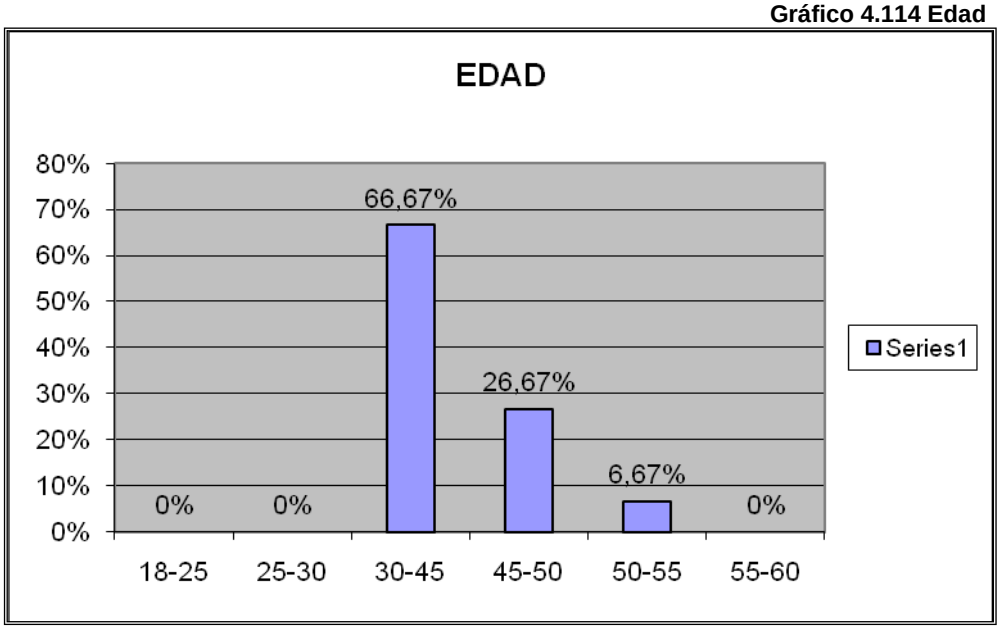
Gráfico 4.113 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento Comercial existe una superioridad del género femenino, como se muestra en la gráfica.

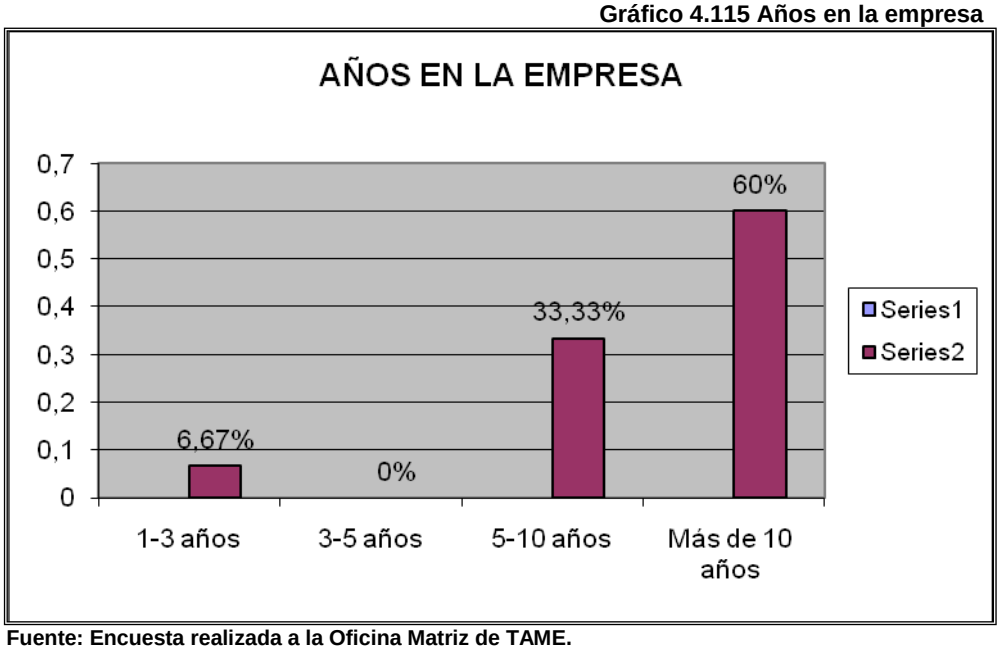
Gráfico 4.114 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en la gráfica en el Departamento Comercial un gran porcentaje de personas tienen entre 30 a 45 años, el 26.67% de 45 a 50 años y tan solo el 6.67% de 50 a 55 años de edad.

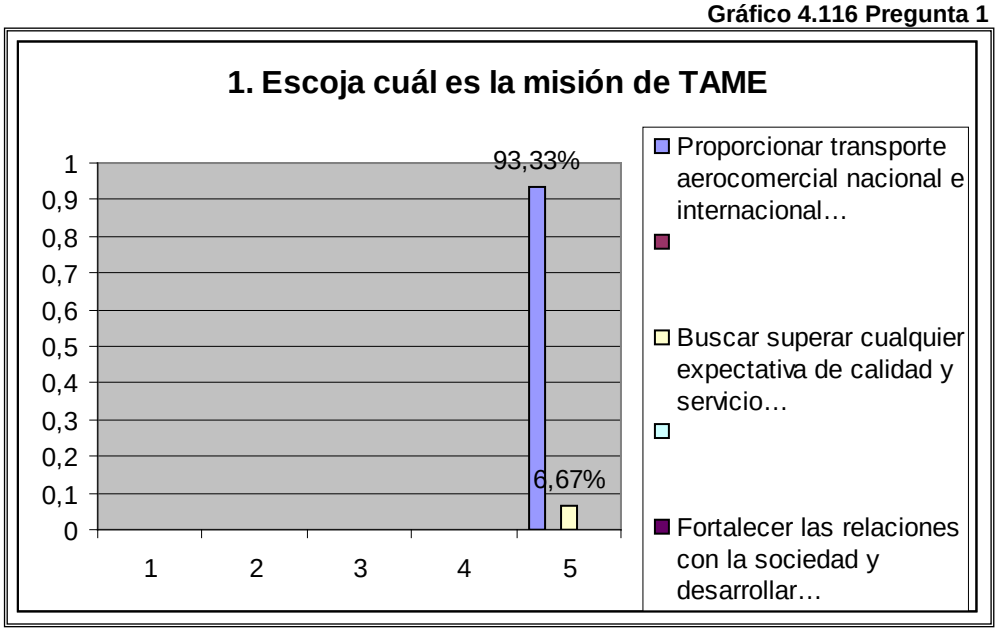
Gráfico 4.115 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 60% de las personas que trabajan en el Departamento Comercial han laborado en TAME más de 10 años, el 33.33% de 5-10 años y el 6.67% de 1-3 años.

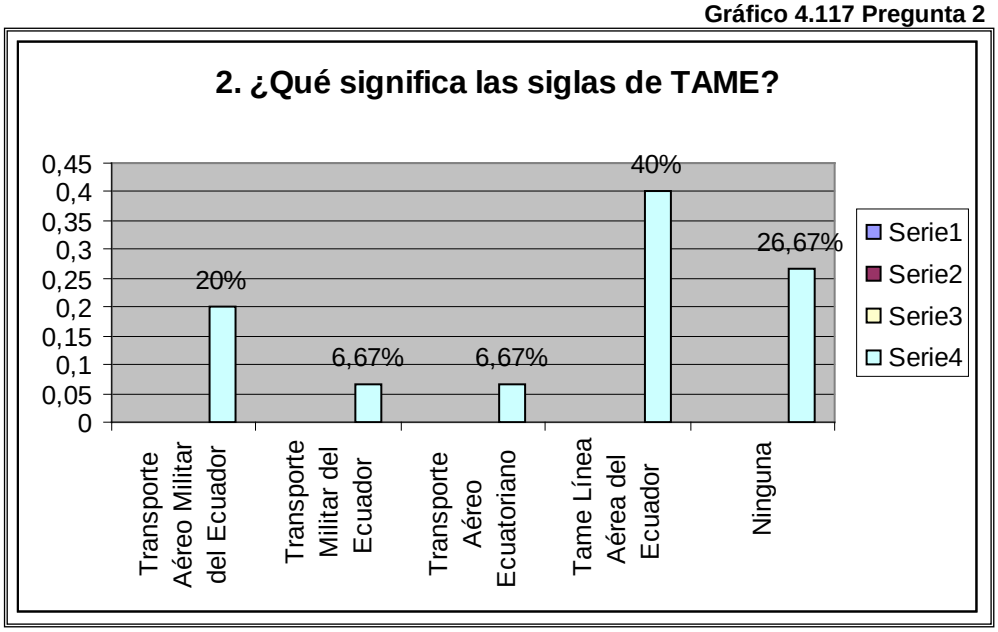
Gráfico 4.116 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 93.33% de los integrantes del Departamento Comercial saben cual es misión de la empresa y el 6.67% no tiene claro la misión.

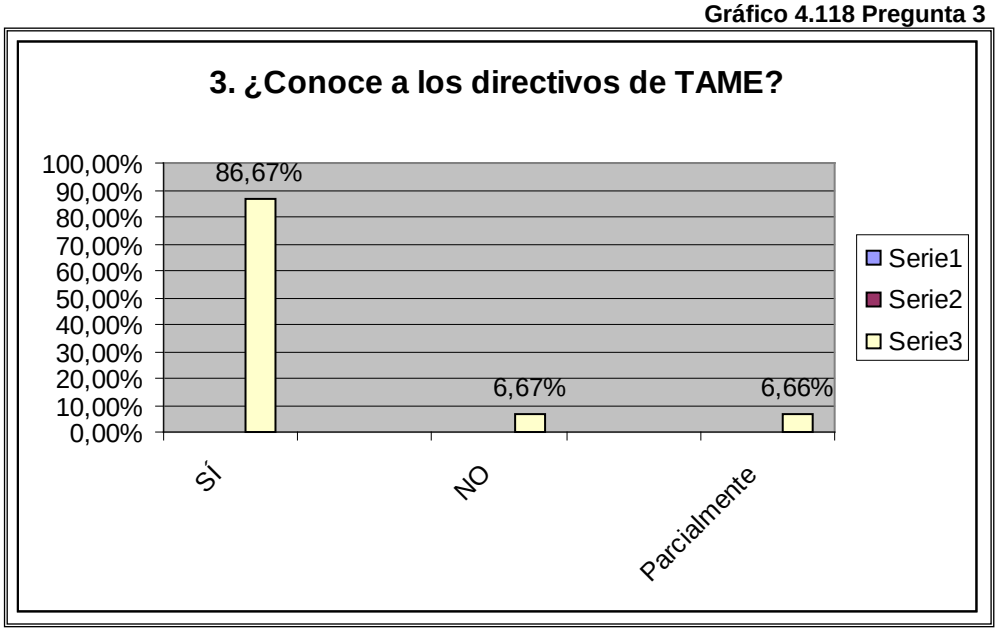
Gráfico 4.117 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 40% de los miembros del Departamento Comercial afirman que TAME significa “Tame Línea Aérea del Ecuador”, un 20% afirma que significa “Trasporte Aéreo Militar del Ecuador”, mientras que el 26,67% dice que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

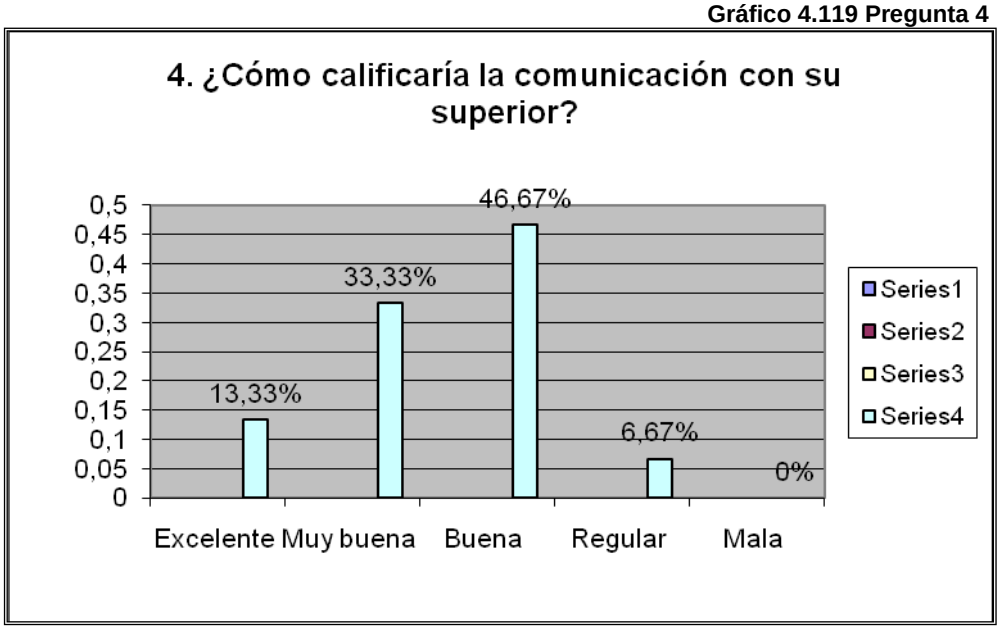
Gráfico 4.118 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se ve en el gráfico el 86.67% de las personas que trabajan en el Departamento Comercial sí conocen a los directivos de la empresa, el 6.67% no los conoce y el 6.66% los conoce parcialmente.

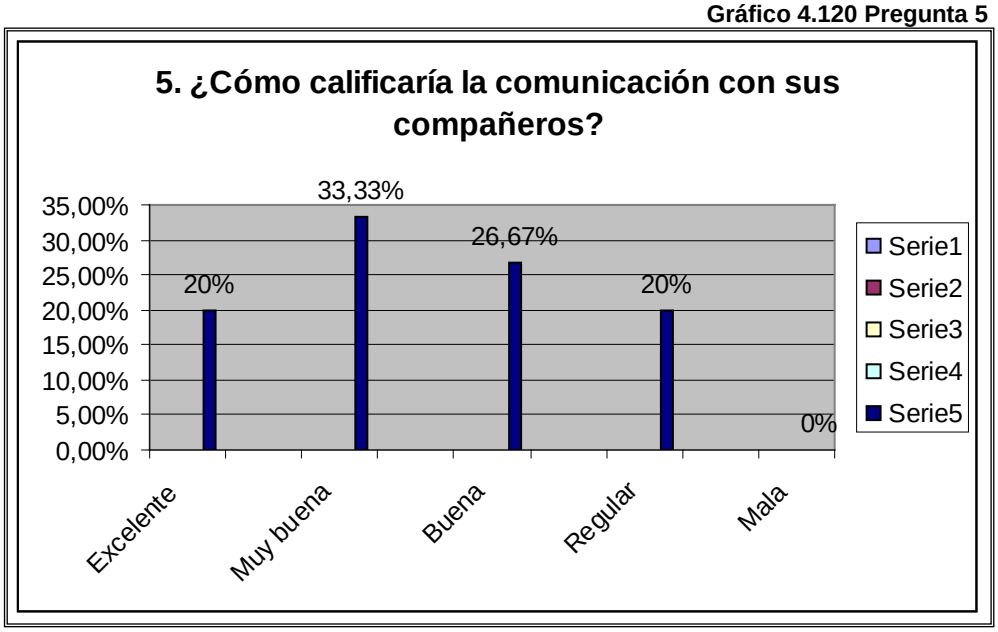
Gráfico 4.119 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 93.33% de las personas que trabajan en el Departamento Comercial califican positivamente la comunicación con su superior y tan solo el 6.67% la califica como regular, como se detalla en la gráfica.

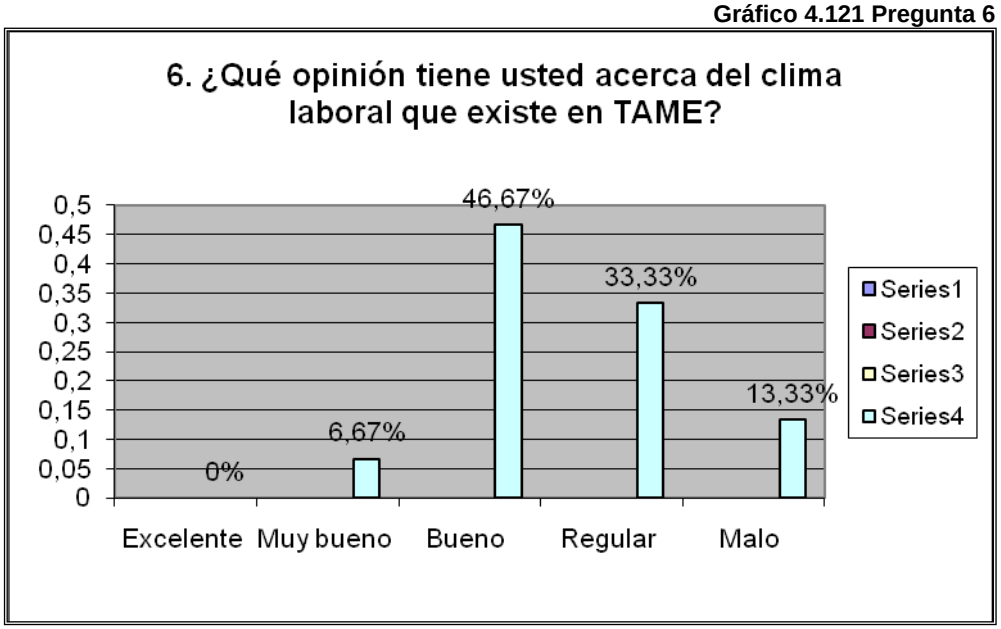
Gráfico 4.120 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento Comercial el 80% de sus miembros califican positivamente la comunicación con sus compañeros y el 20% la califica como regular, como se detalla en la gráfica.

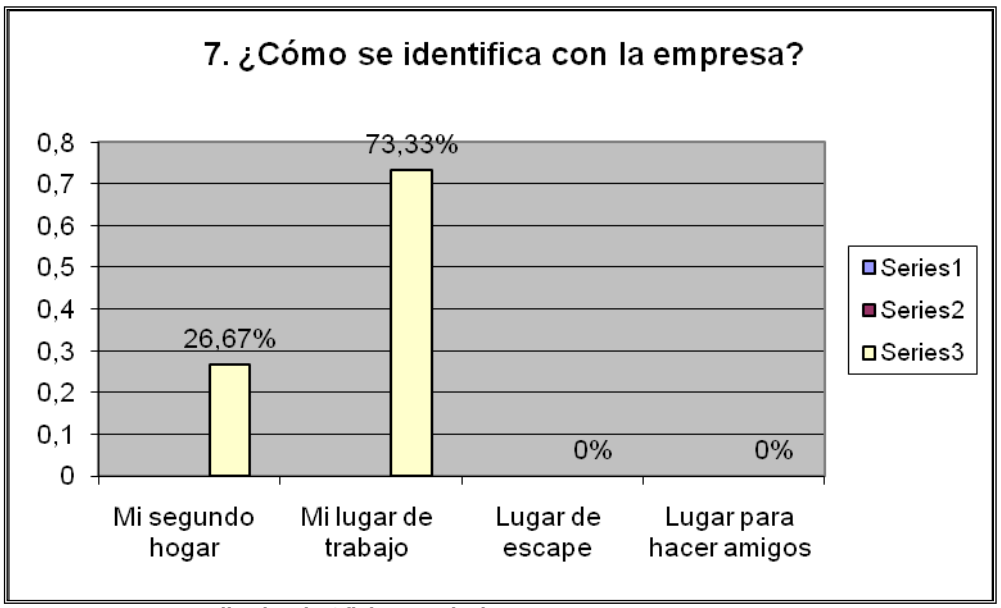
Gráfico 4.121 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 53.34% de los integrantes del Departamento Comercial opinan positivamente sobre el clima laboral que existe en la empresa y el 46.66% opina de forma negativa, como se detalla en la gráfica.

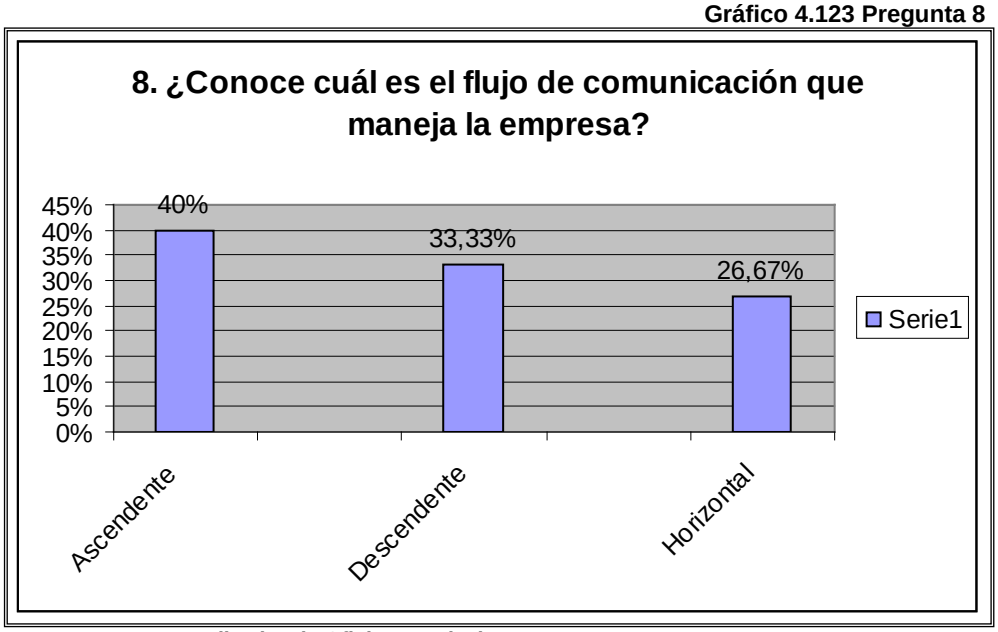
Gráfico 4.122 Pregunta



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 73.33% de los miembros del Departamento Comercial se identifican con la empresa como su lugar de trabajo y el 26.67% se identifica con la organización como su segundo hogar.

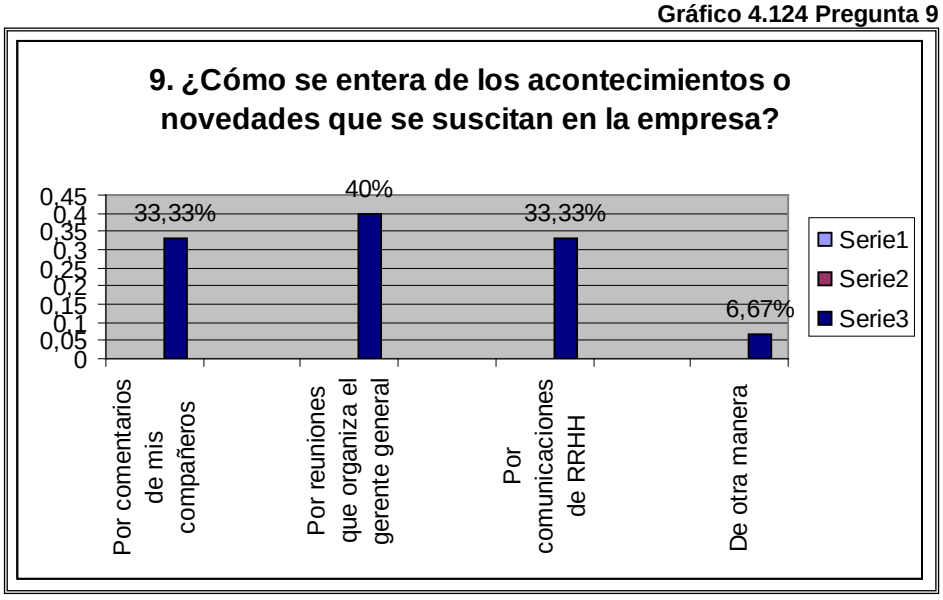
Gráfico 4.123 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento Comercial el 40% de las personas afirman que el flujo de comunicación en la empresa es ascendente, el 33.33% que el flujo es descendente y el 26.67% que el flujo de comunicación es horizontal.

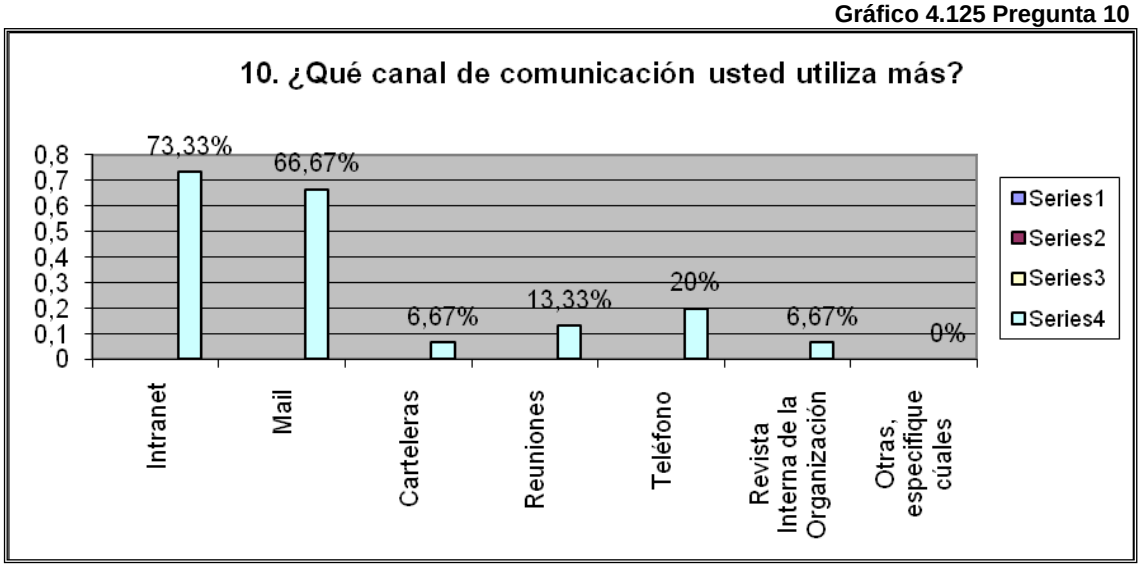
Gráfico 4.124 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Los miembros del Departamento Comercial se enteran de las novedades que se suscitan en la empresa por medio de las reuniones que organiza el gerente general con el 40%, por comentarios de sus compañeros con el 33.33%, por medio de comunicaciones de Recursos Humanos con el 33.33% y de otra manera con el 6.67% por medio de llamadas telefónicas.

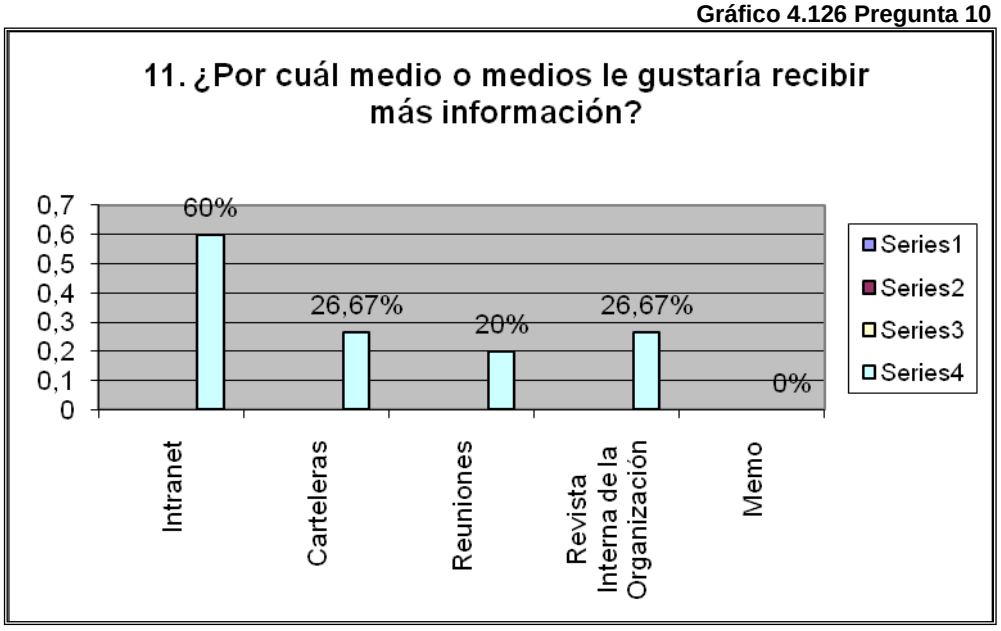
Gráfico 4.125 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El canal de comunicación más utilizado por el Departamento Comercial es el Intranet con el 73.33%, seguido del mail, el teléfono, las reuniones y las carteleras, como se detalla en la gráfica. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

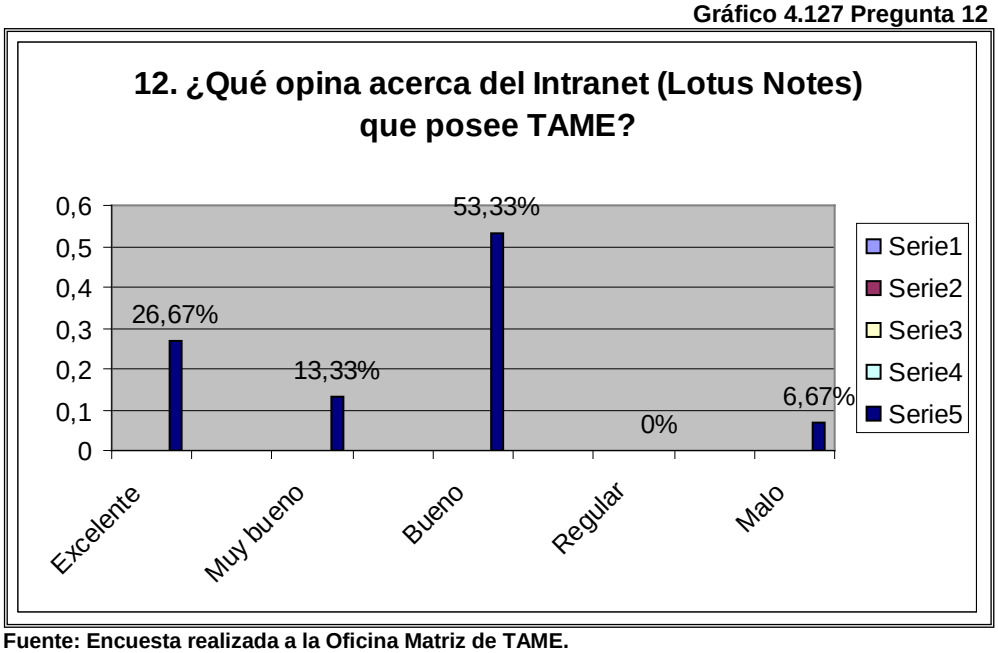
Gráfico 4.126 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

A las personas que laboran en el Departamento Comercial les gustaría recibir más información por medio del Intranet con el 60%, también les gustaría recibir por medio de las carteleras, las reuniones y la revista interna de la organización, como se detalla en la gráfica. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

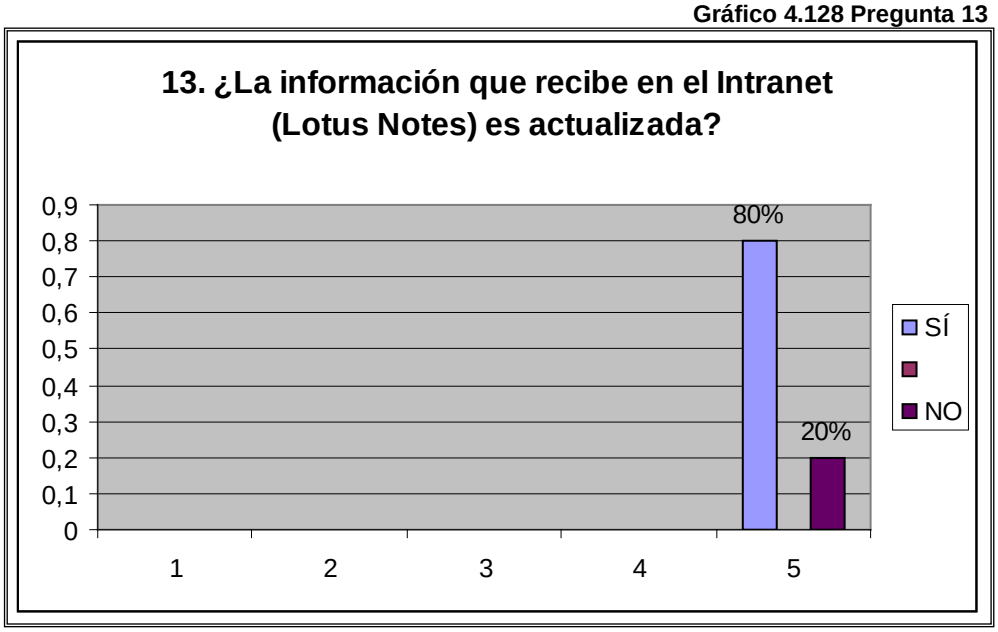
Gráfico 4.127 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 93.33% de las personas del Departamento Comercial opinan favorablemente sobre el Intranet y el 6.67% opina que es malo, como se detalla en la gráfica.

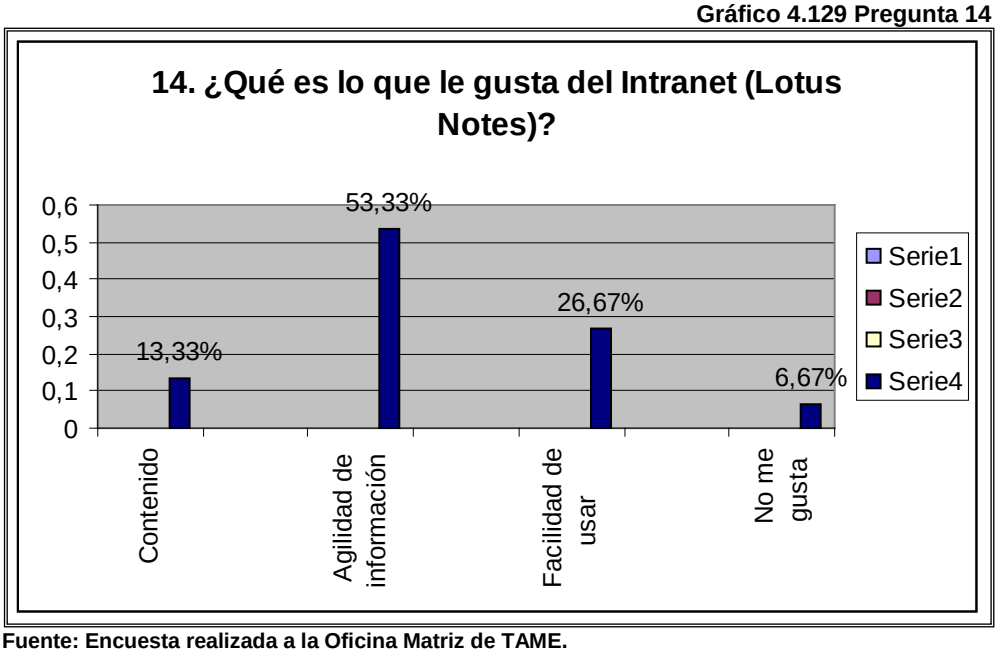
Gráfico 4.128 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 80% de los integrantes del Departamento Comercial asegura que la información que recibe del Intranet sí es actualizada y el 20% asegura que no es actualizada.

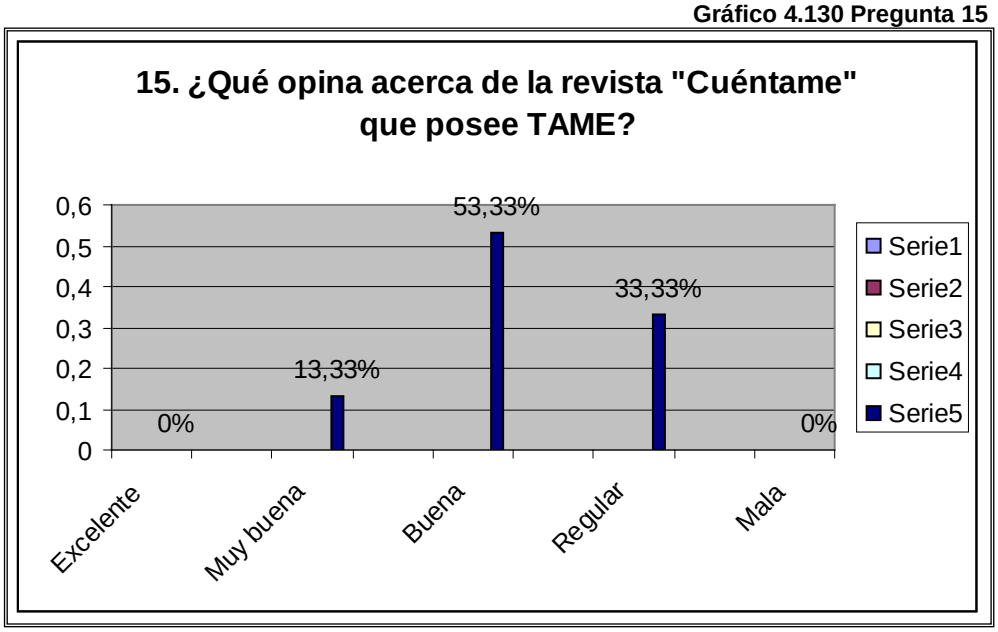
Gráfico 4.129 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al 53.33% de la población del Departamento Comercial lo que les gusta del Intranet es la agilidad de información, al 26.67% la facilidad de usar, al 13.33% el contenido y al 13.33% no les gusta.

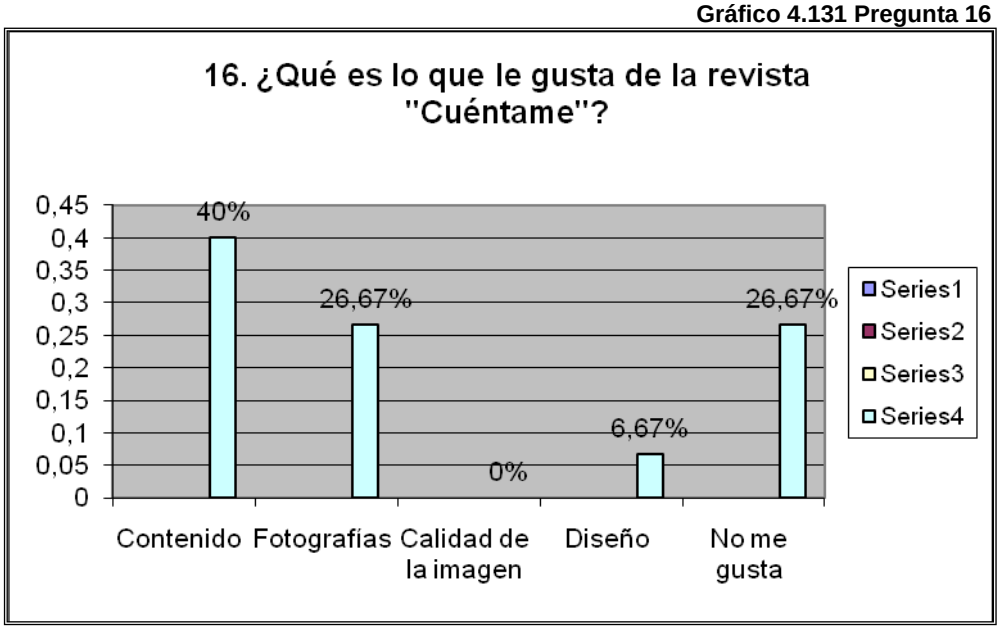
Gráfico 4.130 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 66.66% de las personas que trabajan en el Departamento Comercial opinan favorablemente sobre la revista interna de la organización y el 33.33% opina que la revista es regular, como se detalla en la gráfica.

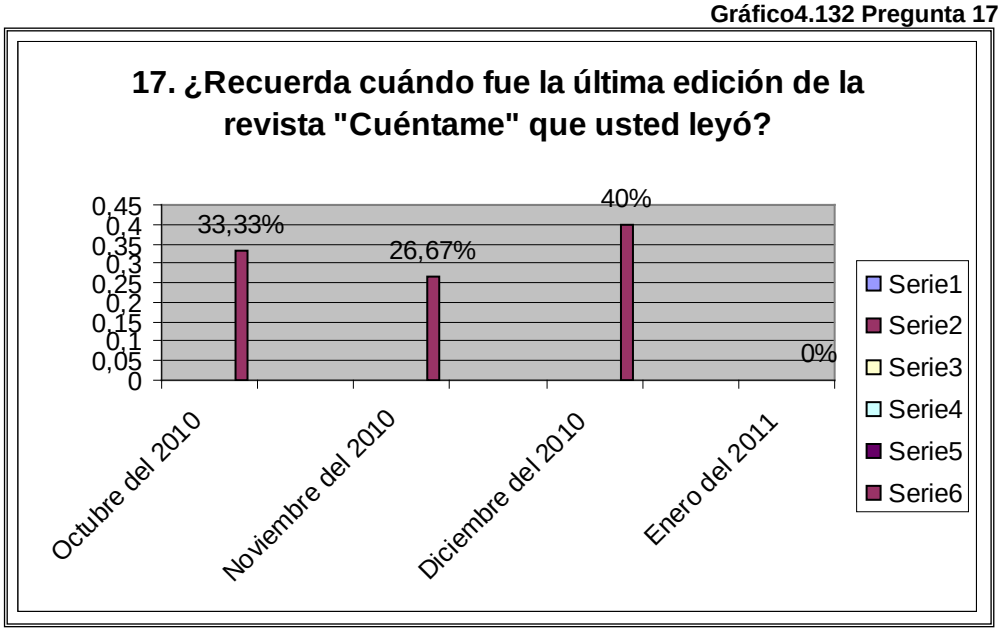
Gráfico 4.131 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al 40% de las personas que laboran en el Departamento Comercial le gusta el contenido de la revista interna, al 26.67% las fotografías, al 6.67% el diseño y finalmente al 26.67% no le gusta.

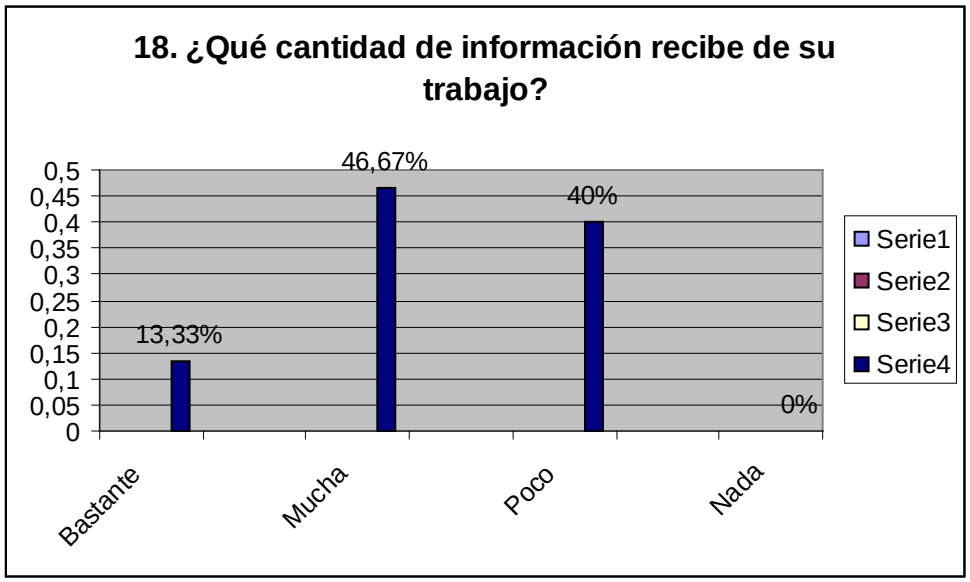
Gráfico4.132 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 33.33% de los trabajadores del Departamento Comercial, la última edición de la revista interna que leyeron fue la del mes de octubre del 2010, el 26.67% la de noviembre del mismo año y el 40% la de diciembre del 2010.

Gráfico 4.133 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 13.33% de los miembros del Departamento Comercial afirman que recibe bastante información sobre su trabajo, el 46.67% afirma que recibe mucha información y el 40% afirma que recibe poca información.

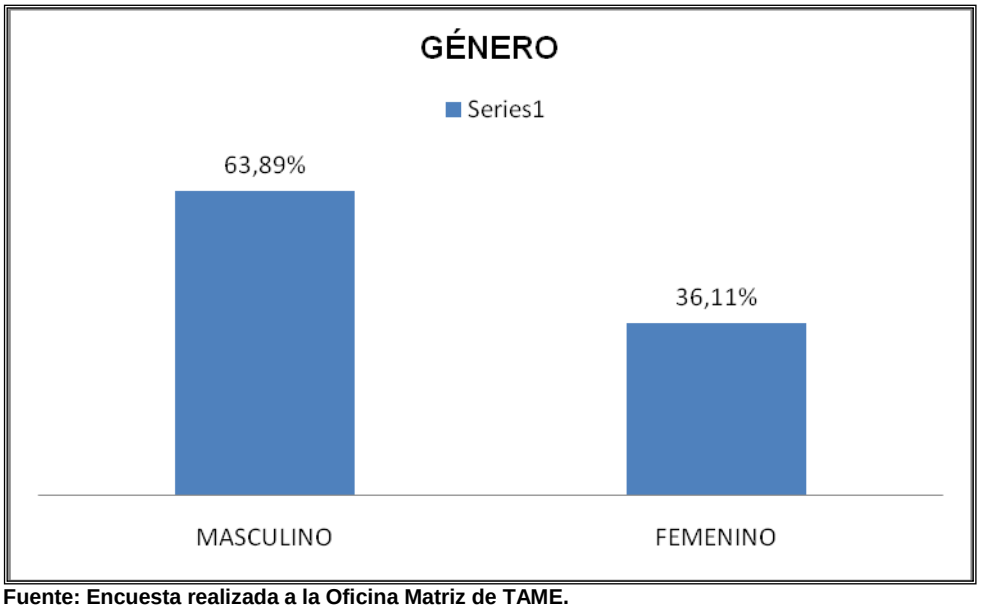
Gráfico 4.134 Pregunta 19

Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento Comercial los problemas de comunicación se resuelven en el 66.67% mediante el diálogo, el 20% mediante discusión, 6.67% mediante el chisme y el 6.67% de otra manera, a través de comunicados.

DEPARTAMENTOS DE FINANZAS MATRIZ

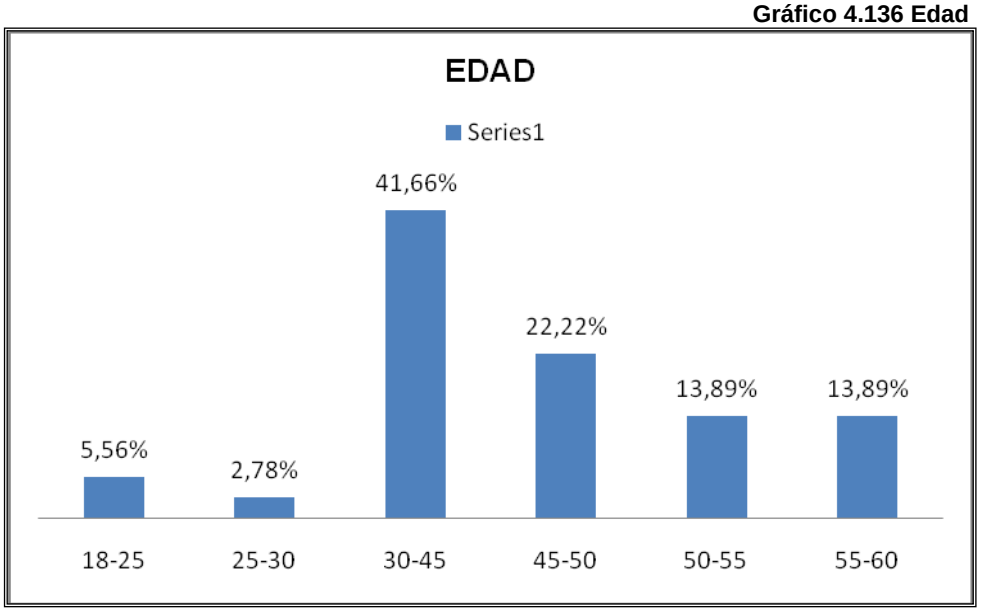
Gráfico 4.135 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Finanzas existe una superioridad del sexo masculino, como se muestra en la gráfica.

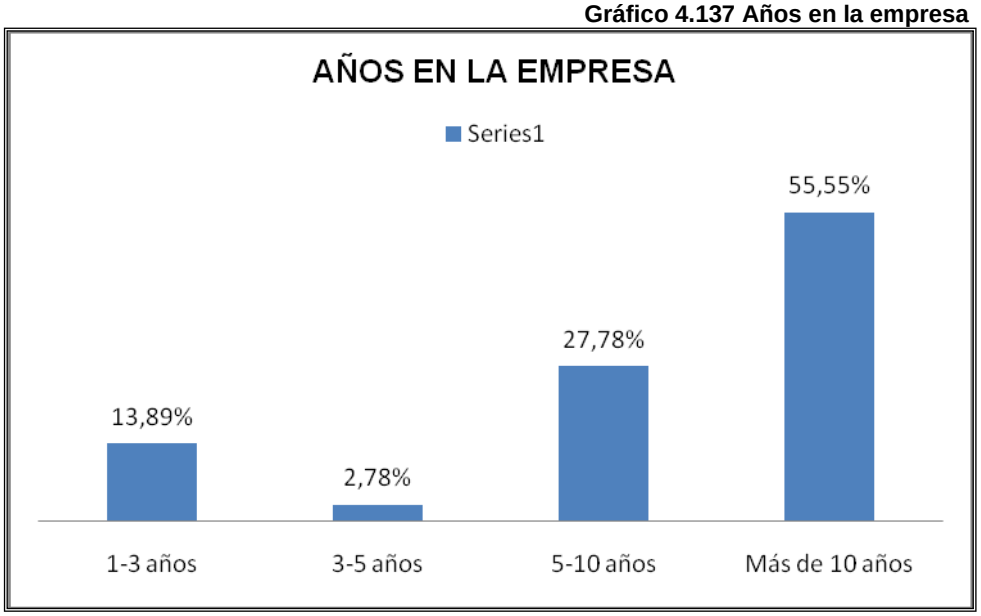
Gráfico 4.136 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Finanzas el 41.66% de las personas tienen entre 30 a 45 años, el 22.22% de 45 a 50 años, el 13.89% de 50 55 años, el 13.89% de 55 a 60 años, el 5.56% de 18 a 25 años y el 2.78% de 25 a 30 años de edad.

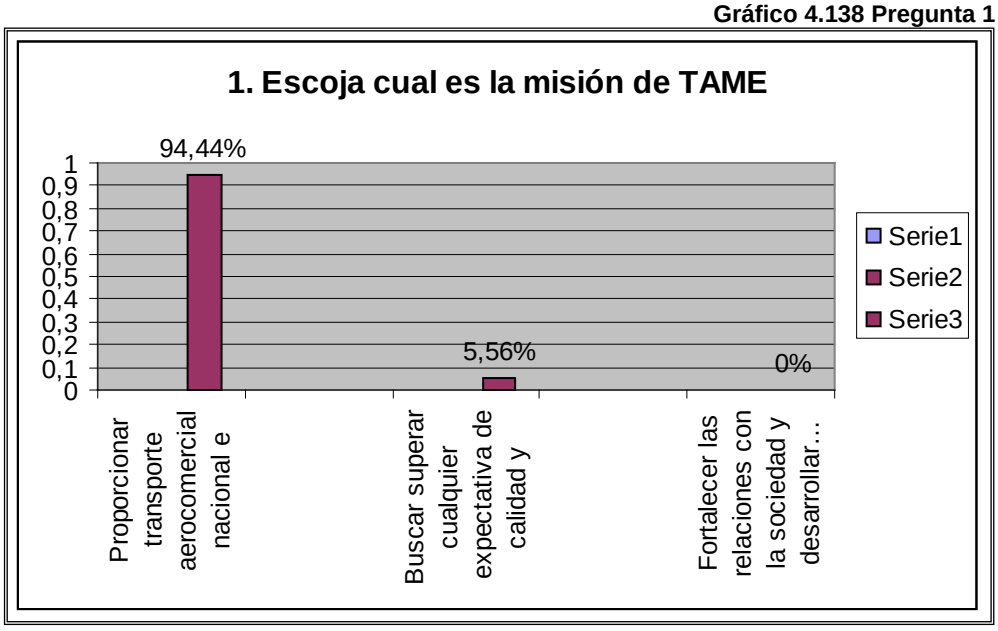
Gráfico 4.137 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 55.55% de los integrantes del Departamento de Finanzas trabajan en TAME más de diez años, el 27.78% de cinco a diez años, el 2.78% de tres a cinco años y el 13.89% de uno a tres años.

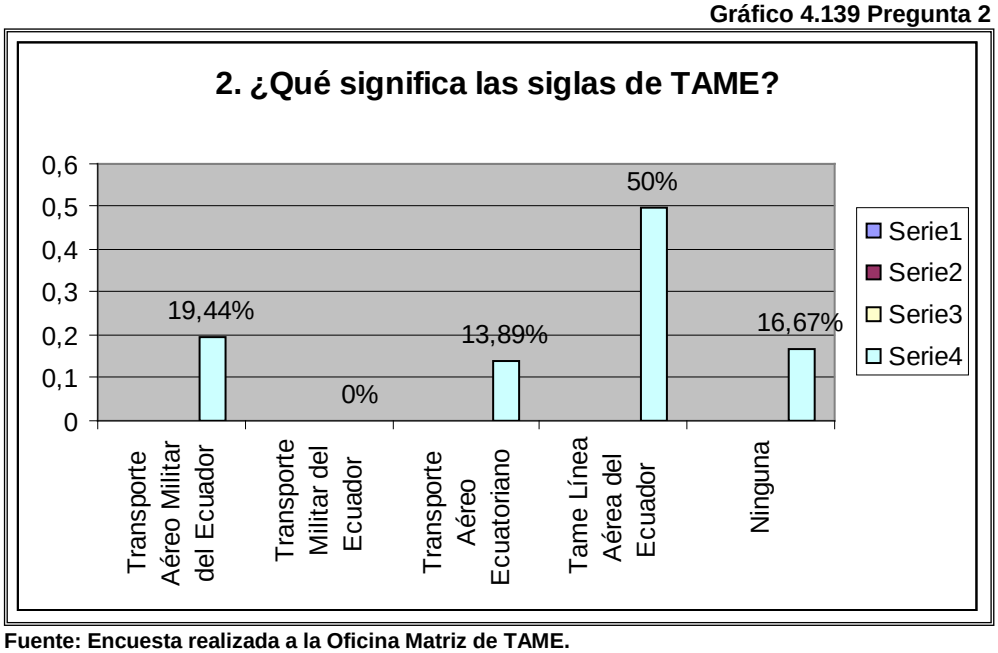
Gráfico 4.138 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se puede ver en la gráfica existe un porcentaje alto de personas que conocen cual es misión de TAME, mientras que un 5.56% no sabe.

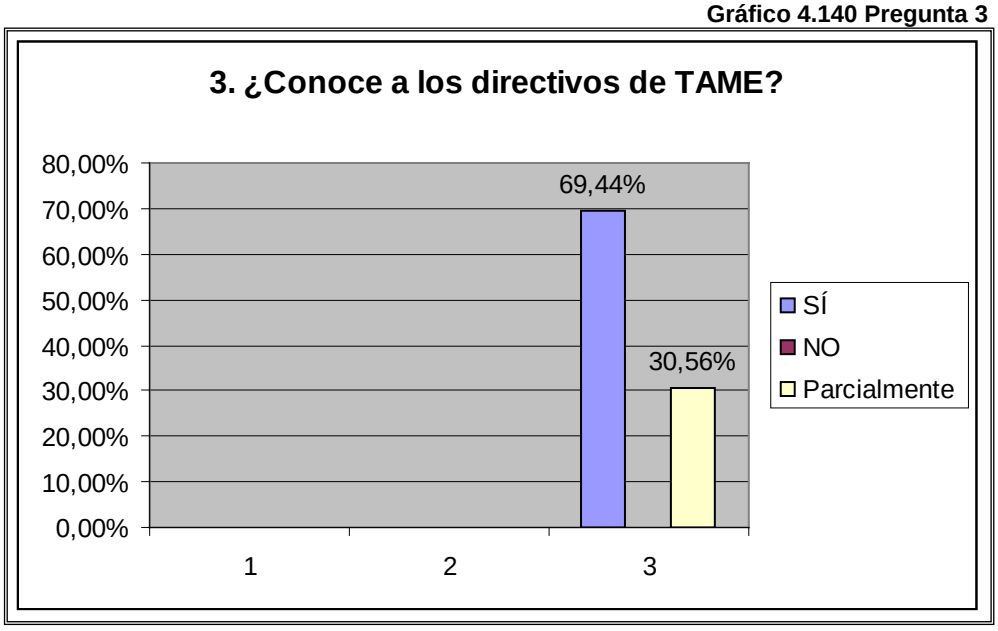
Gráfico 4.139 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Finanzas el 50% de las personas afirman que TAME significa “Tame Línea Aérea del Ecuador”, un 19,44% dice que significa “Transporte Aéreo Militar del Ecuador”, mientras que el 16,67% afirma que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

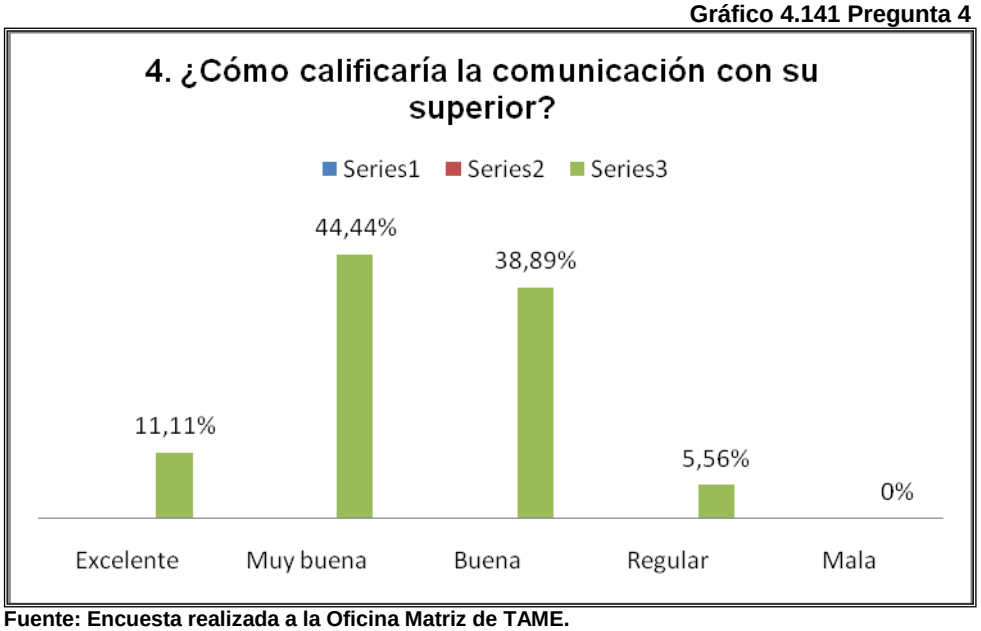
Gráfico 4.140 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 69.44% de los miembros del Departamento de Finanzas conocen a los directivos de la empresa y el 30.56% los conoce parcialmente.

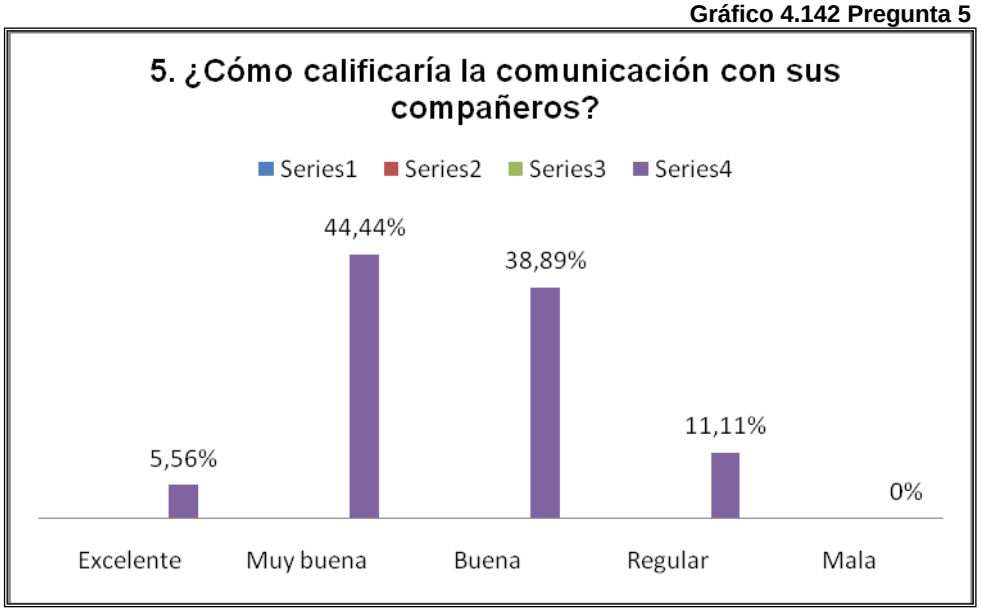
Gráfico 4.141 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Finanzas el 94.44% califica de manera positiva la comunicación con su superior y el 5.56% la califica como regular, como se detalla en el gráfico.

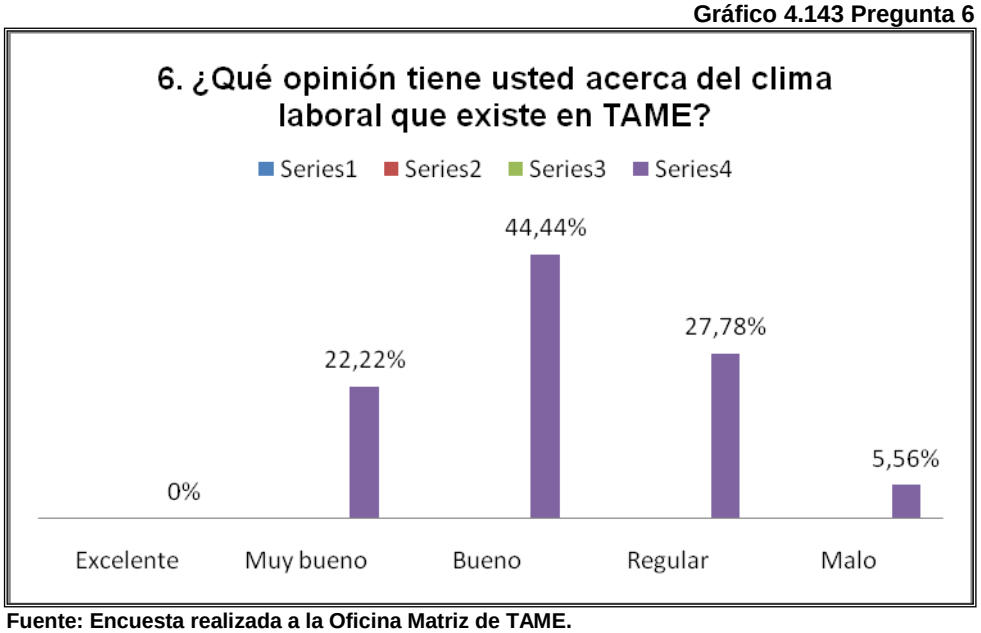
Gráfico 4.142 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 88.89% de las personas que trabajan en el Departamento de Finanzas califica positivamente la comunicación con sus compañeros y el 11.11% la califica como regular, como se detalla en la gráfica.

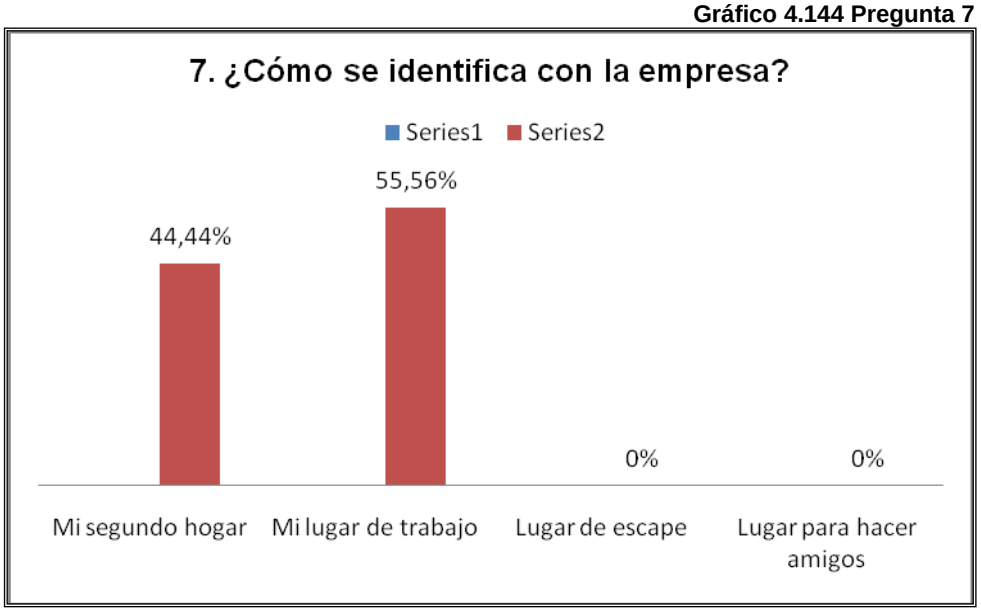
Gráfico 4.143 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Finanzas el 66.66% opina favorablemente sobre el clima laboral de la organización y el 33.34% opina que el clima laboral es entre regular y malo, como se detalla en el gráfico.

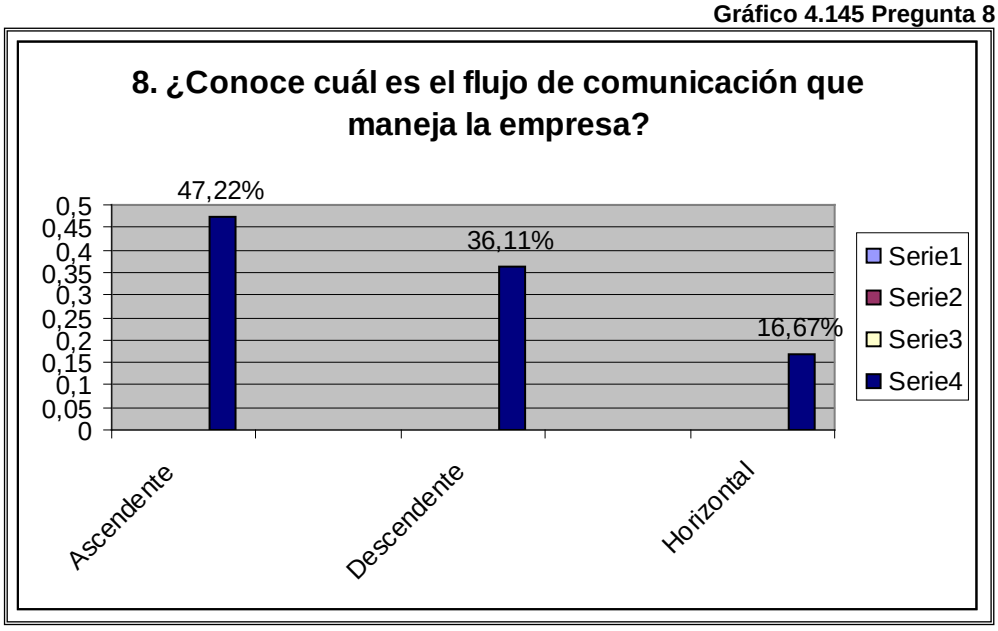
Gráfico 4.144 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 55.56% de los integrantes del Departamento de Finanzas identifica a la empresa como su lugar de trabajo y un 44.44% identifica a la organización como su segundo hogar.

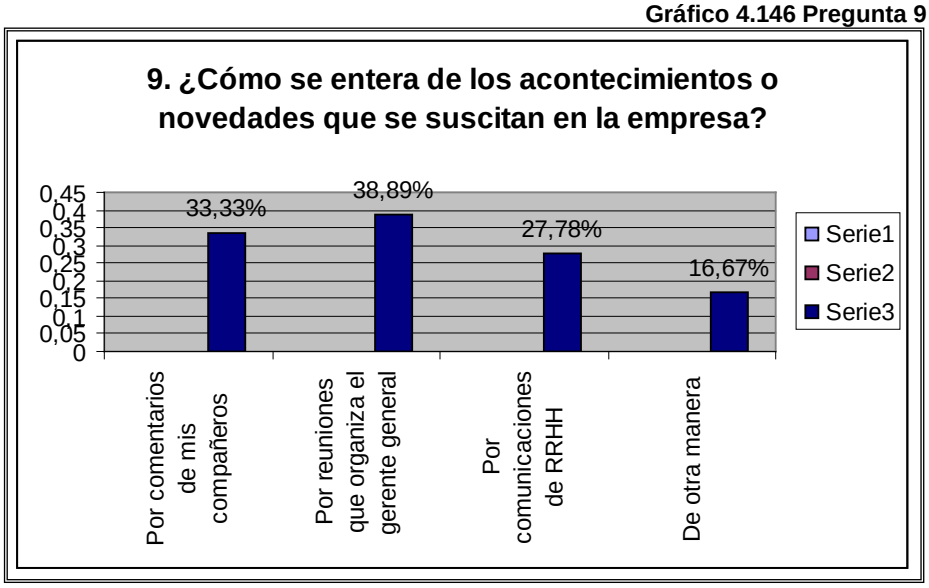
Gráfico 4.145 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en el gráfico el 47.22% de las personas afirman que el flujo de comunicación es ascendente, el 36.11% que es descendente y el 16.67% afirma que el flujo es horizontal.

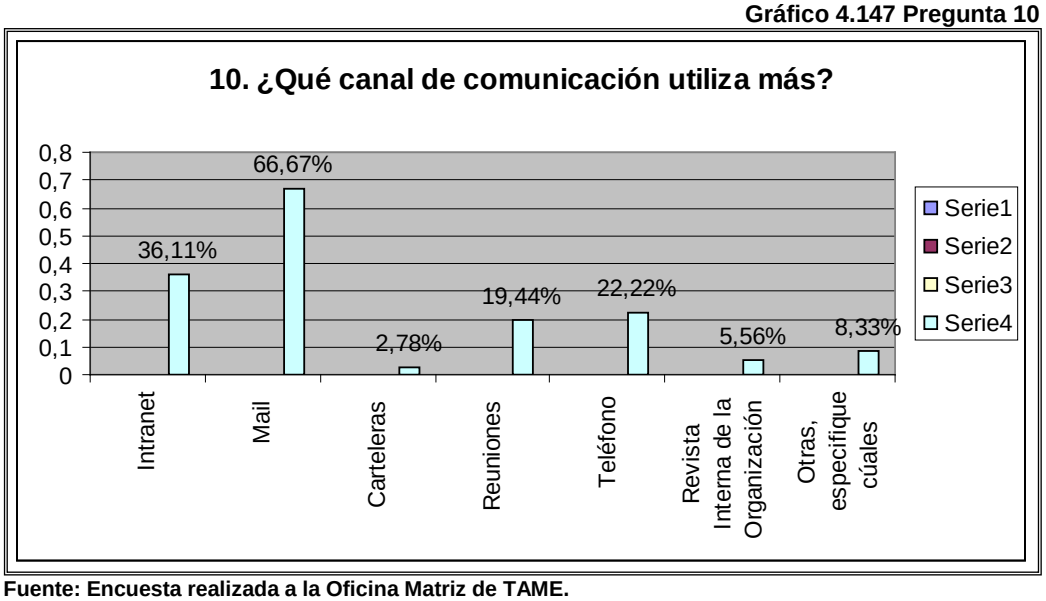
Gráfico 4.146 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 38,89% de las personas se enteran de las novedades que se suscitan en la empresa por medio de reuniones que organiza el gerente general, el 33.33% por comentarios de los compañeros, el 27.78% por comunicaciones de Recursos Humanos y el 16.67% de otra manera, por medio de llamadas telefónicas.

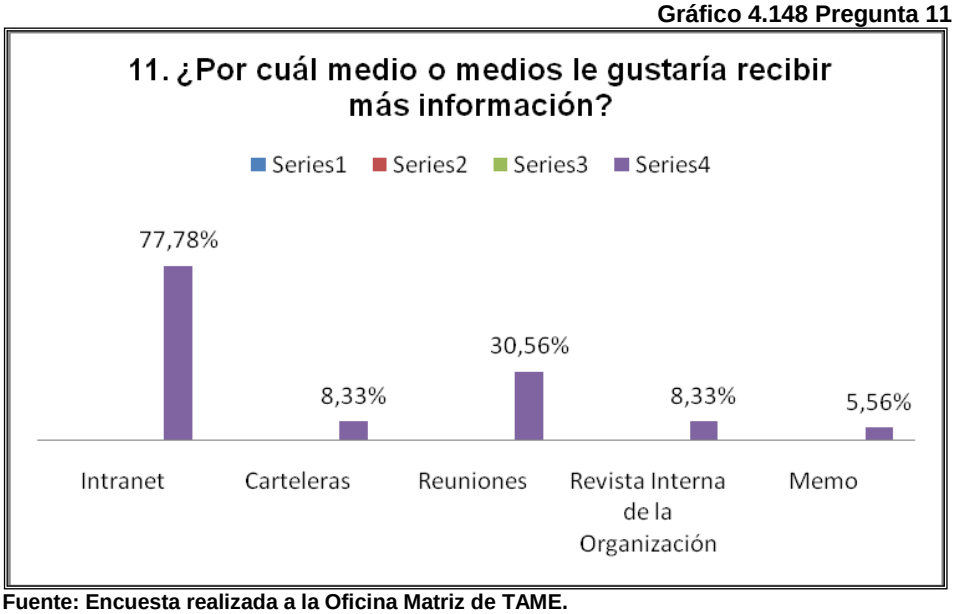
Gráfico 4.147 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El canal de comunicación que más utiliza el Departamento de Finanzas es el mail con el 66.67%, seguido por el Intranet, las reuniones y el teléfono como se detalla en la gráfica. Por otro lado, el 8.33% utiliza otro canal de comunicación, como el Fax. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

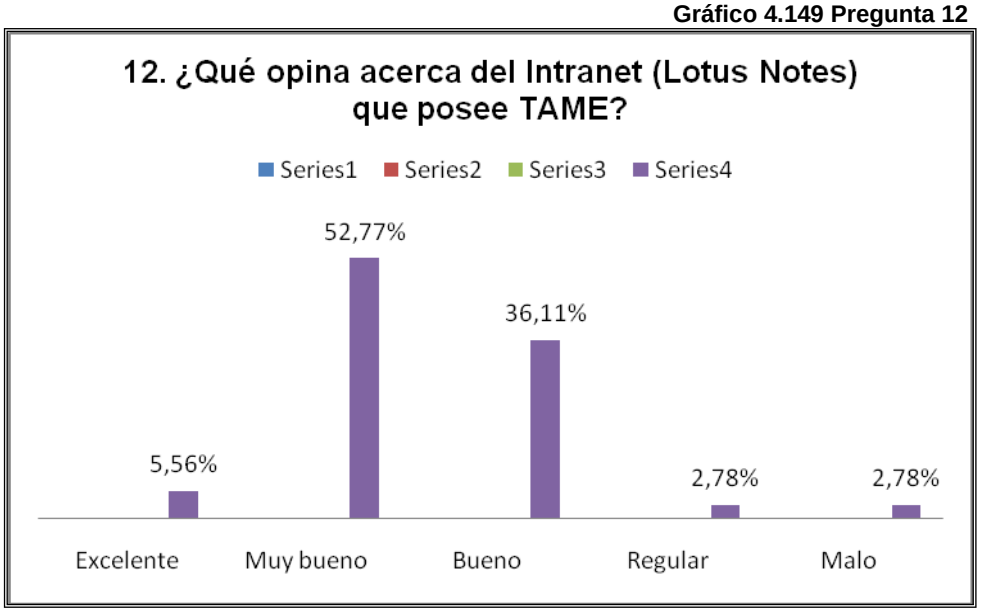
Gráfico 4.148 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al Departamento de Finanzas le gustaría recibir más información por medio del Intranet con el 77.78%, por medio de reuniones con el 30.56%, por medio de las carteleras con el 8.33%, a través de la revista interna con el 8.33% y finalmente por medio del memo con el 5.56%. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

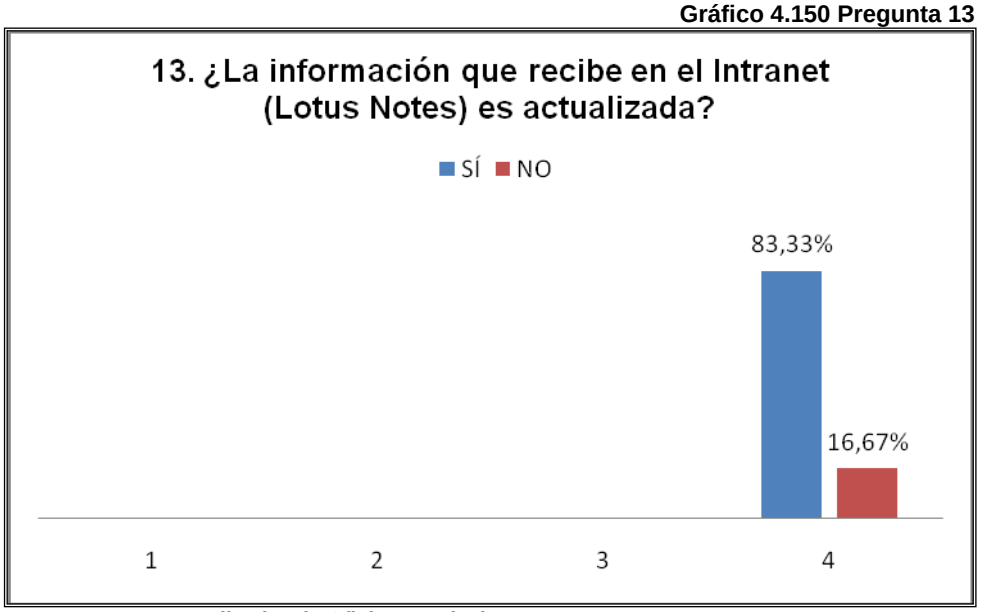
Gráfico 4.149 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 94.44% de los miembros del Departamento de Finanzas opinan positivamente sobre el Intranet y el 5.56% opina que es regular y malo, como se detalla en la gráfica.

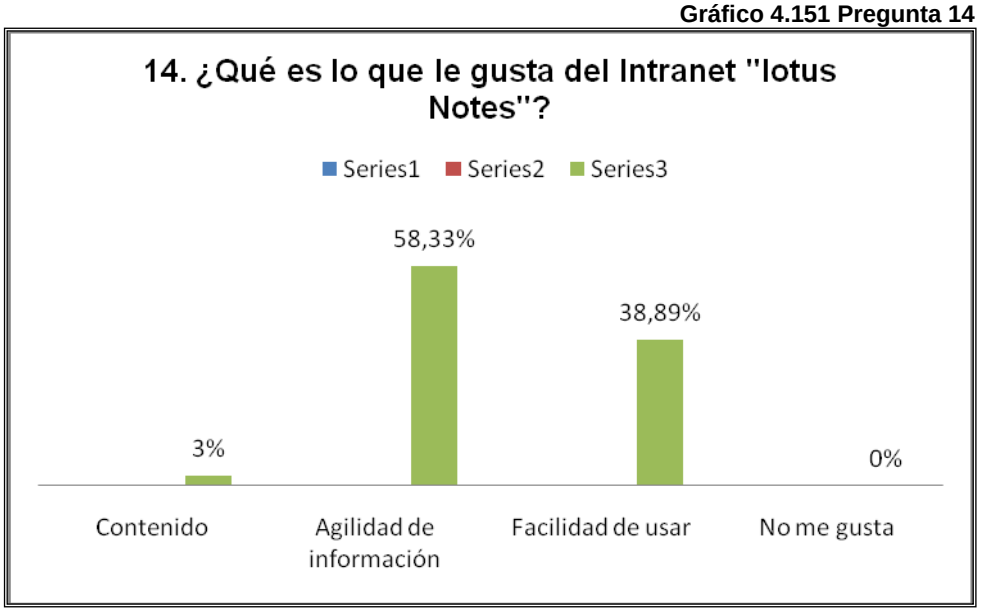
Gráfico 4.150 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Finanzas el 83.33% de las personas afirman que la información que reciben del Intranet sí es actualizada y el 16.67% afirma que la información no es actualizada.

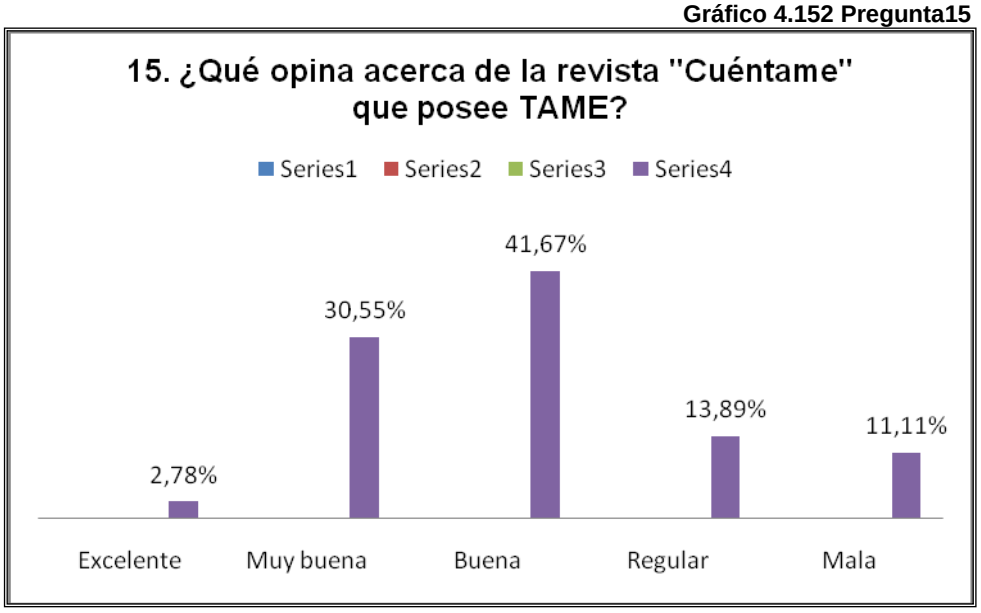
Gráfico 4.151 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

A los miembros del Departamento de Finanzas lo que más les gusta del Intranet es la agilidad de información y la facilidad de usar, como se detalla en la gráfica.

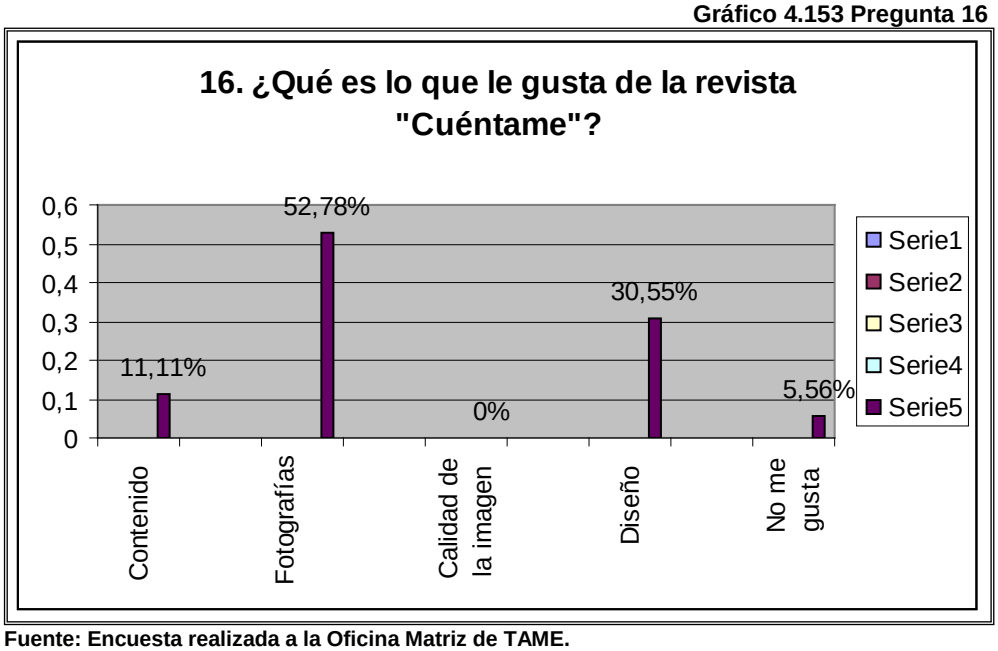
Gráfico 4.152 Pregunta15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 75% de los miembros del Departamento de Finanzas opinan favorablemente sobre la revista interna y el 25% opina de forma negativa, como se detalla en la gráfica.

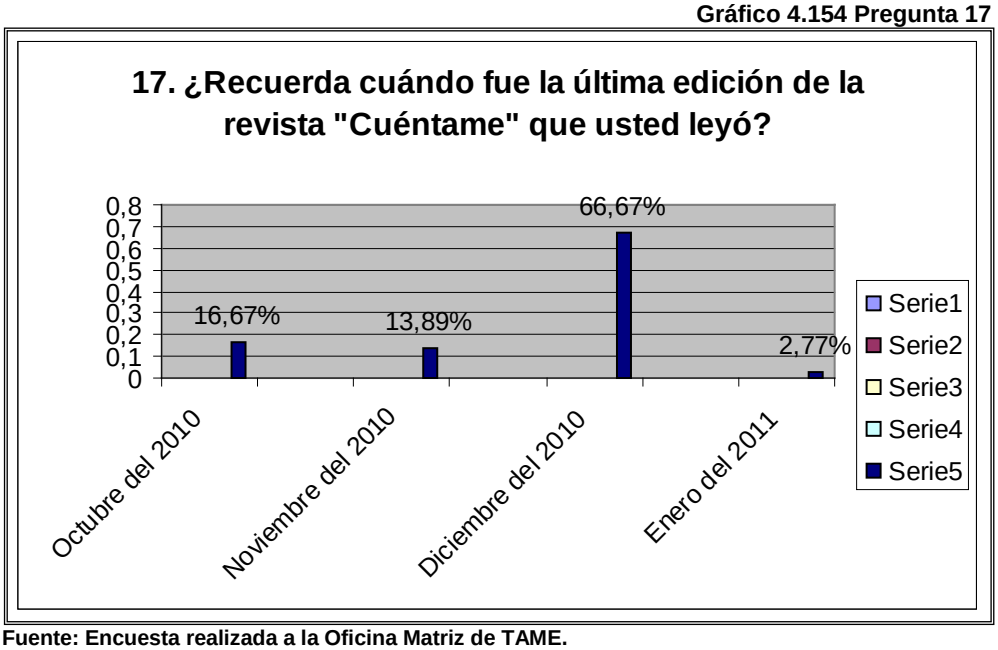
Gráfico 4.153 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al Departamento de Finanzas lo que más le gusta de la revista interna son las fotografías y el diseño, como se detalla en el gráfico.

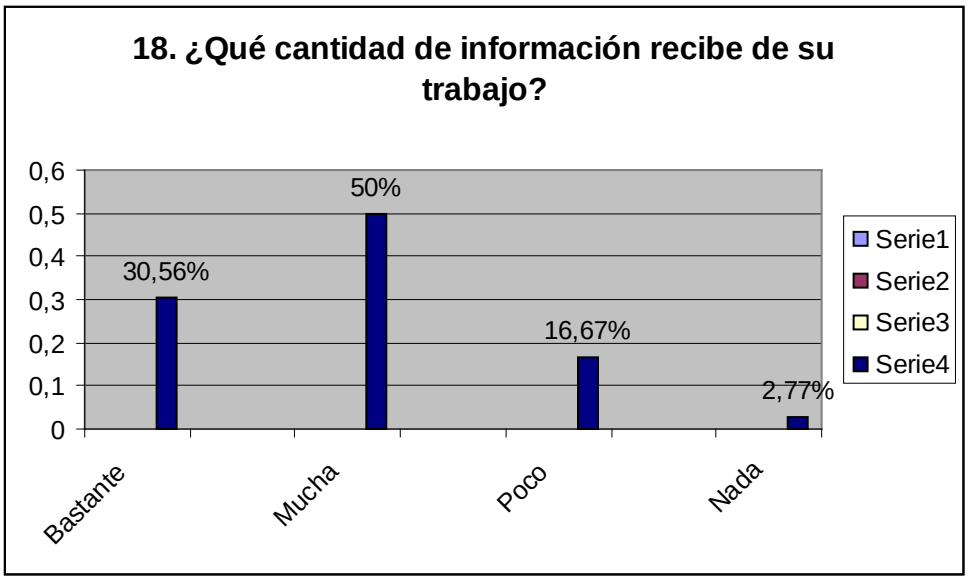
Gráfico 4.154 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Las personas del Departamento de Finanzas la última edición que leyeron de la revista interna fue la de diciembre del 2010 con el 66.67%, seguida por la de octubre del mismo año con el 16.67%, la de noviembre del 2010 con el 13.89% y la de enero del 2011 con el 2.77%.

Gráfico 4.155 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El Departamento de Finanzas afirma con el 50% que recibe mucha información de su trabajo, 30.56% afirma que mucha, el 16.67% que poco y el 2.77% afirma que nada.

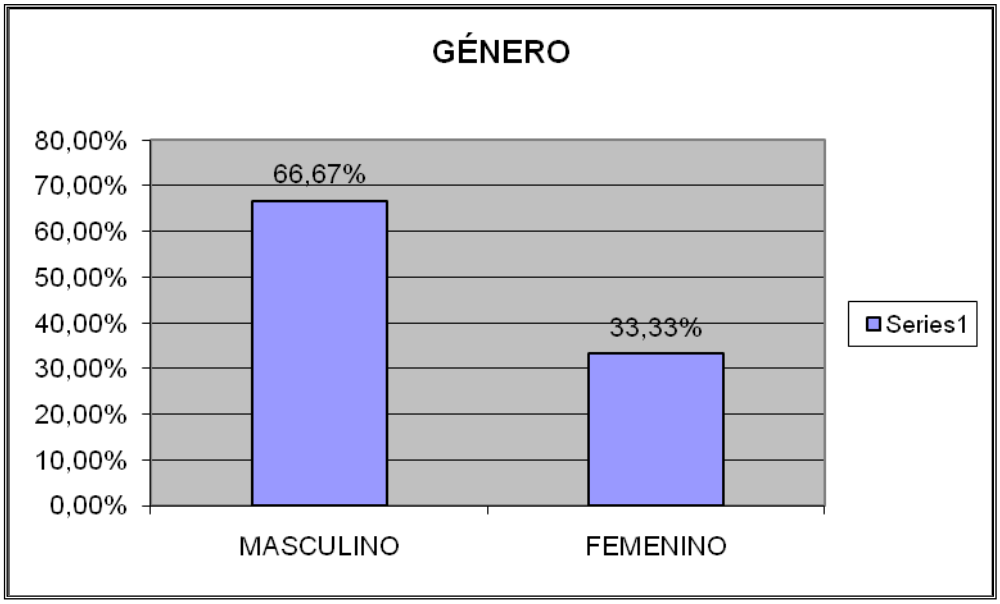
Gráfico 4.156 Pregunta 19

Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Finanzas los problemas de comunicación se superan mediante el diálogo con el 72.22%, seguido de la discusión y el chisme, como se detalla en el gráfico.

DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA MATRIZ

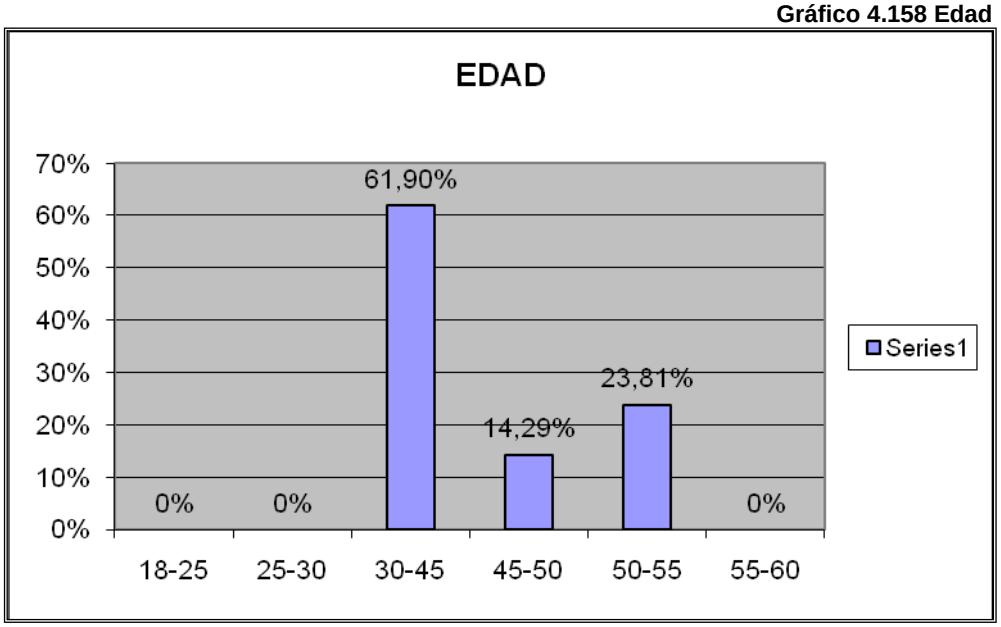
Gráfico 4.157 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra claramente en la gráfica, en el Departamento de Informática existe una superioridad del género masculino.

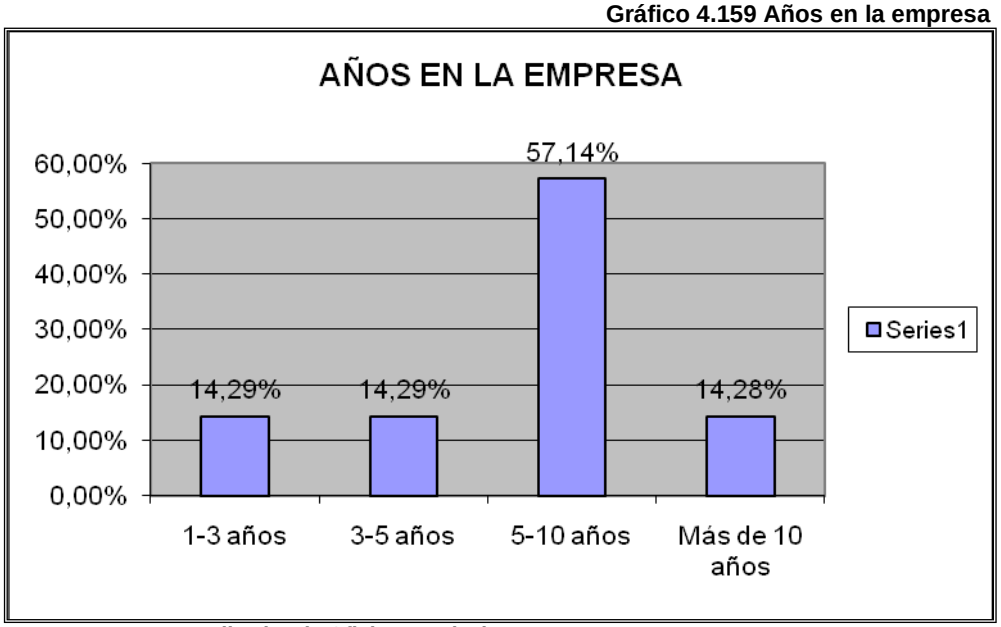
Gráfico 4.158 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 61.90% de los miembros del Departamento de Informática tienen una edad de entre 30 a 45 años, el 23.81% de 50 a 55 años y el 14.29% de 45 a 50 años de edad.

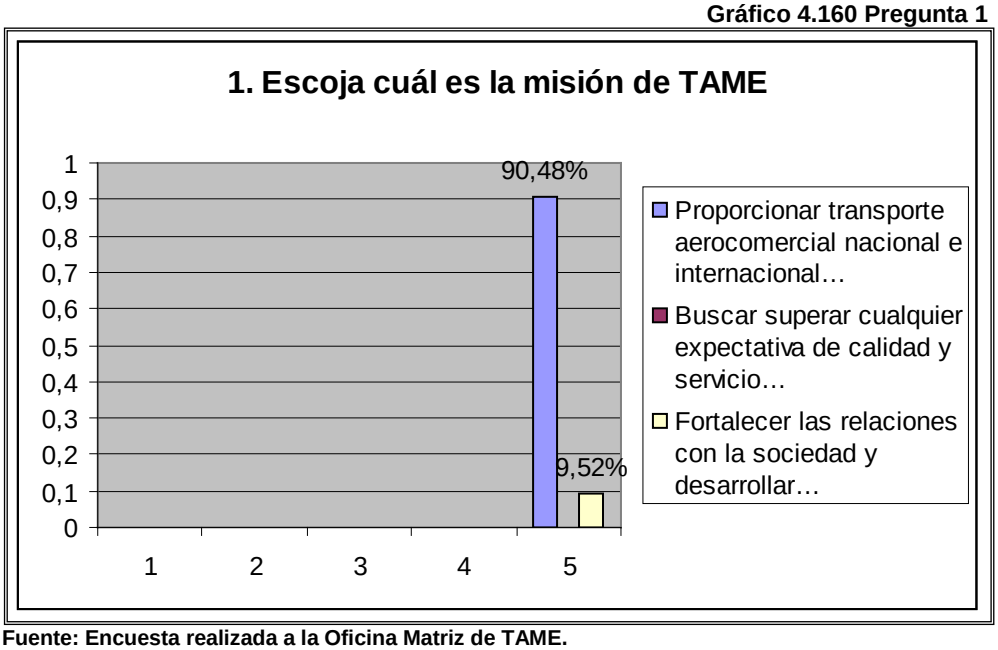
Gráfico 4.159 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Informática el 57.14% de las personas trabajan en TAME de 5 a 10 años, el 14.29% de 3 a 5 años, el 14.28% más de 10 años y el 14.29% de 1 a 3 años.

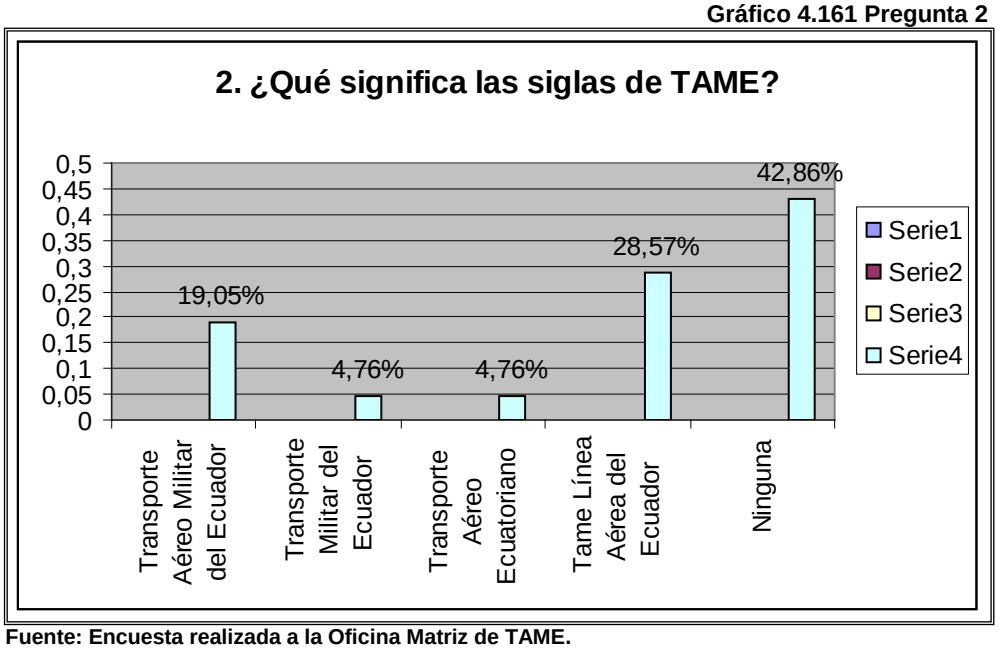
Gráfico 4.160 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se ve en la gráfica el 90.48% de los miembros del Departamento de Informática sabe cual es la misión de la empresa y el 9.52% de las personas no sabe.

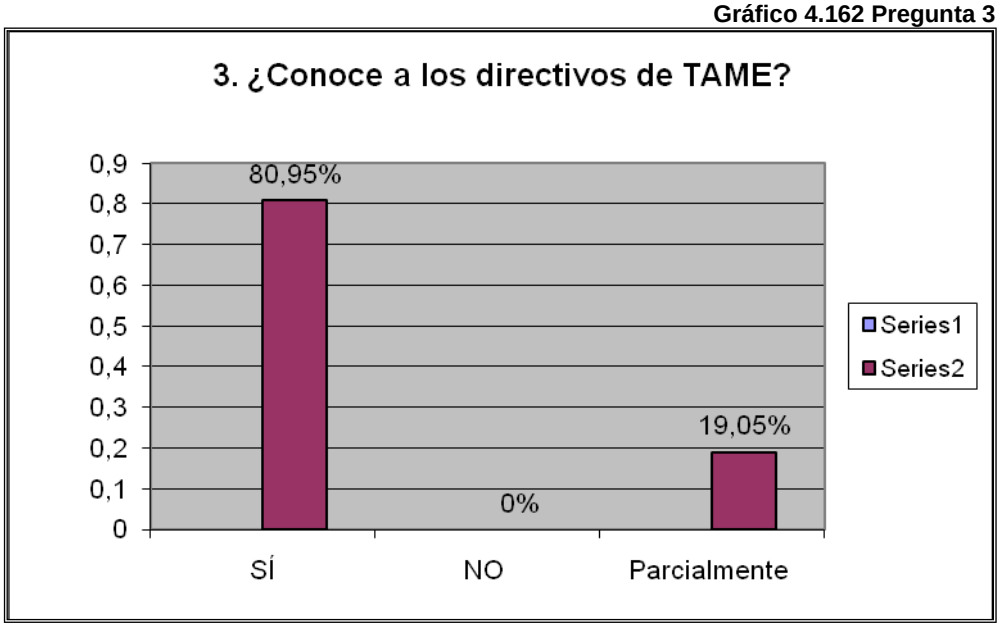
Gráfico 4.161 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 28,57% de las personas que laboran en el Departamento de Informática afirma que TAME significa “Tame Línea Aérea del Ecuador”, mientras que el 42,86% dice que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

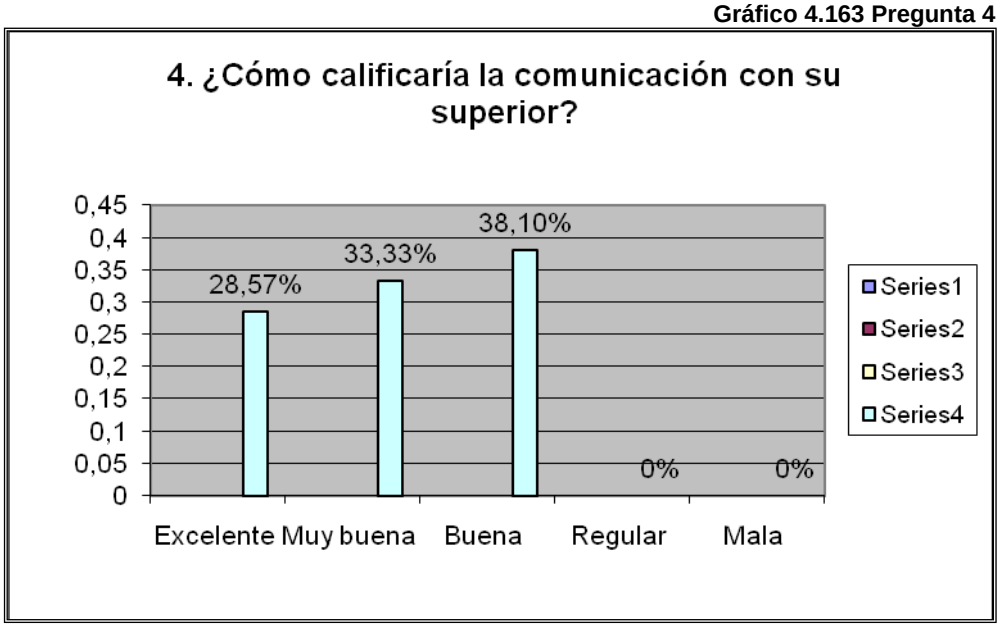
Gráfico 4.162 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Informática el 80.95% de las personas sí conoce a los directivos de la empresa y el 19.05% de las personas los conoce parcialmente.

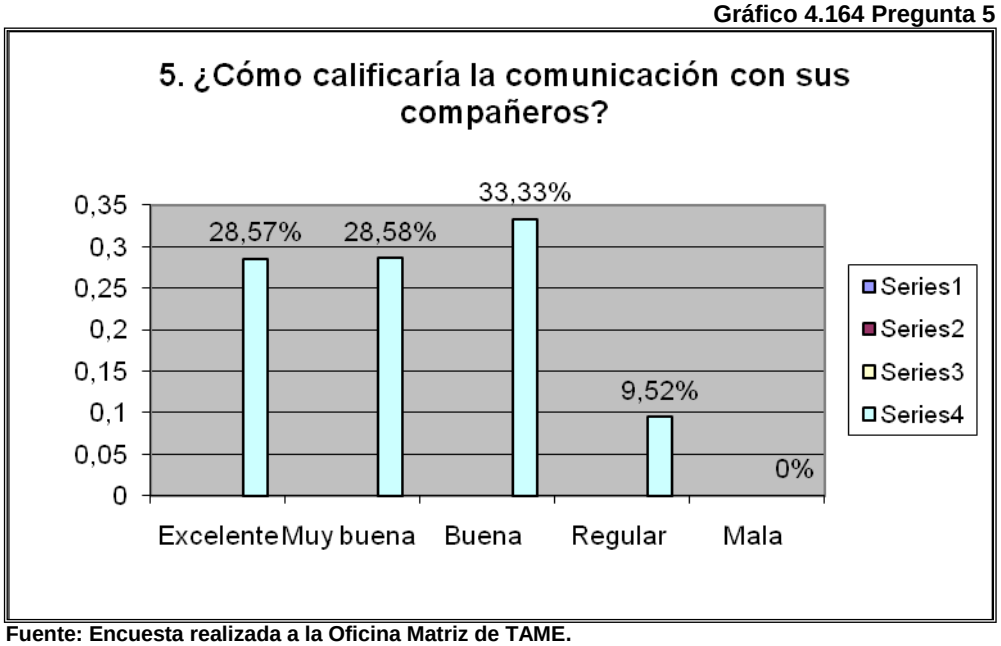
Gráfico 4.163 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se detalla en la gráfica el 100% de las personas que trabajan en el Departamento de Informática opinan positivamente sobre la comunicación con su superior.

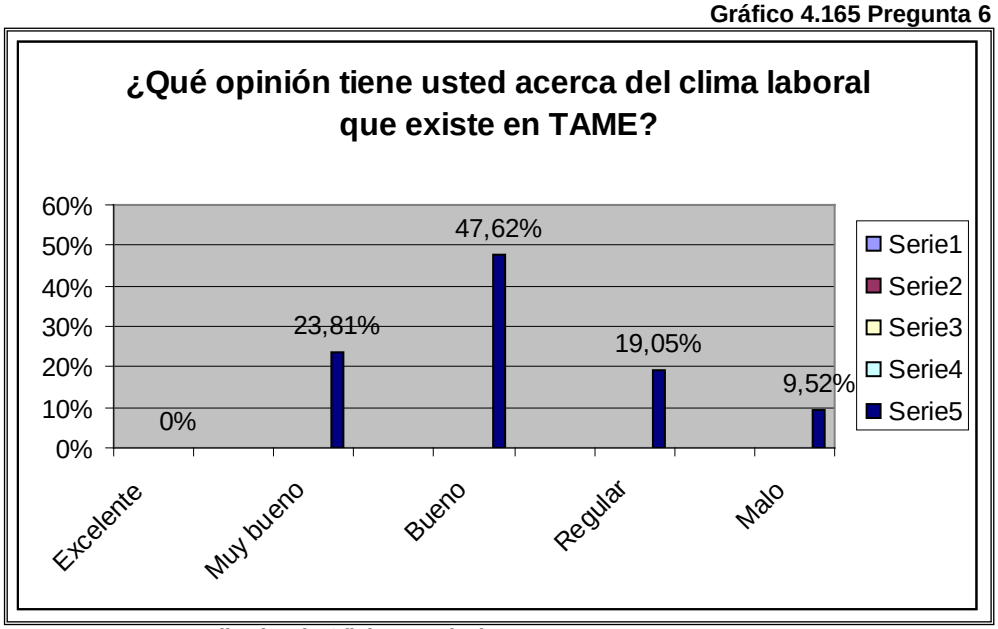
Gráfico 4.164 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 90.48% de las personas que trabajan en el Departamento de Informática califican positivamente la comunicación con sus compañeros y el 9.52% la califica como regular, como se detalla en la gráfica.

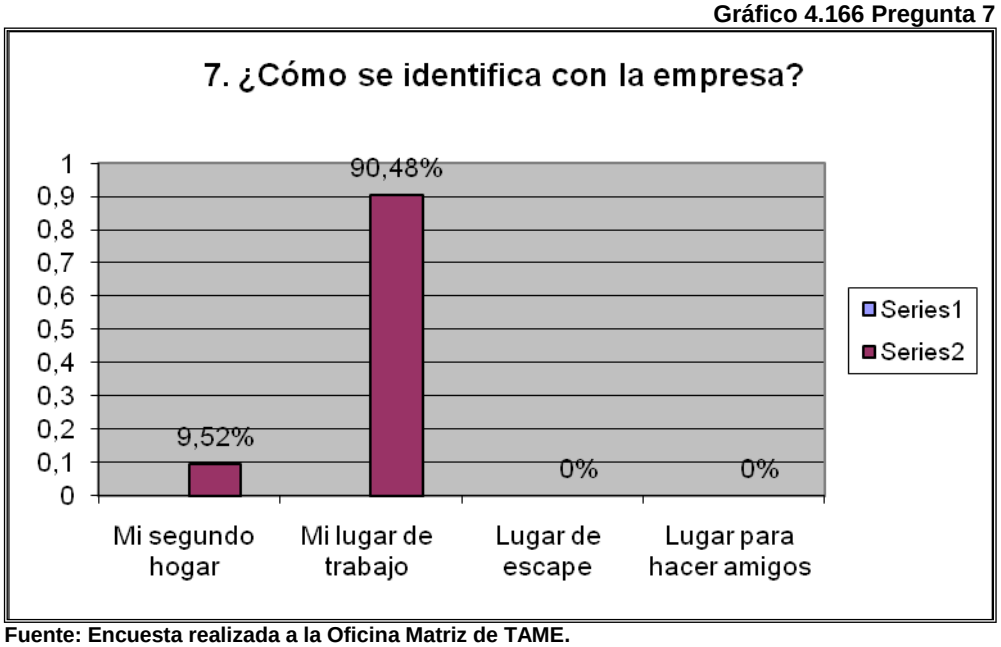
Gráfico 4.165 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Las personas que trabajan dentro del Departamento de Informática opinan en un 71.43% que el clima laboral dentro de la empresa es positivo y el 28.57% opina de manera negativa sobre el clima laboral de la organización, como se detalla en la gráfica.

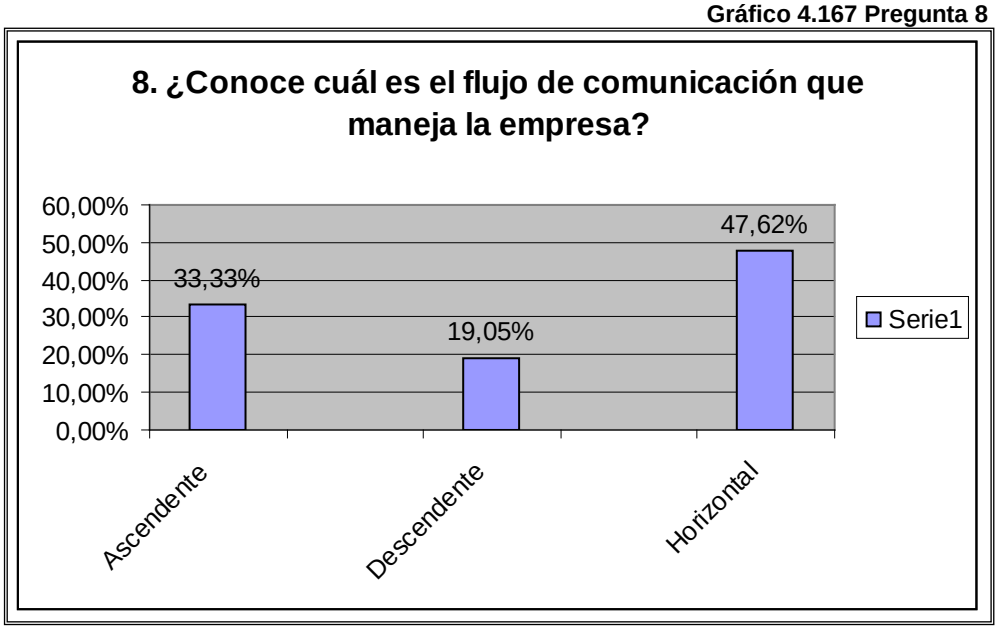
Gráfico 4.166 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 90.48% del personal que labora en el Departamento de Informática identifica a la empresa como su lugar de trabajo y el 9.52% la identifica como su segundo hogar.

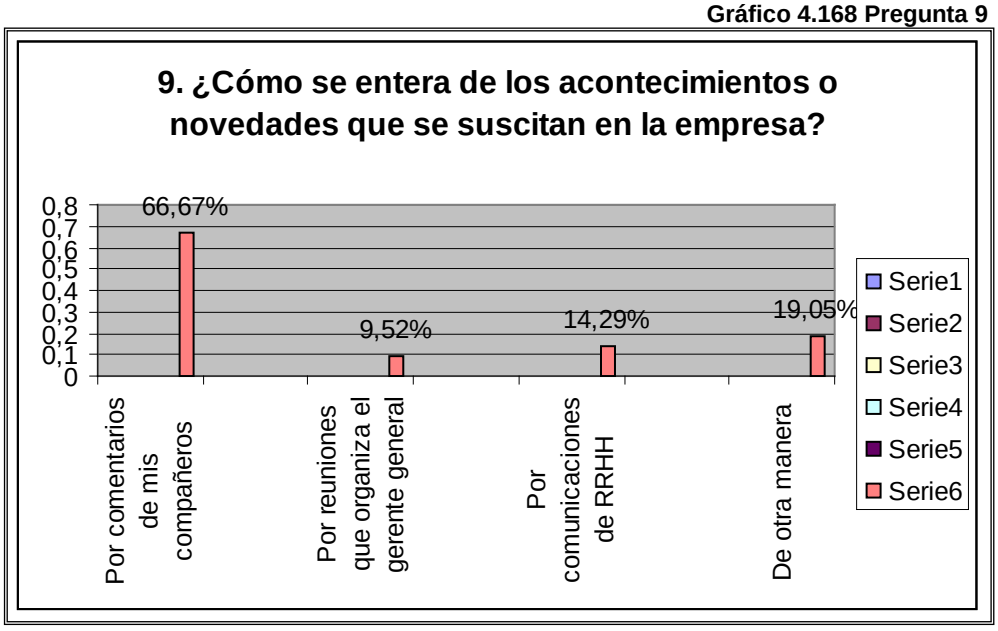
Gráfico 4.167 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 33.33% de los integrantes del Departamento de Informática afirman que el flujo de comunicación en la empresa en ascendente, el 19.05% afirma que es descendente y el 47.62% afirma que el flujo de comunicación es horizontal.

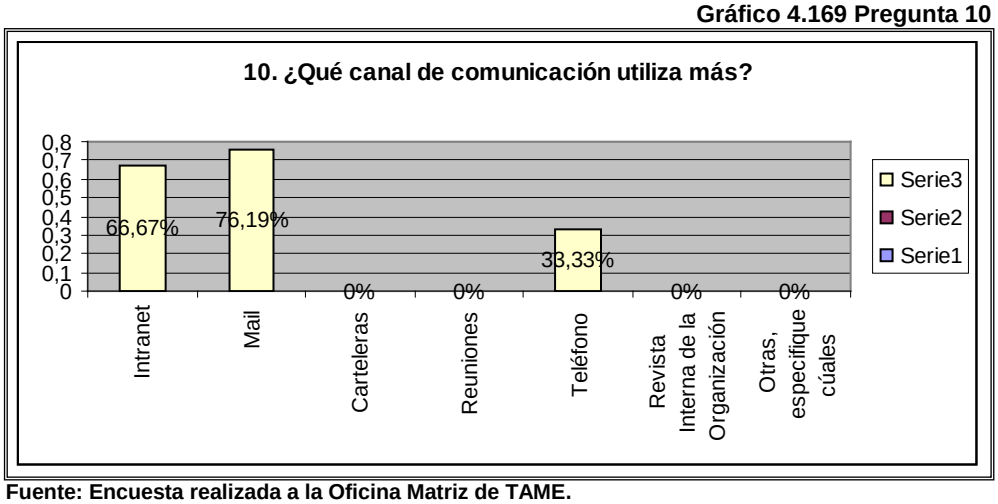
Gráfico 4.168 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 66.67% de las personas se enteran de las novedades de la empresa por medio de comentarios de sus compañeros, el 14.29% se entera por comunicaciones de Recursos Humanos, el 9.52% por reuniones que organiza el gerente general y finalmente el 19.05% de otra manera, mediante mensajes al mail.

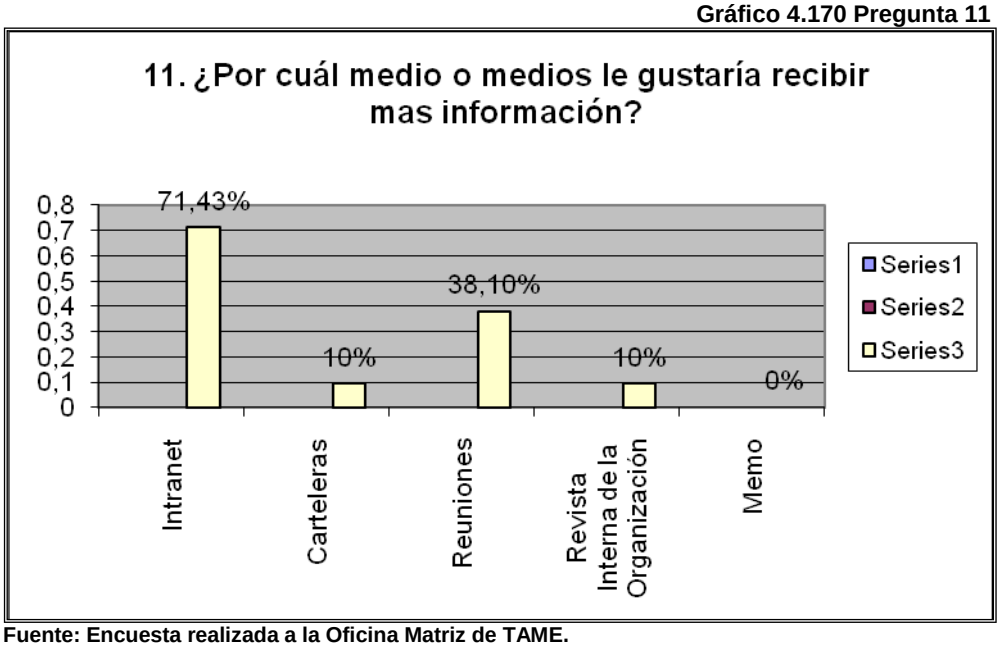
Gráfico 4.169 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Las personas que trabajan en el Departamento de Informática, el canal de comunicación que más utilizan es el mail con el 76.19%, también utilizan el Intranet y el teléfono, como se detalla en la gráfica. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

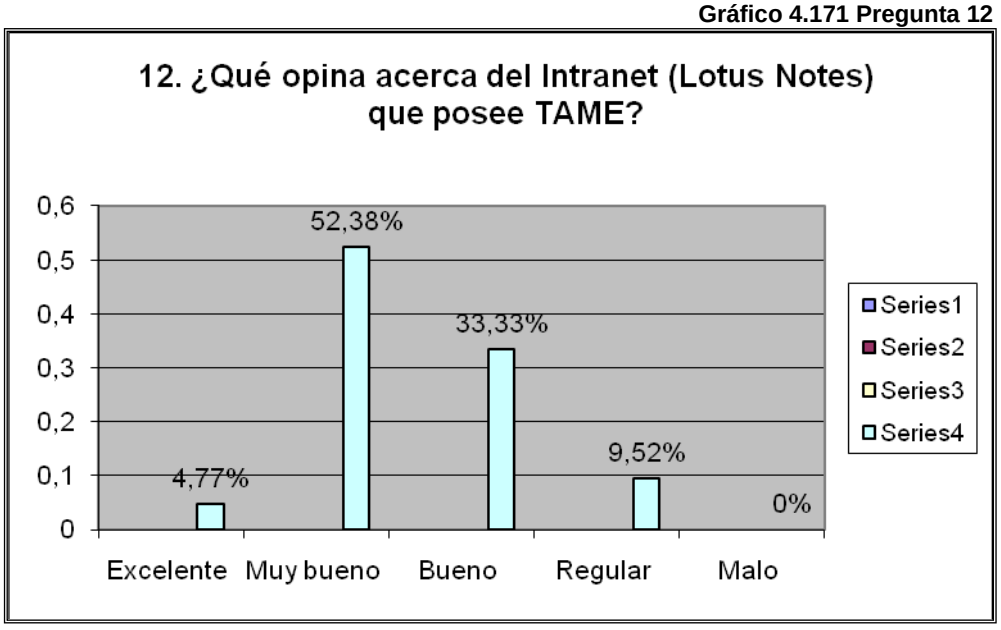
Gráfico 4.170 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

A los miembros del Departamento de Informática les gustaría recibir más información con el 71.43% por medio del Intranet, el 38.10% por medio de reuniones y con un menor porcentaje por medio de las carteleras y de la revista interna de la organización. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

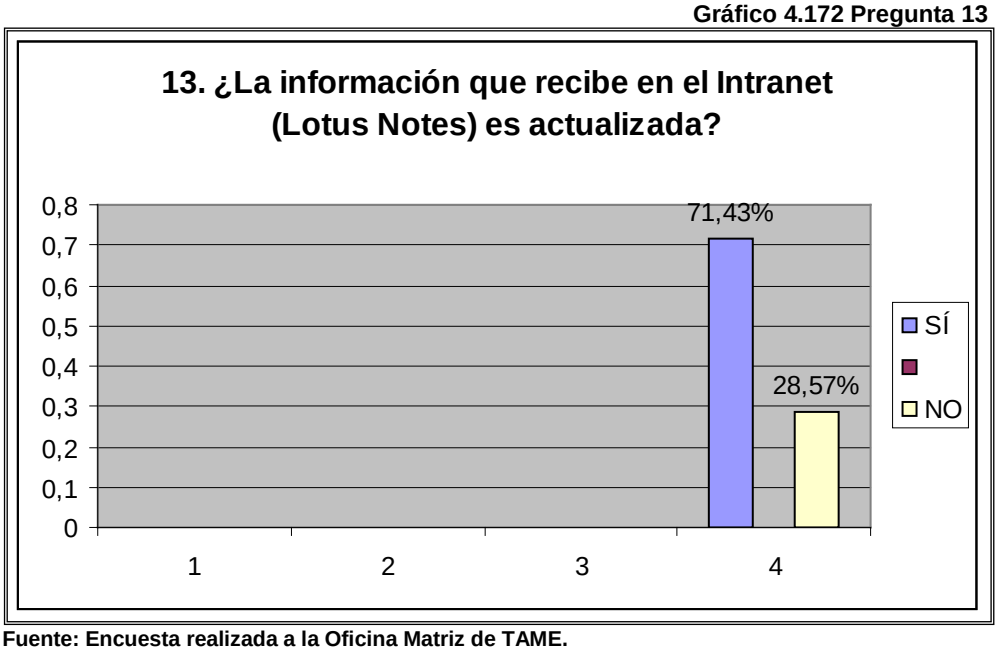
Gráfico 4.171 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 90.48% de las personas que trabajan en el Departamento de Informática opinan positivamente sobre el Intranet y el 9.52% opina que es regular.

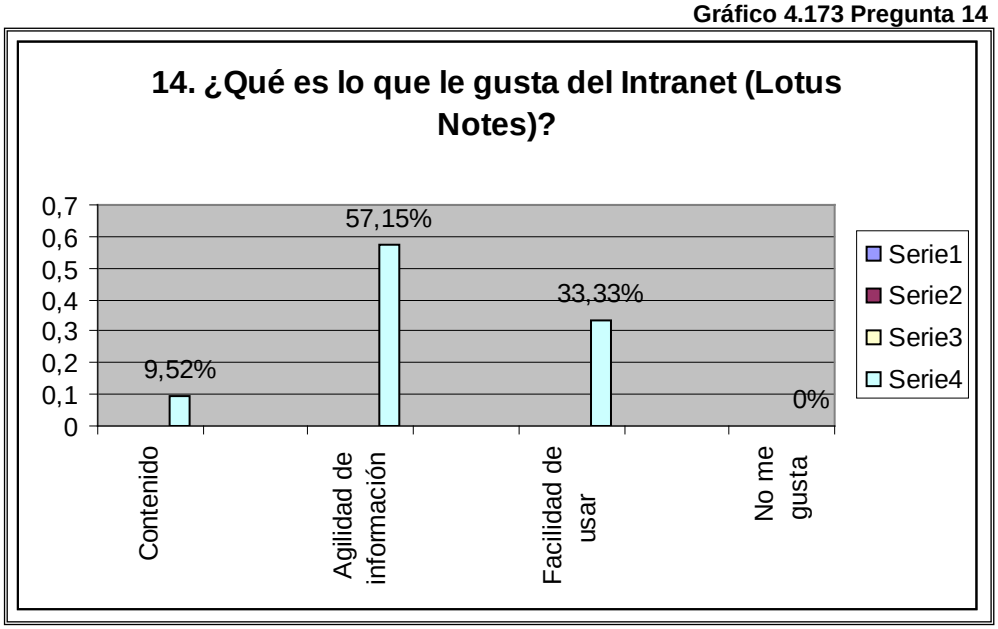
Gráfico 4.172 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Informática el 71.43% de sus miembros afirma que la información que recibe del Intranet sí es actualizada y el 28.57% afirma que la información no es actualizada.

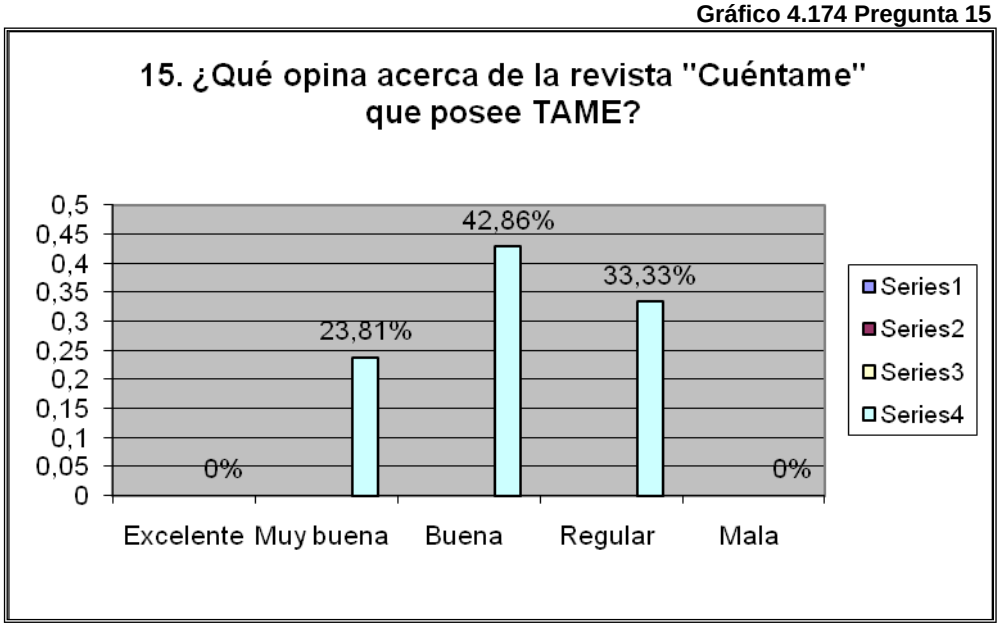
Gráfico 4.173 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

A los miembros del Departamento de Informática lo que más les gusta del Intranet es la agilidad de información con el 57.15%, la facilidad de usar con el 33.33% y tan solo al 9.52% les gusta el contenido.

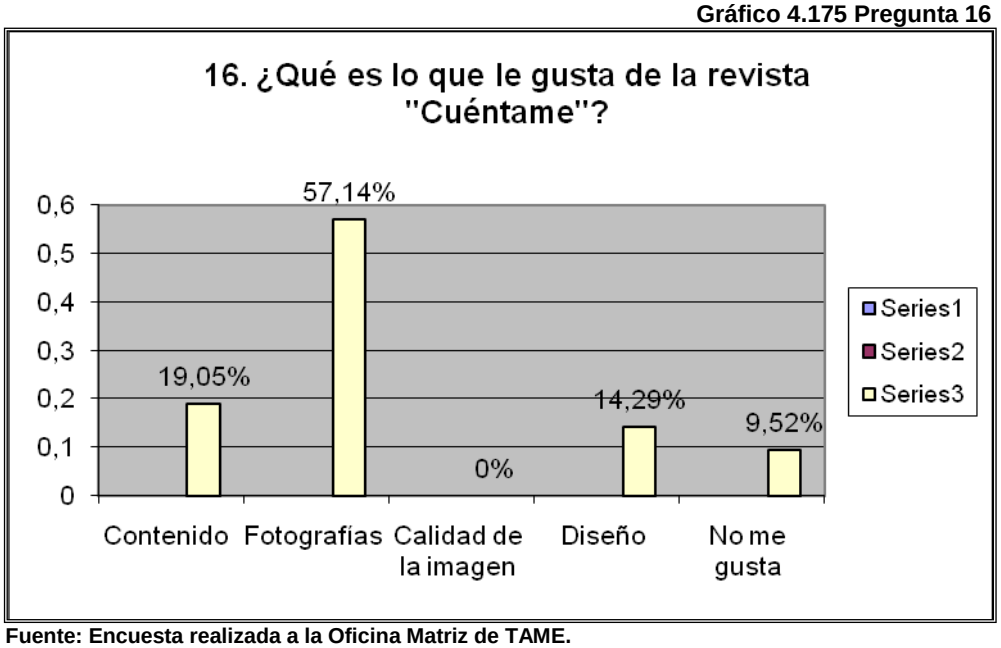
Gráfico 4.174 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 66.67% de los integrantes del Departamento de Informática opina positivamente sobre la revista interna y el 33.33% opina que la revista es regular, como se detalla en la gráfica.

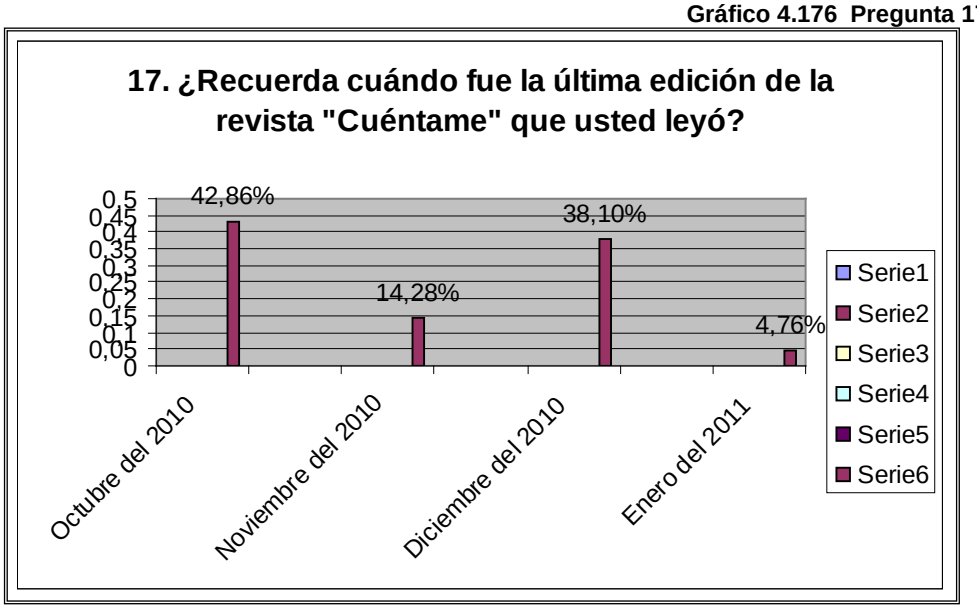
Gráfico 4.175 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al 57.14% de los miembros del Departamento de Informática lo que más le gusta de la revista interna son las fotografías, al 19.05% le gusta el contenido, al 14.29% le gusta el diseño y al 9.52% no le gusta la revista.

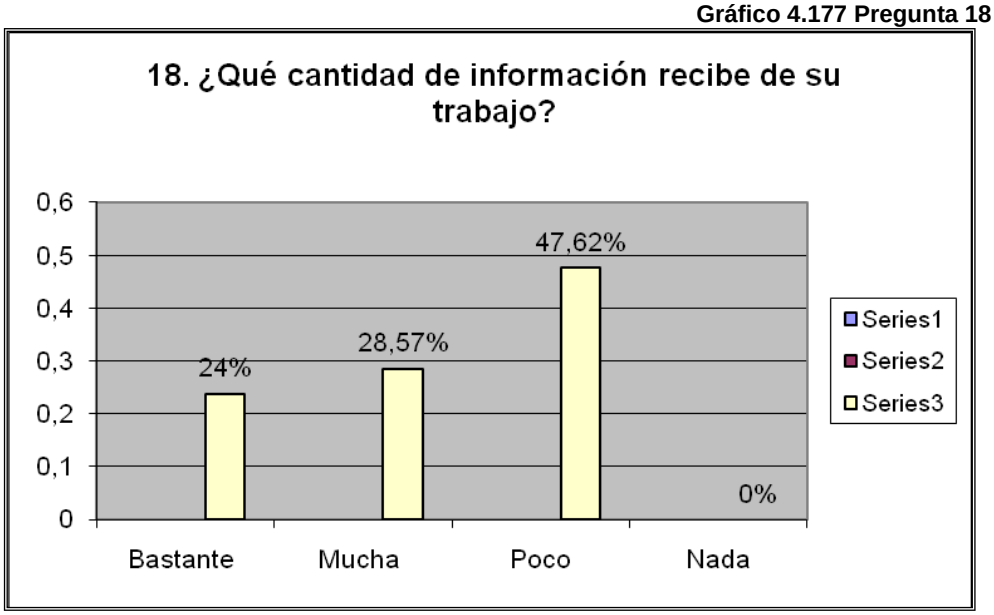
Gráfico 4.176 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

La última edición de la revista interna que leyeron las personas que trabajan en el Departamento de Informática fue la del mes de octubre del 2010 con el 42.86%, la de diciembre del mismo año con el 38.10%, la del mes de noviembre del 2010 con el 14.28% y finalmente con el 4.76% la de enero del 2011.

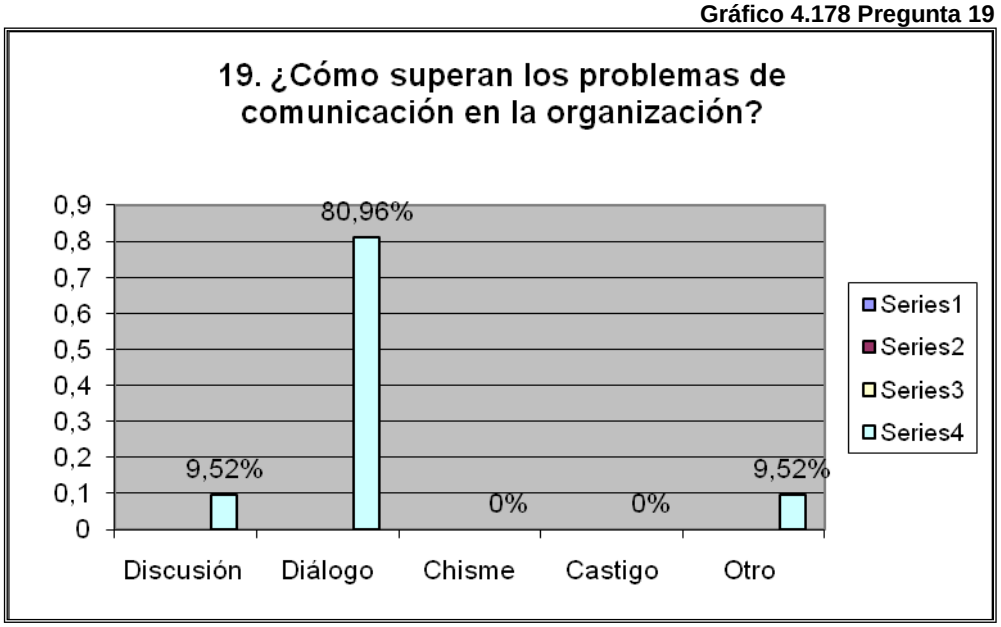
Gráfico 4.177 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 24% de los miembros del Departamento de Informática afirman que reciben bastante información sobre su trabajo, el 28.57% afirma que recibe mucha información y el 47.62% afirma que recibe poca información sobre su trabajo.

Gráfico 4.178 Pregunta 19

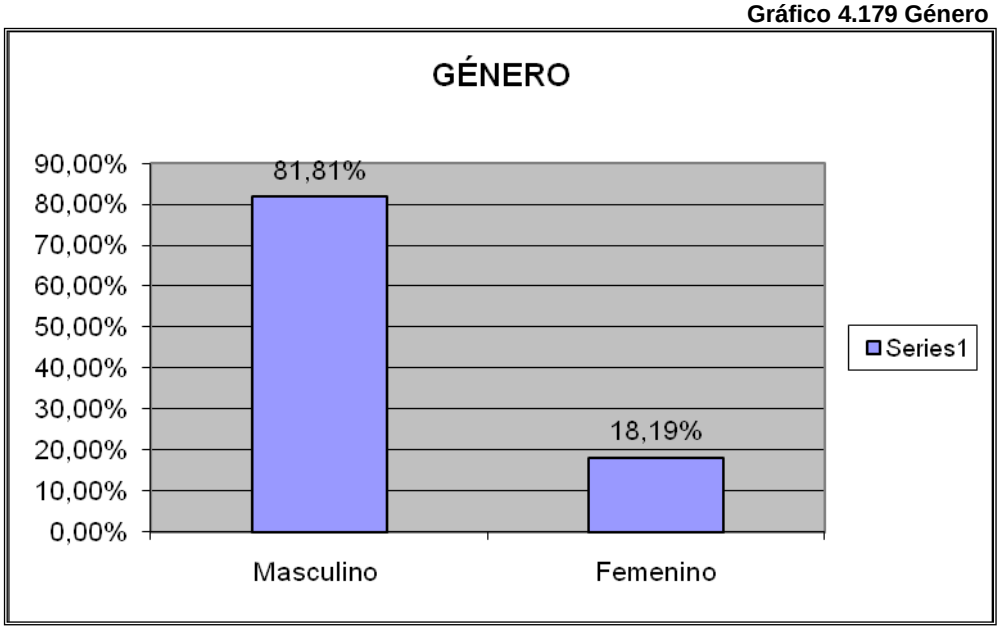


Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en la gráfica lo problemas de comunicación en el Departamento de Informática se resuelven a través del diálogo, el 9.52% mediante discusión y el 9.52% a través de comunicados.

DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA MATRIZ

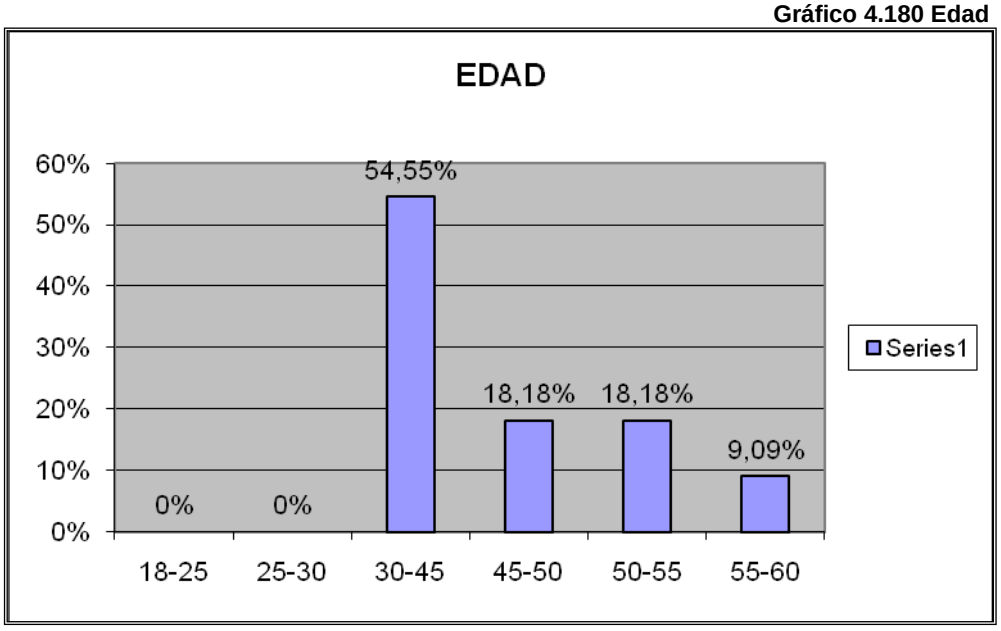
Gráfico 4.179 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra claramente en el Departamento de Asesoría Jurídica existe una superioridad del género masculino.

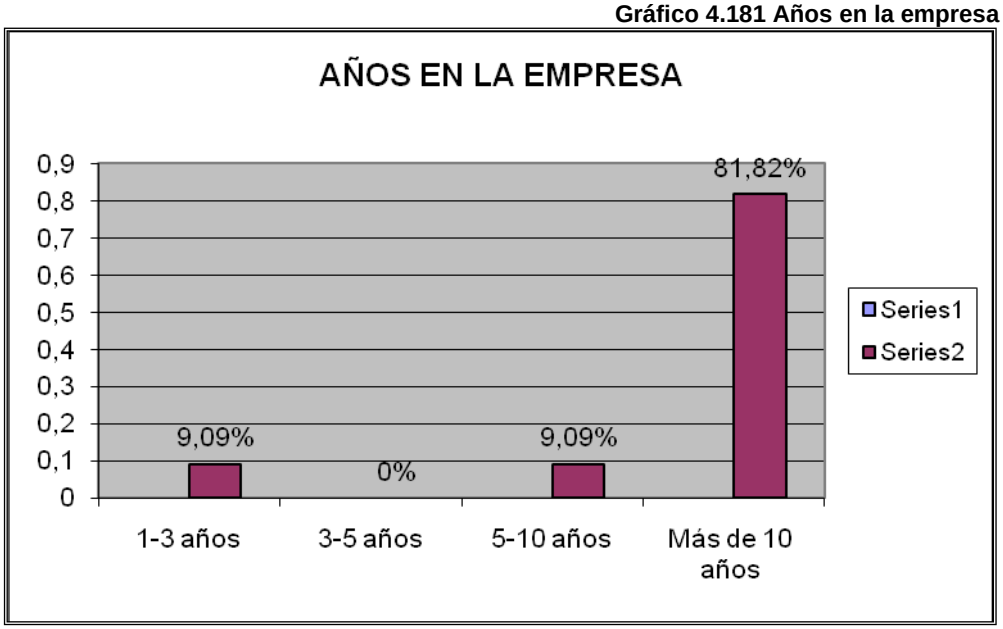
Gráfico 4.180 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 54.55% de los integrantes del Departamento de Asesoría Jurídica tienen entre 30 a 45 años, el 18.18% tiene entre 45 a 50 años, el 18.18% tiene entre 50 a 55 años y finalmente el 9.09% tiene entre 55 a 60 años de edad.

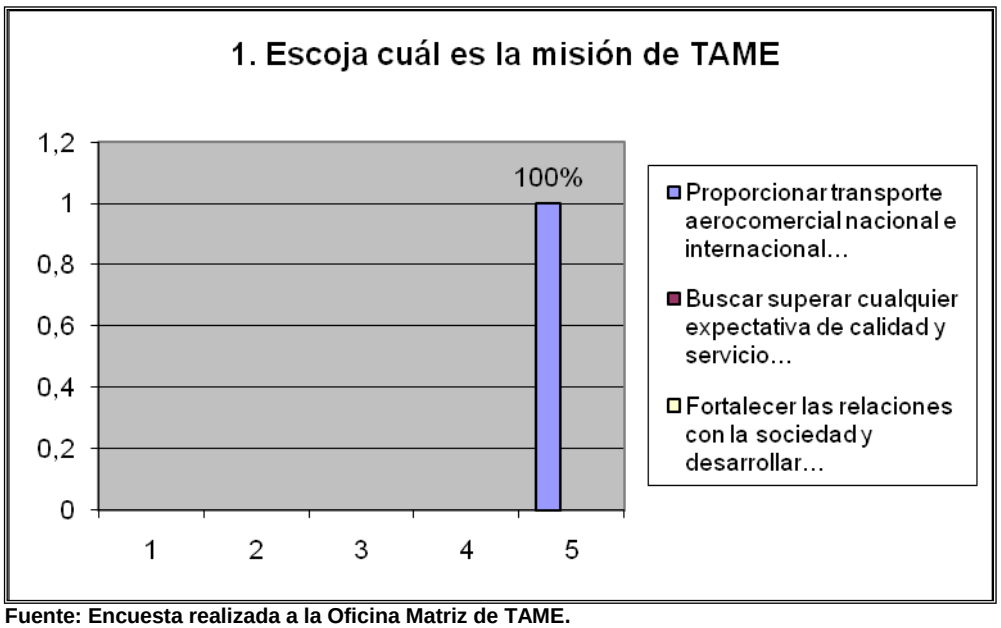
Gráfico 4.181 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Asesoría Jurídica el 81.82% de las personas trabajan en la empresa más de 10 años, el 9.09% de 5 a 10 años, el 9.09% de 1 a 3 años.

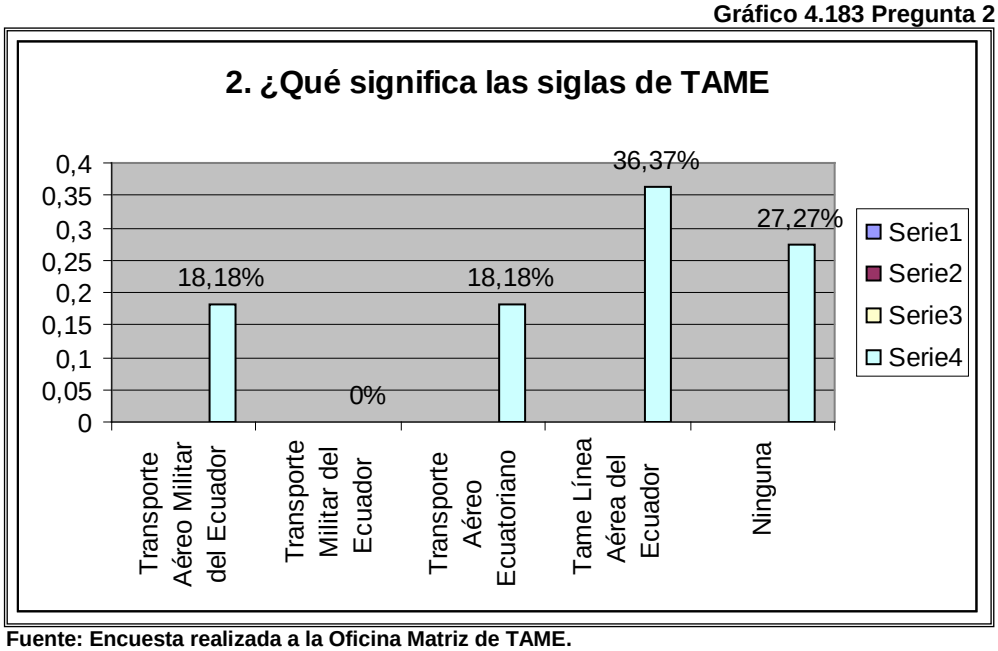
Gráfico 4.182 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en la gráfica el cien por ciento de las personas que laboran en el Departamento de Asesoría Jurídica saben cuál es la misión de la empresa.

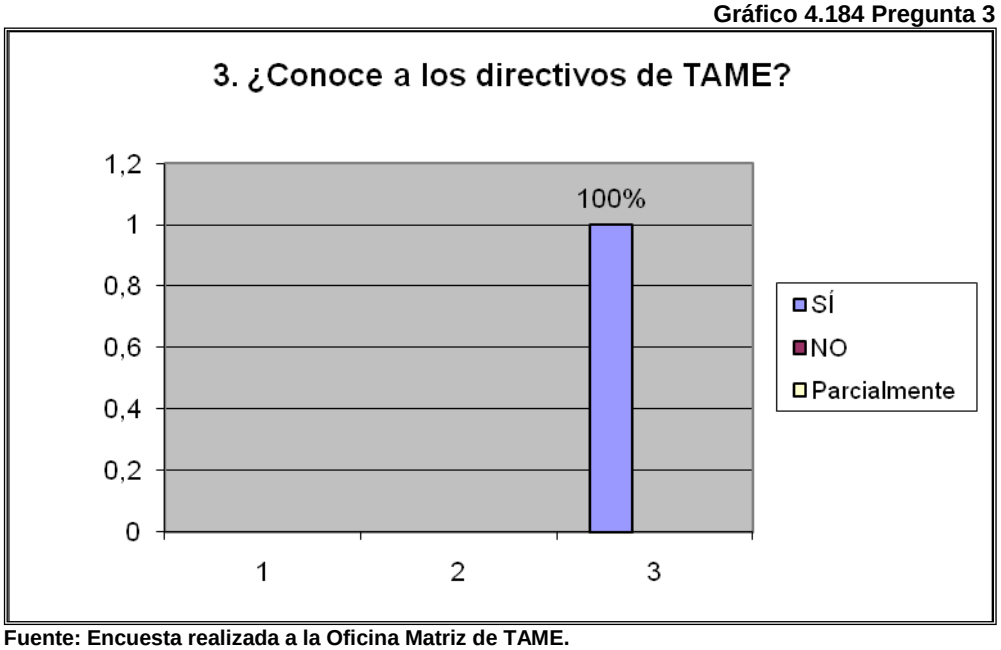
Gráfico 4.183 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 36,37% de los miembros del Departamento de Asesoría Jurídica afirman que TAME significa “Tame Línea Aérea del Ecuador”, mientras que el 27,27% afirma que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

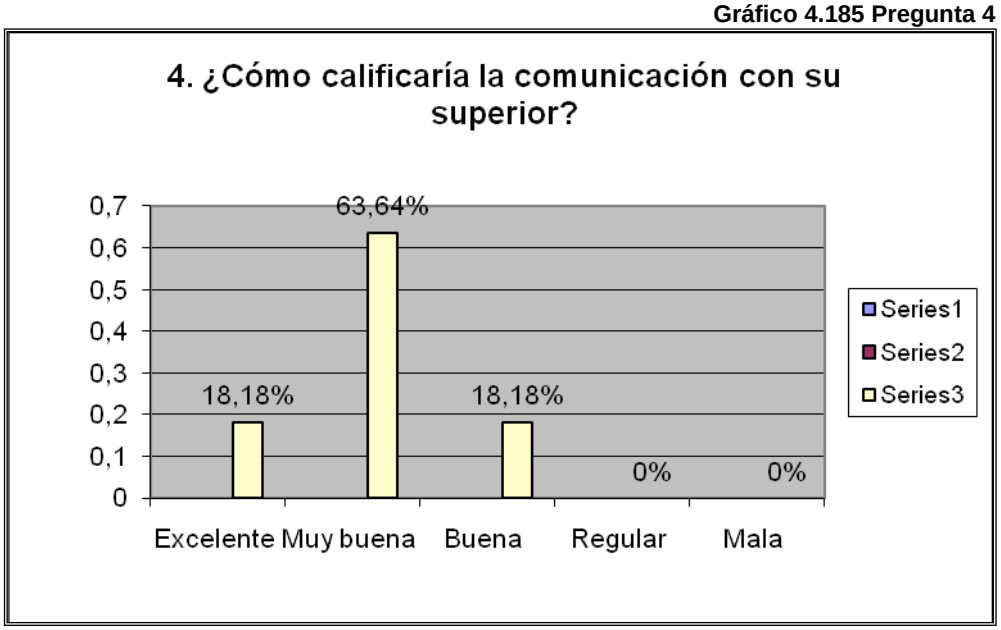
Gráfico 4.184 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 100% de los integrantes del Departamento de Asesoría Jurídica conocen a los directivos de la empresa.

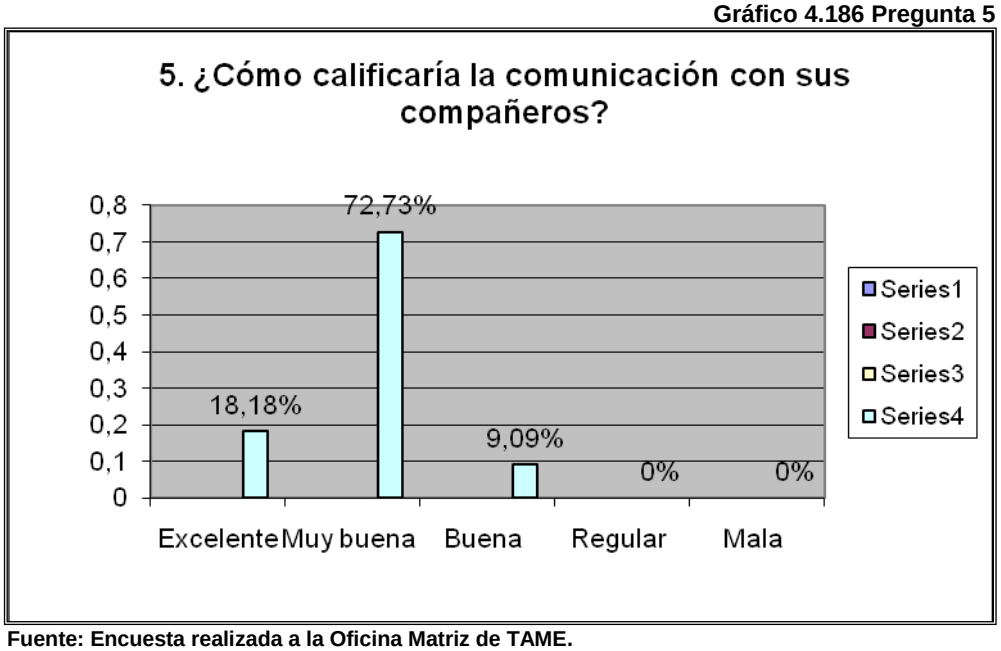
Gráfico 4.185 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se ve y se detalla en la gráfica todos los integrantes del Departamento de Asesoría Jurídica califican positivamente la comunicación con su superior.

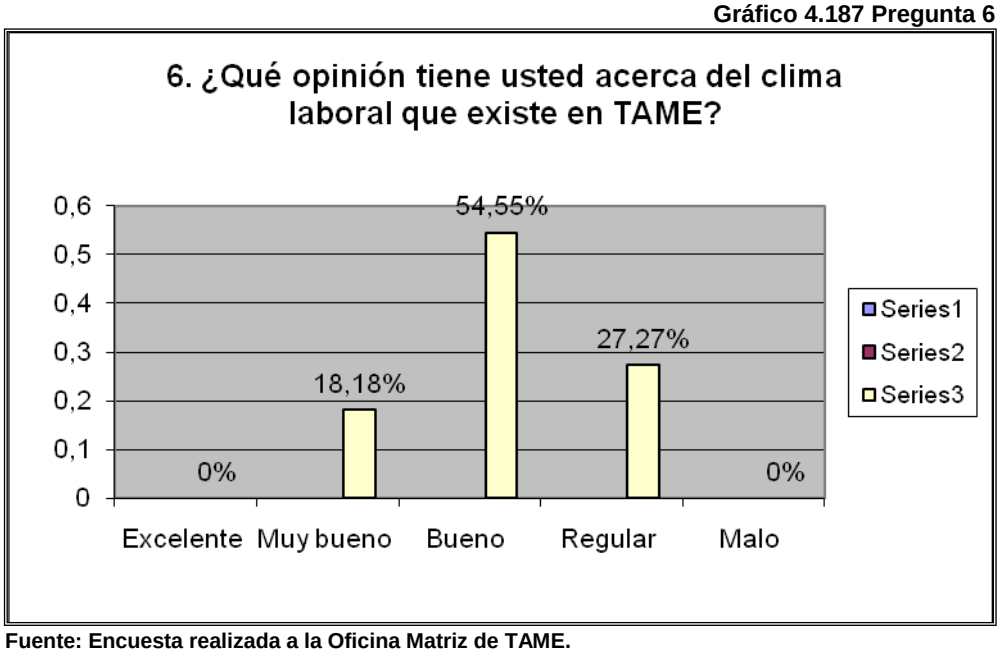
Gráfico 4.186 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El Departamento de Asesoría Jurídica califica de manera positiva la comunicación con sus compañeros, como se detalla en la gráfica.

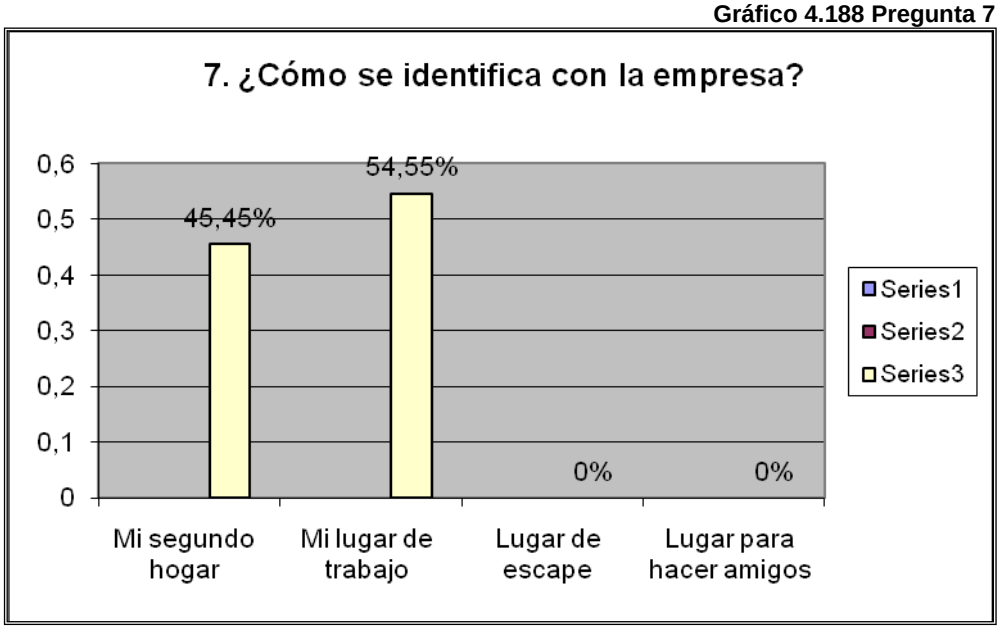
Gráfico 4.187 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 72.73% de las personas que laboran en el Departamento de Asesoría Jurídica opinan favorablemente sobre el clima laboral de la empresa y el 27.27% opina que el clima laboral es regular.

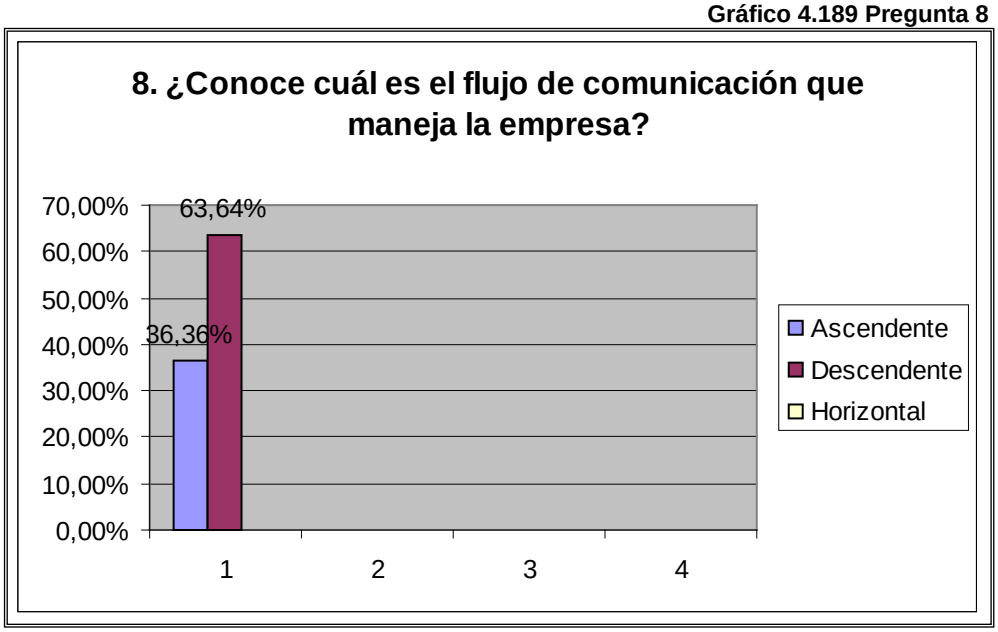
Gráfico 4.188 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Asesoría Jurídica el 54.55% de las personas identifican a la empresa como su lugar de trabajo y el 45.45% identifica a la organización como su segundo hogar.

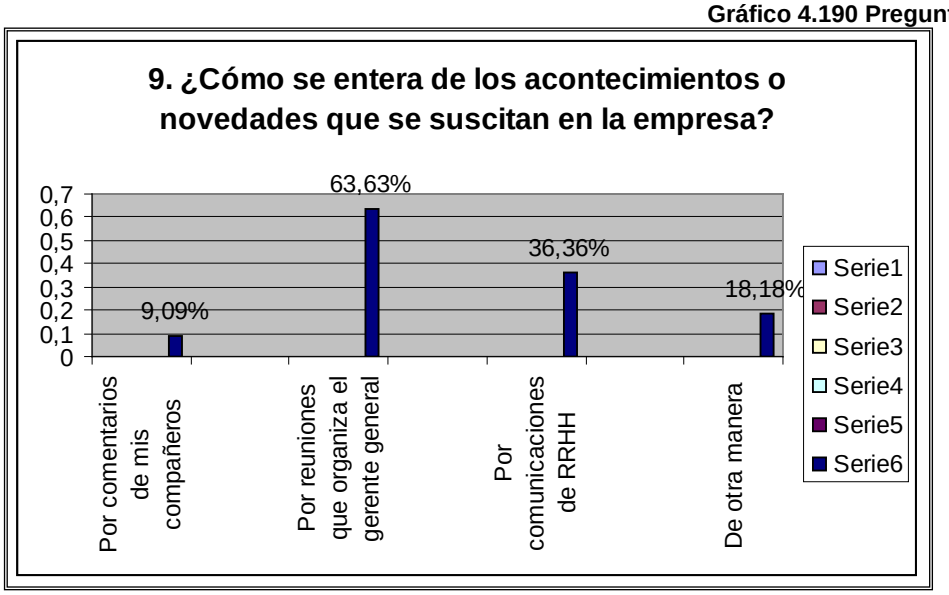
Gráfico 4.189 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Asesoría Jurídica el 63.64% de las personas afirman que el flujo de comunicación de la empresa es descendente y el 36.36% afirma que el flujo de la comunicación es ascendente.

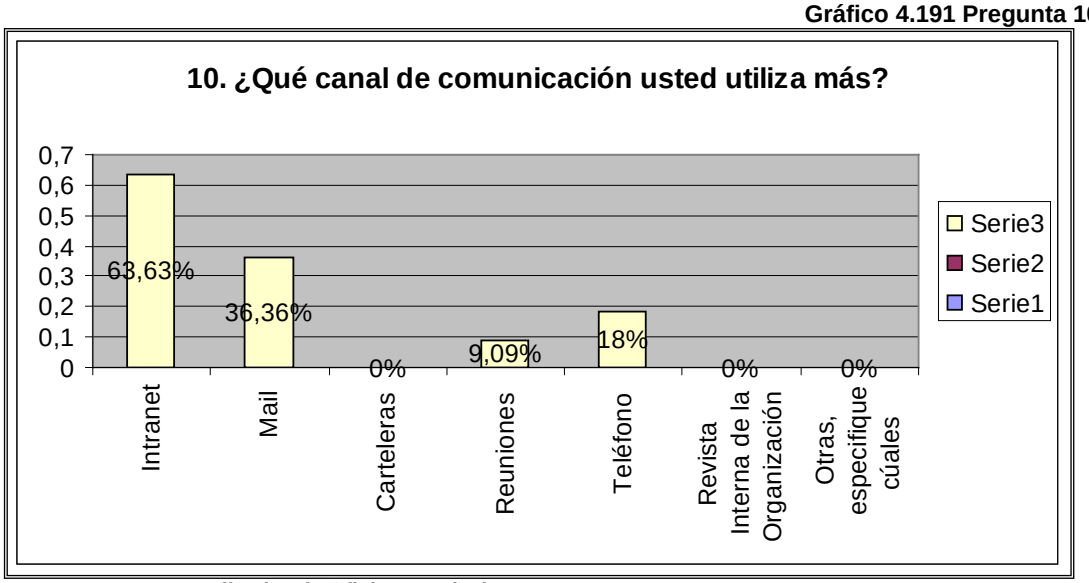
Gráfico 4.190 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 63.63% de los miembros del Departamento de Asesoría Jurídica se enteran de las novedades que se suscitan en la empresa por medio de reuniones que organiza el gerente general, el 36.36% por medio de comunicaciones de Recursos Humanos, el 9.09% por medio de comentarios de sus compañeros y finalmente el 18.18% de otra manera, mediante mensajes al mail.

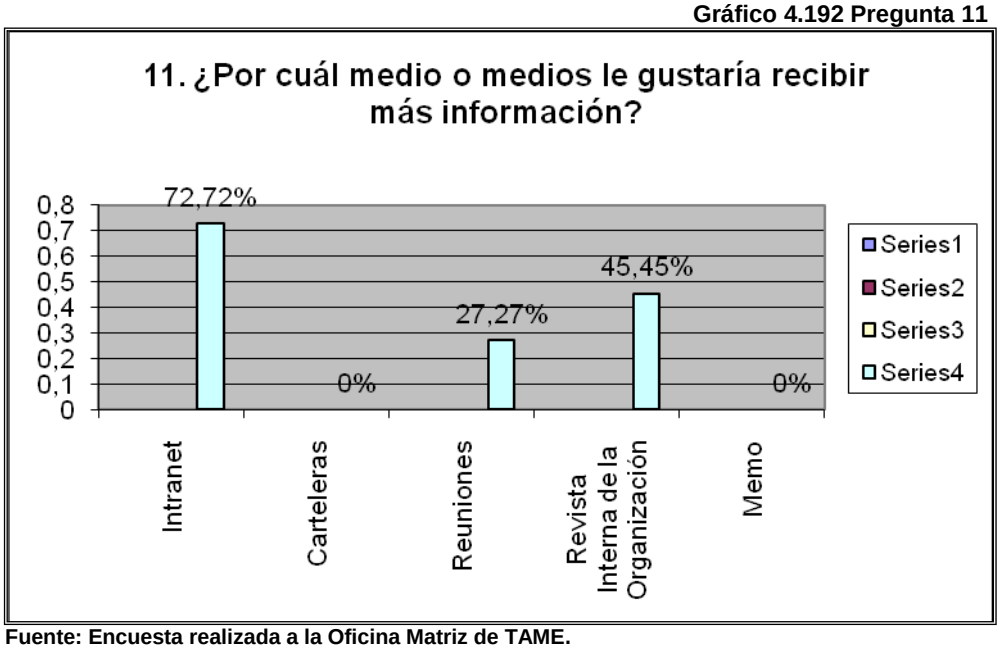
Gráfico 4.191 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El canal más utilizado por el Departamento de Asesoría Jurídica es el Intranet con el 63.63% seguido por el mail, el teléfono y las reuniones, como se detalla en la gráfica. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

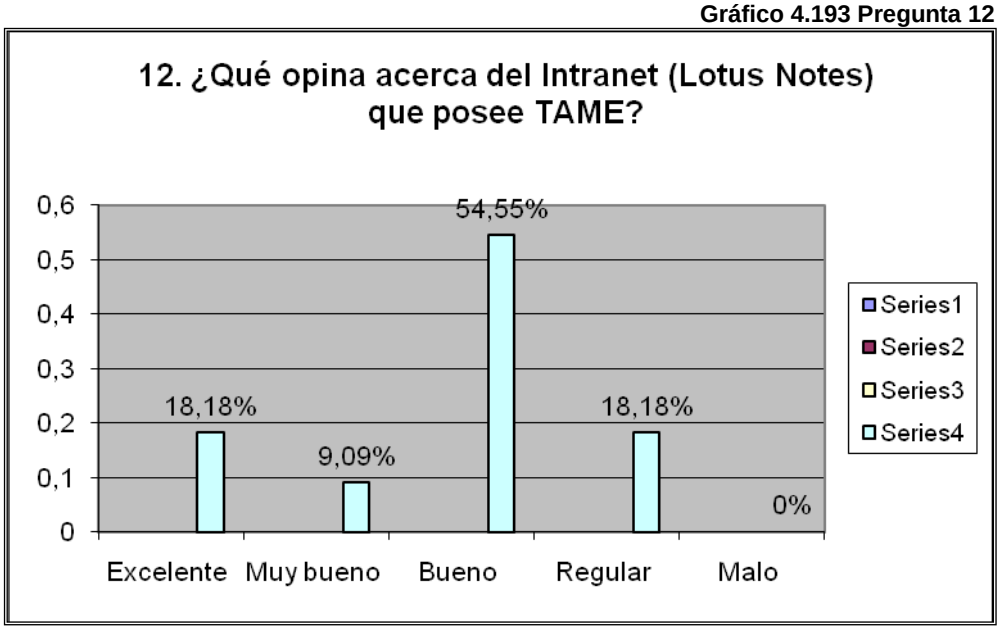
Gráfico 4.192 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 72.72% de las personas que laboran en el Departamento de Asesoría Jurídica les gustaría recibir más información por medio del Intranet, el 45.45% por medio de la revista interna de la organización y el 27.27% por medio de reuniones. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

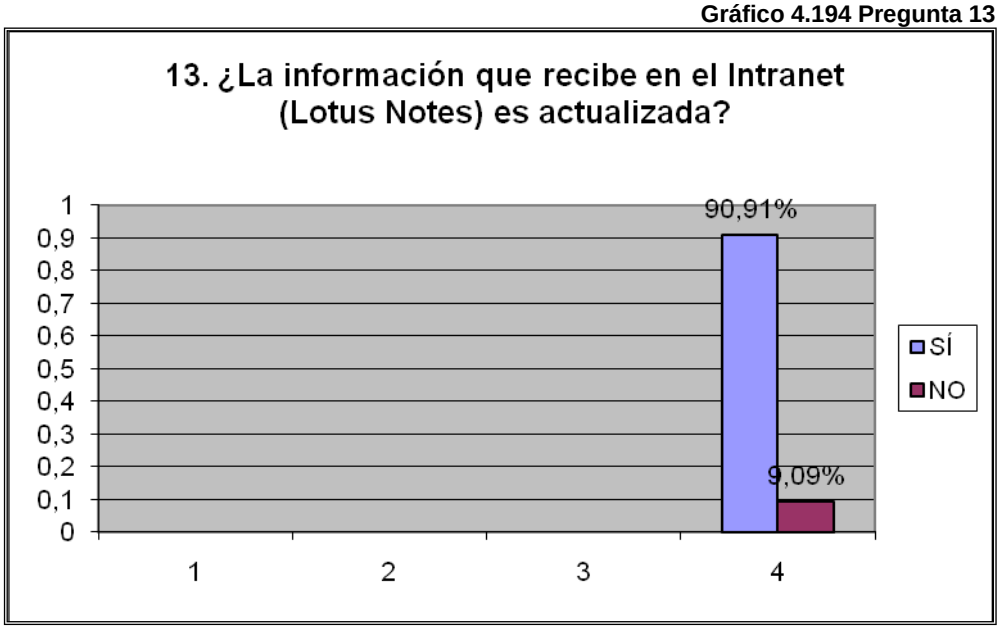
Gráfico 4.193 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 81.82% de los miembros del Departamento de Asesoría Jurídica opinan positivamente sobre el Intranet de la empresa y el 18.18% opina que es regular como se detalla en la gráfica.

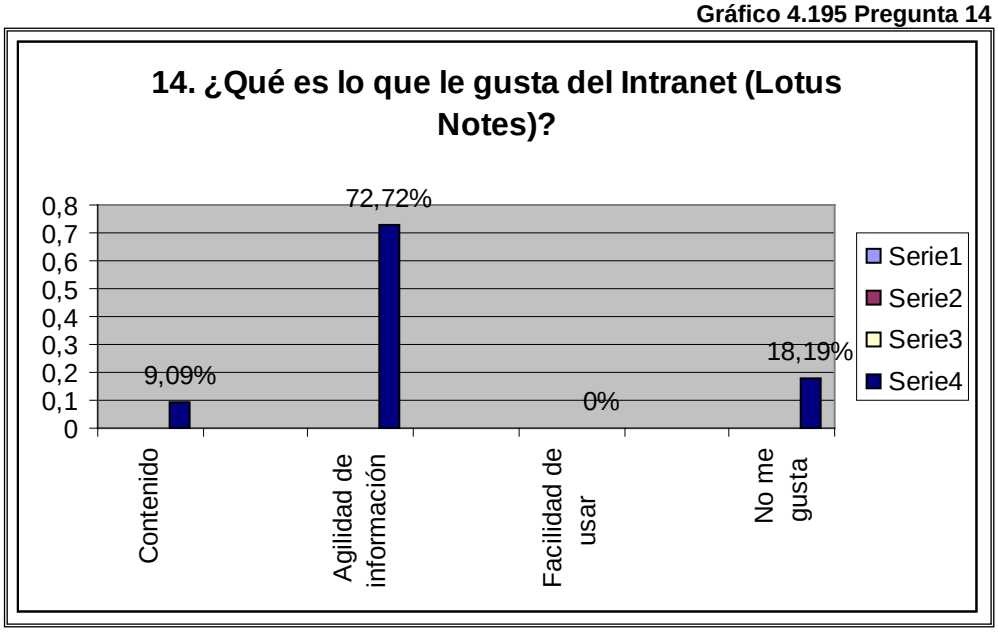
Gráfico 4.194 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 90.91% de los individuos del Departamento de Asesoría Jurídica afirman que la información del Intranet sí es actualizada y tan solo el 9.09% afirma que la información no es actualizada.

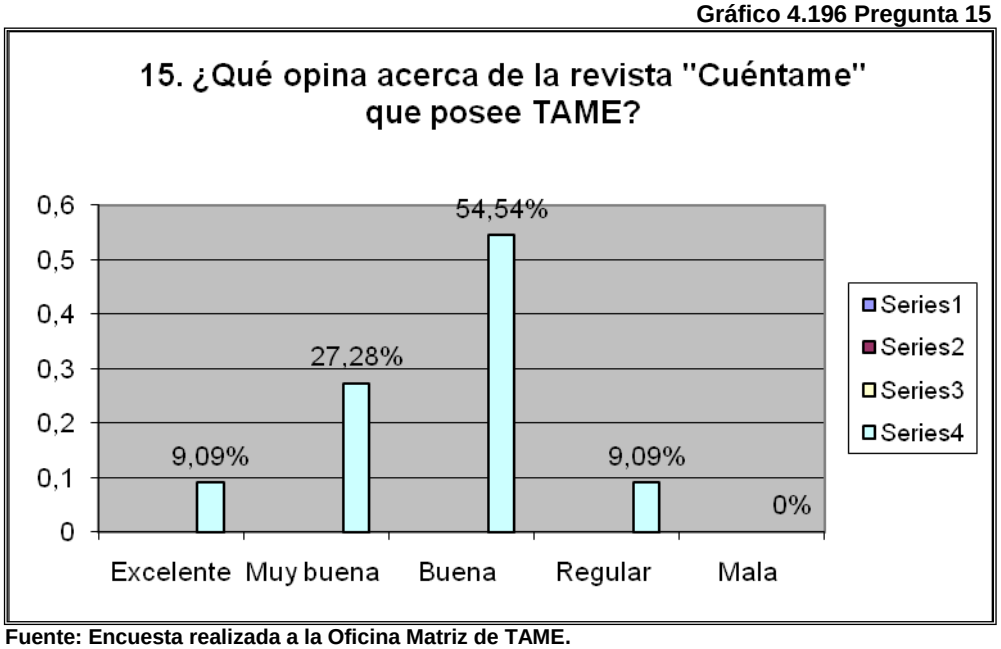
Gráfico 4.195 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 72.72% de los integrantes del Departamento de Asesoría Jurídica lo que más le gusta es la agilidad de información, al 9.09% le gusta el contenido y al 18.19% no le gusta.

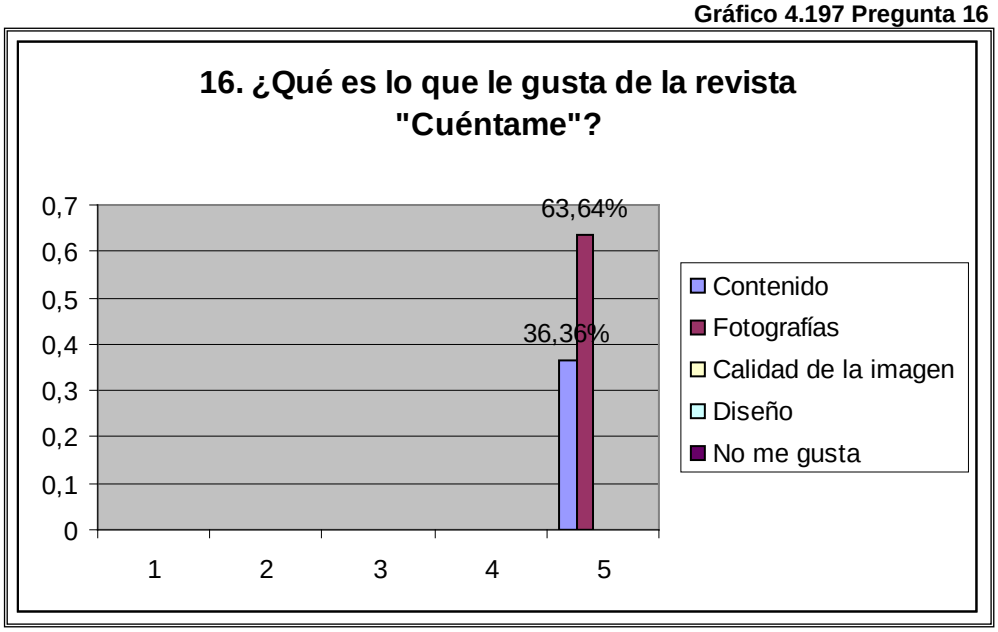
Gráfico 4.196 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Asesoría Jurídica el 90.91% opina positivamente sobre la revista interna y tan solo el 9.09% opina que la revista es regular, como se detalla en la gráfica.

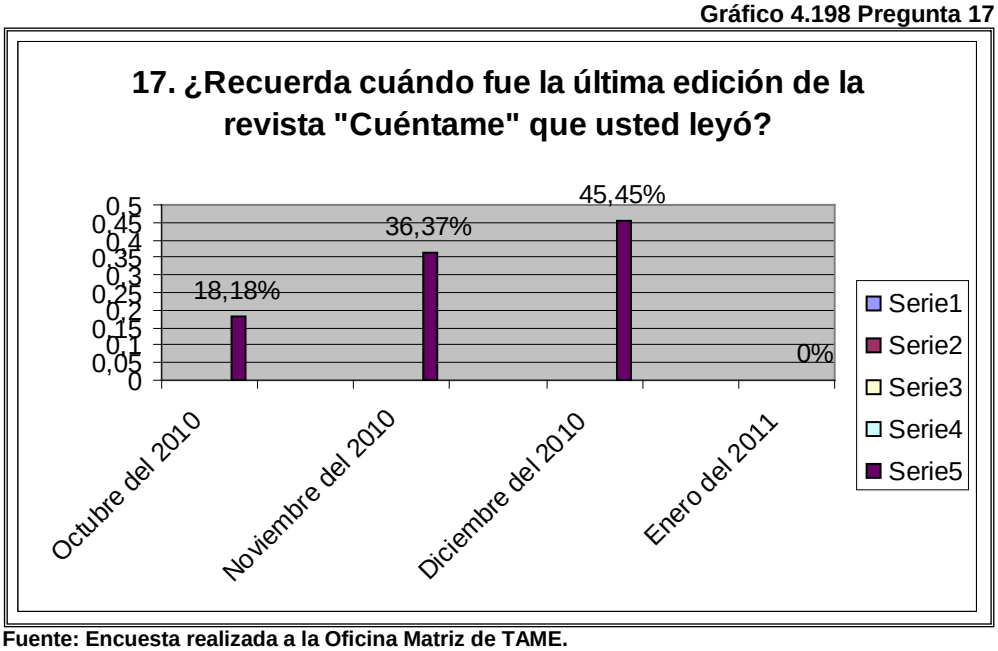
Gráfico 4.197 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en la gráfica al 63.64% de los miembros del Departamento de Asesoría Jurídica lo que les gusta de la revista son las fotografías y al 36.36% les gusta el contenido.

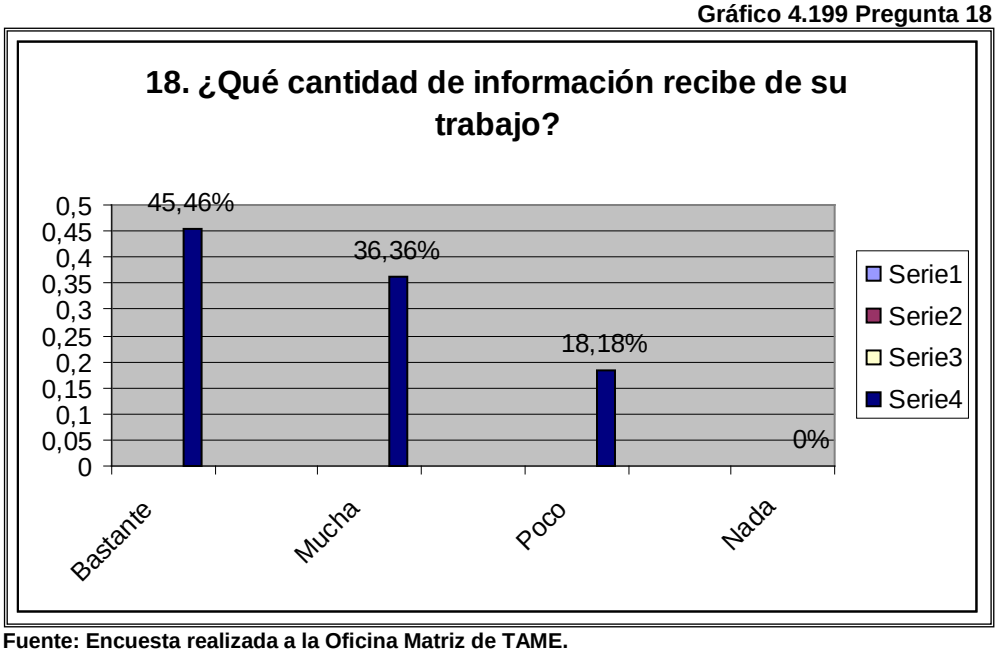
Gráfico 4.198 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 45.45% de los miembros del Departamento de Asesoría Jurídica leyeron la revista en el mes de diciembre del 2010, el 36.37% la de noviembre del mismo año y por último el 18.18% la del mes de octubre de 2010.

Gráfico 4.199 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 45.46% de los individuos del Departamento de Asesoría Jurídica afirman que recibe bastante información de su trabajo, el 36.36% afirma que recibe mucha información y el 18.18 % afirma que recibe poca información.

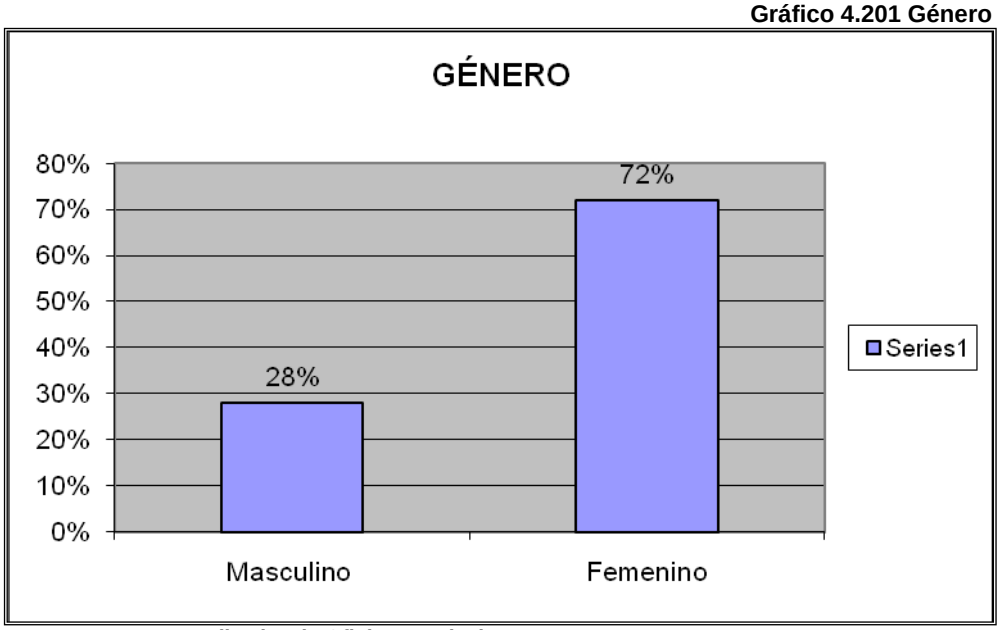
Gráfico 4.200 Pregunta 19

Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Asesoría Jurídica los problemas de comunicación se resuelven mediante el diálogo, la discusión y en menor porcentaje por otro medio, a través de comunicados, como se detalla en la gráfica.

DEPARTAMENTO DE VENTAS MATRIZ

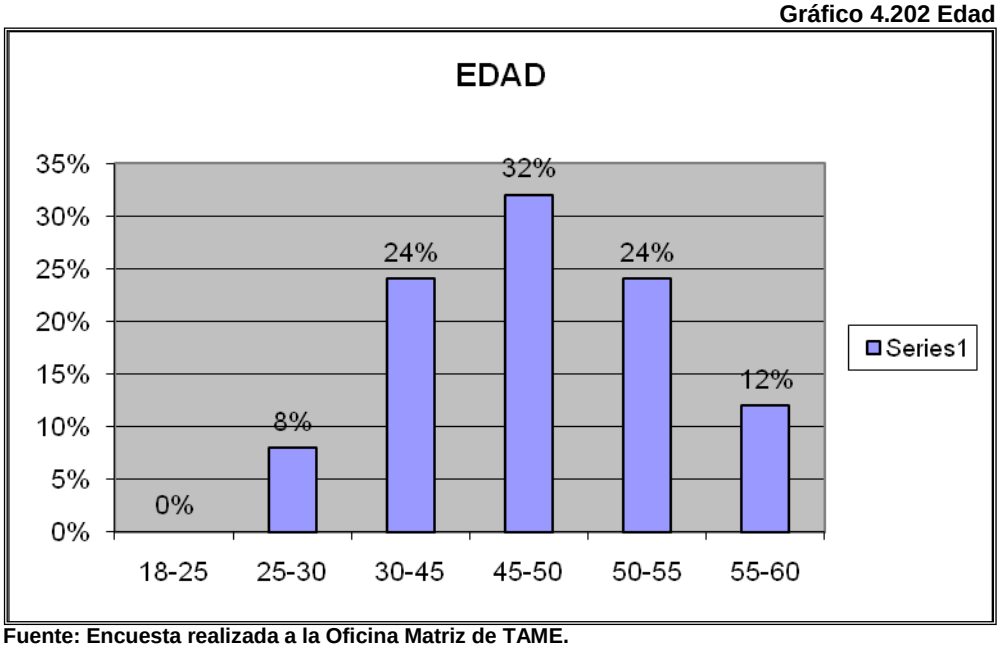
Gráfico 4.201 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Ventas existe una superioridad del género femenino, como se detalla en la gráfica.

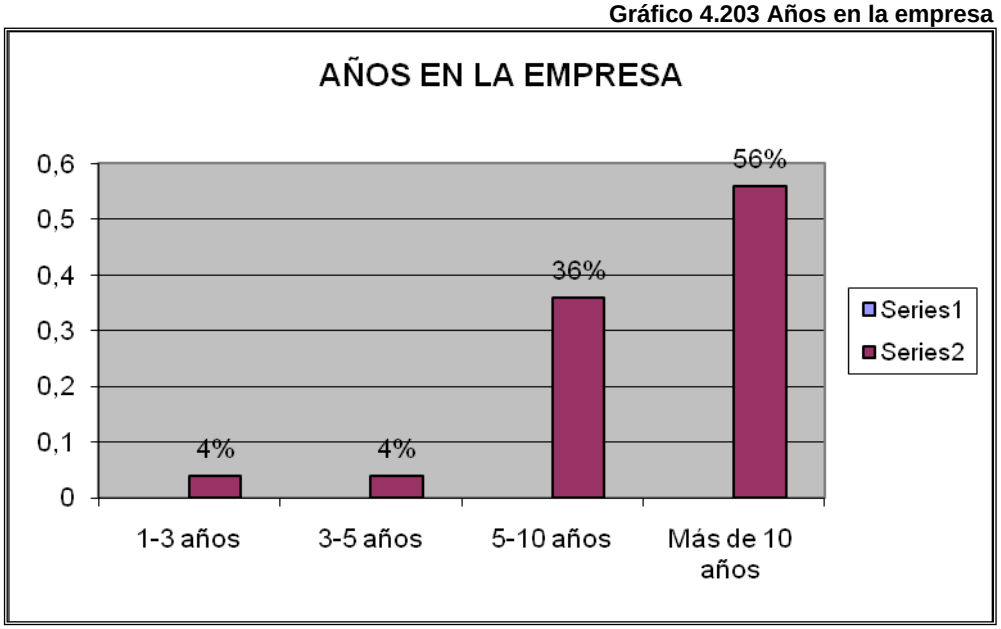
Gráfico 4.202 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 32% de las personas que trabajan en el Departamento de Ventas tienen de 45 a 50 años, el 24% de 30 a 45, el 24% de 50 a 55 el 12% de 55 a 60 y el 8% de 25 a 30 años de edad.

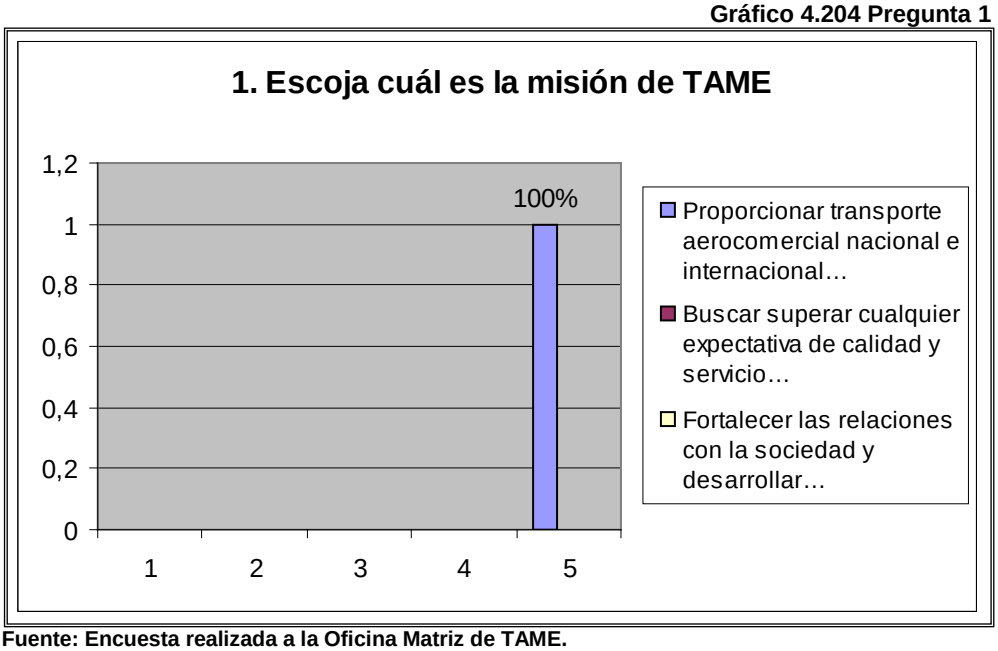
Gráfico 4.203 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Ventas el 56% de las personas trabajan en TAME más de 10 años, el 36% de 5 a 10 años, el 4% de 3 a 5 años y el 4% de 1 a 3 años.

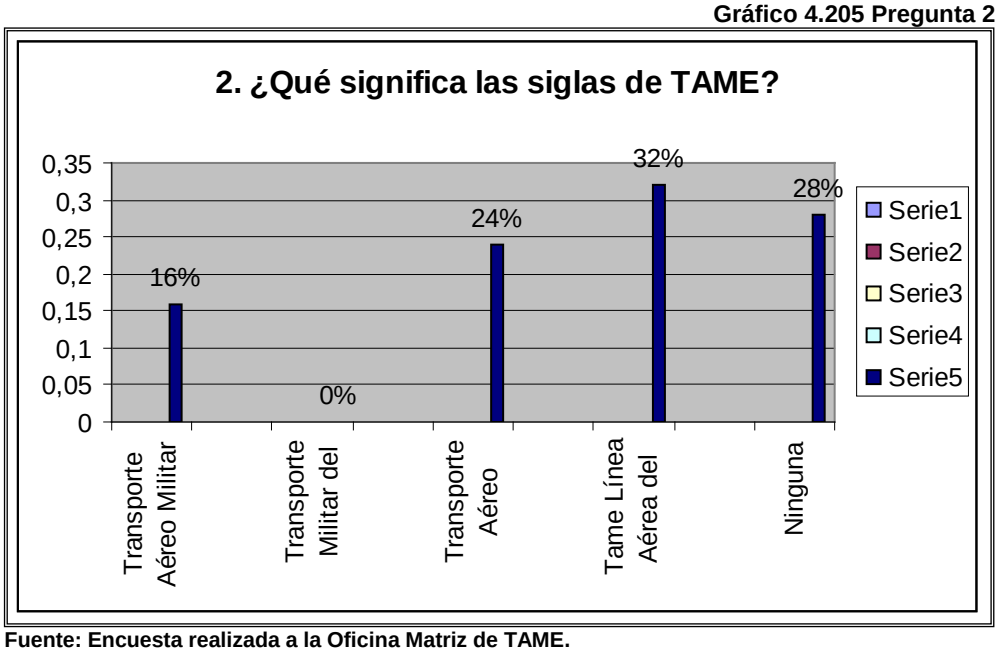
Gráfico 4.204 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 100% de los miembros del Departamento de Ventas sabe cuál es la misión de TAME.

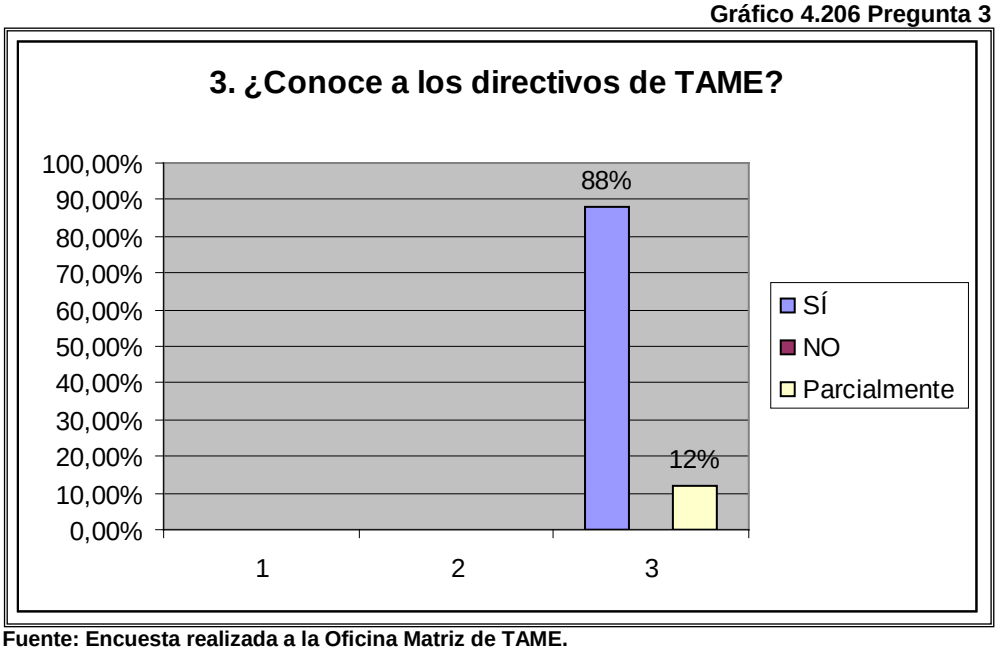
Gráfico 4.205 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Ventas el 32% de las personas afirman que TAME significa “Tame Línea Aérea del Ecuador”, el 24% dice que significa “Transporte Aéreo Ecuatoriano”, mientras que el 28% afirma que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

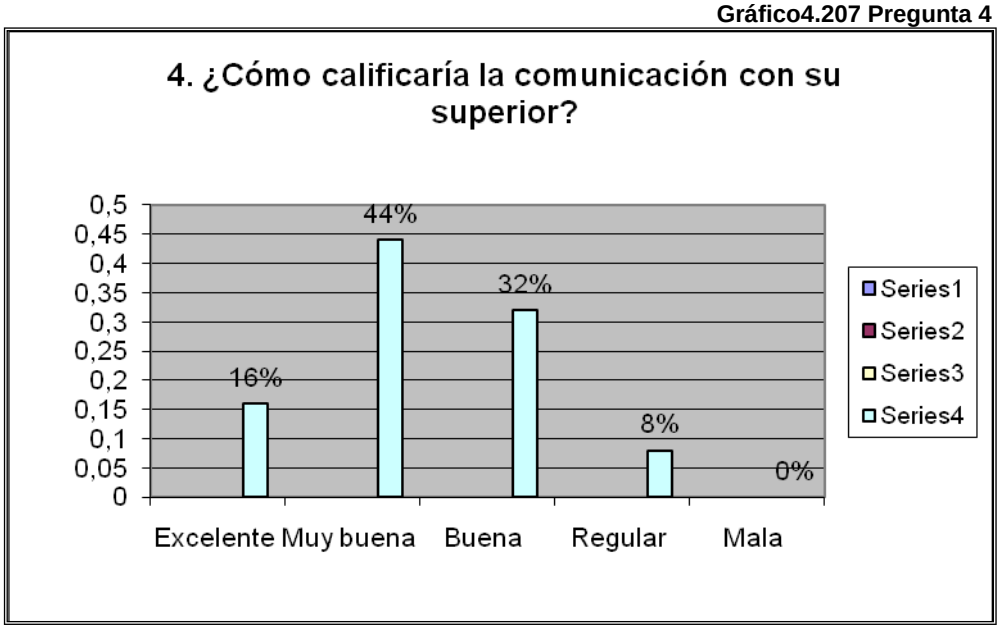
Gráfico 4.206 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 88% de las personas que laboran en el Departamento de Ventas conocen a los directivos de la empresa y tan solo el 12% no los conoce.

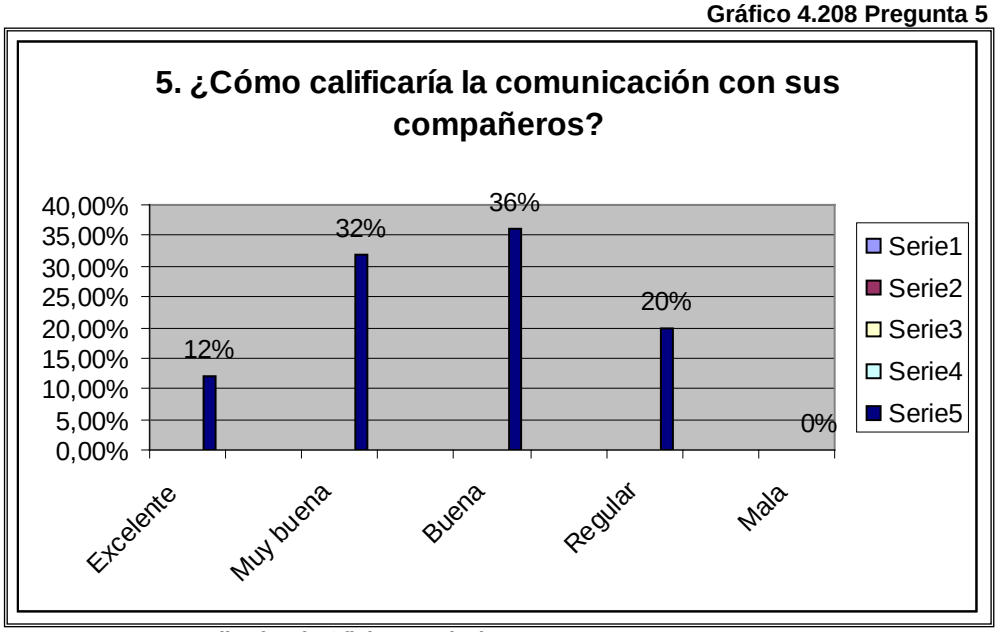
Gráfico4.207 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 92% de las personas califican positivamente la comunicación con su superior y el 8% lo califica de regular.

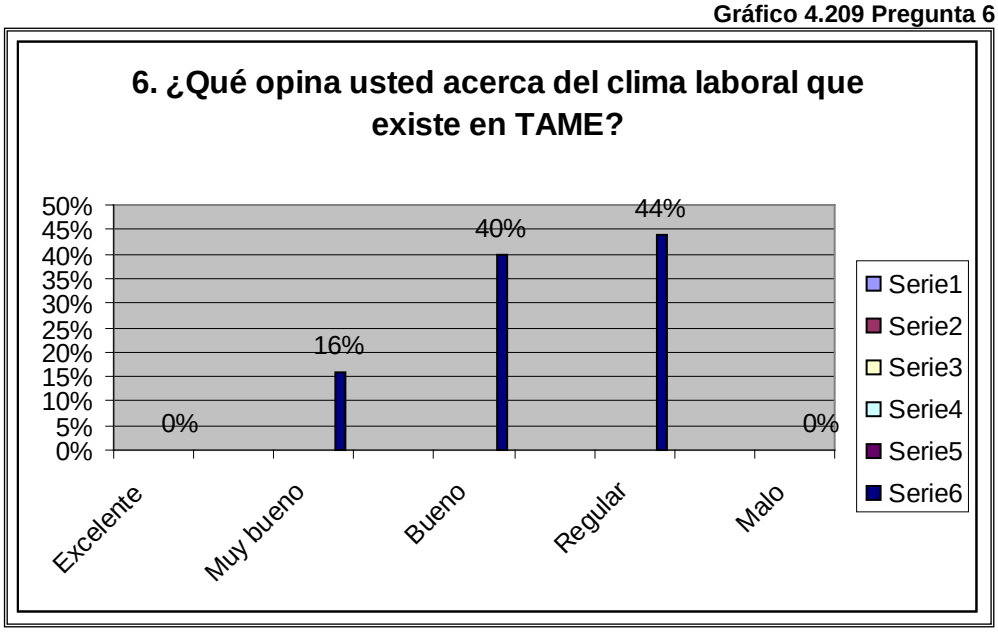
Gráfico 4.208 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 80% de los miembros del Departamento de Ventas califica positivamente la comunicación con sus compañeros y el 20% la califica como regular, como se detalla en la gráfica.

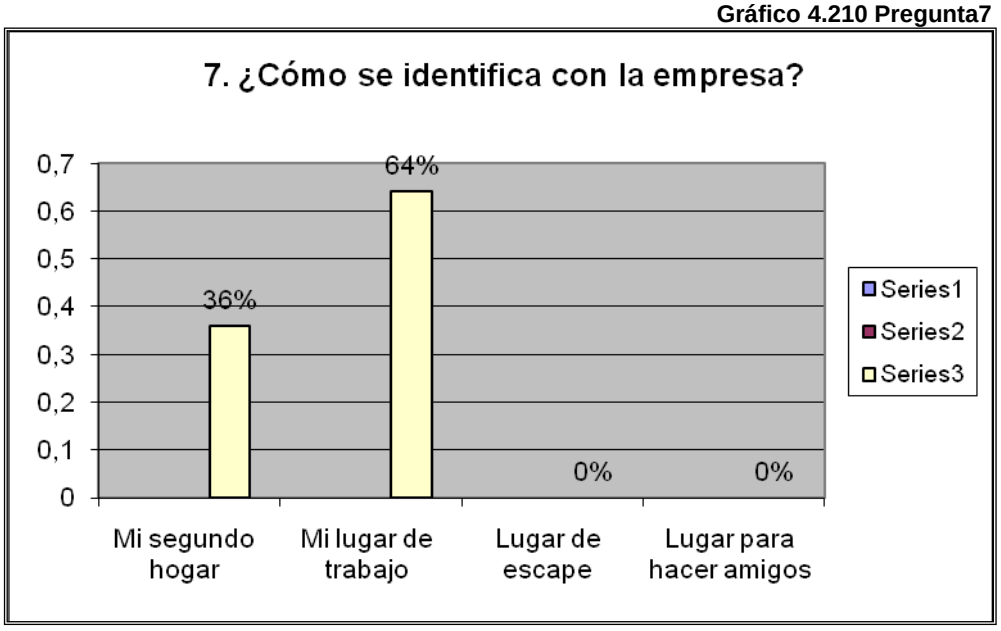
Gráfico 4.209 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Ventas el 56% de las personas opinan positivamente sobre el clima laboral de la empresa y el 44% opina que el clima laboral es regular, como se detalla en la gráfica.

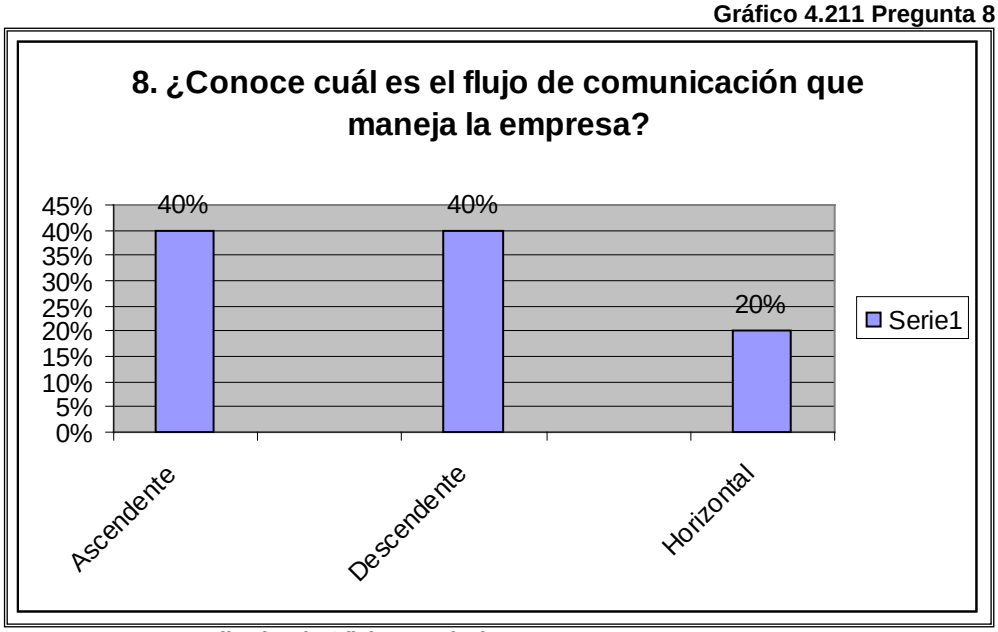
Gráfico 4.210 Pregunta7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 64% de los miembros del Departamento de Ventas identifica a la empresa como su lugar de trabajo y el 36% identifica a la organización como su segundo hogar.

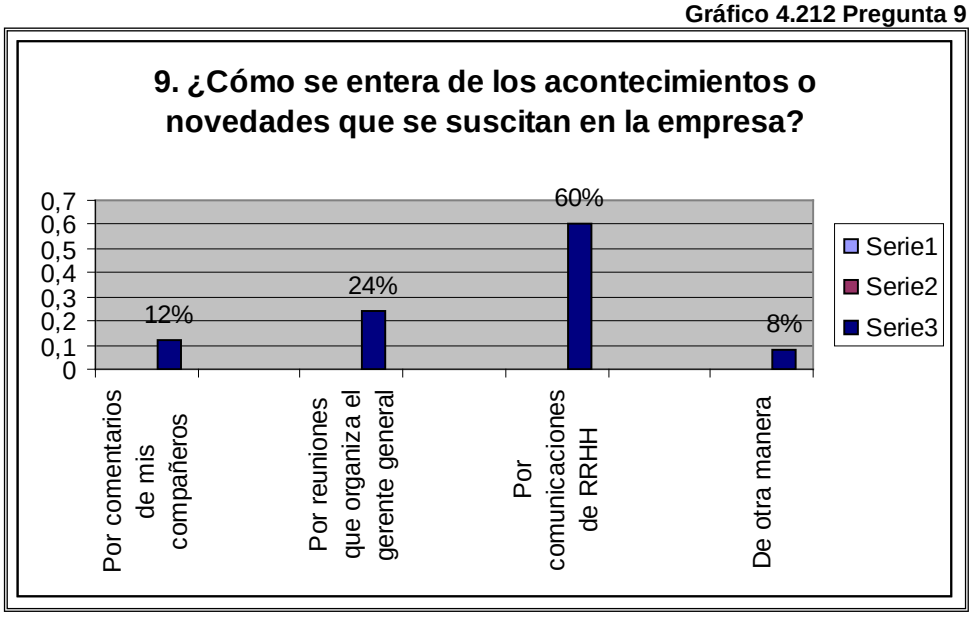
Gráfico 4.211 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Ventas el 40% de las personas afirman que el flujo de comunicación en la empresa es ascendente, el 40% afirma que es descendente y el 20% afirman que el flujo es horizontal.

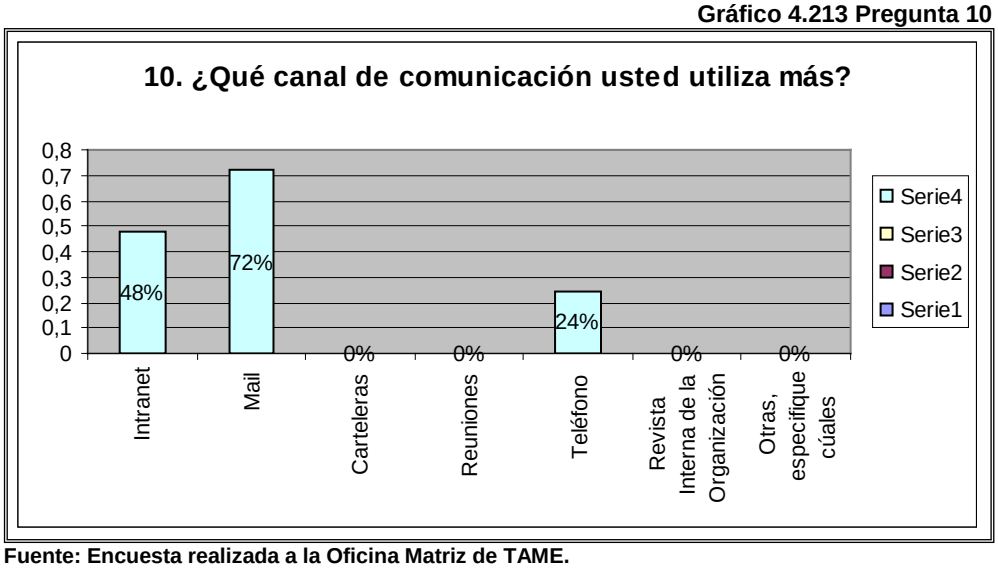
Gráfico 4.212 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 60% de las personas que laboran en el Departamento de Ventas se enteran de las novedades de la empresa por medio de comunicaciones de Recursos Humanos, el 24% por medio de reuniones que organiza el gerente general, el 12% por comentarios de los compañeros y finalmente de otra manera con el 8%, mediante llamadas telefónicas.

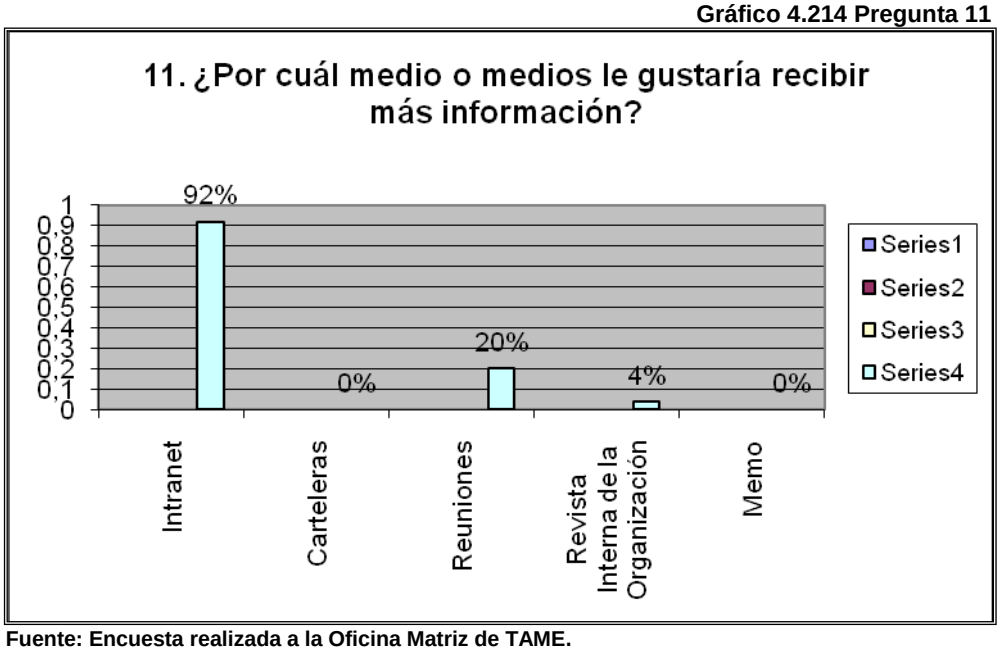
Gráfico 4.213 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El canal de comunicación que más utilizan los miembros del Departamento de Ventas es el mail con el 72%, seguido del Intranet y el teléfono como se detalla en el gráfico. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

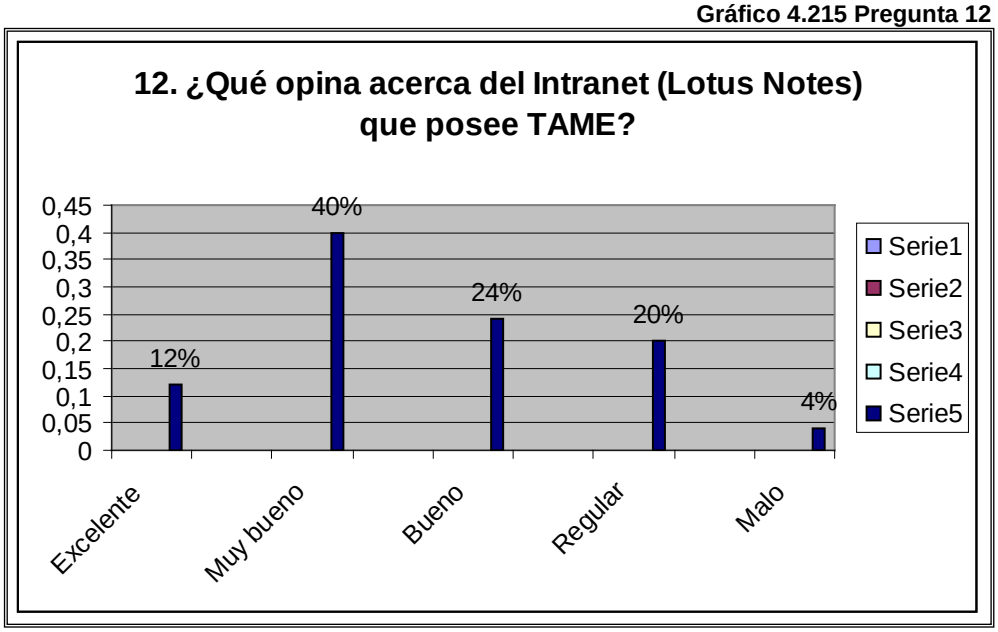
Gráfico 4.214 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al 92% de los miembros del Departamento de Ventas les gustaría recibir más información por medio del Intranet, también les gustaría recibir por medio de reuniones y de la revista interna, como se detalla en la gráfica. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

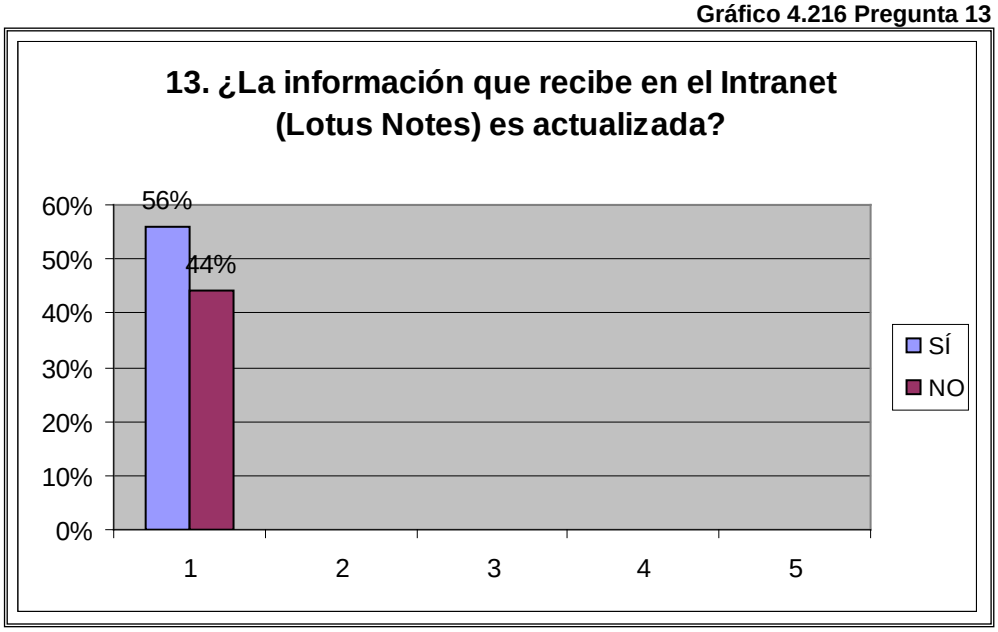
Gráfico 4.215 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 76% de los integrantes del Departamento de Ventas opina positivamente sobre el Intranet y el 24% opina de manera negativa, como se detalla en el gráfico.

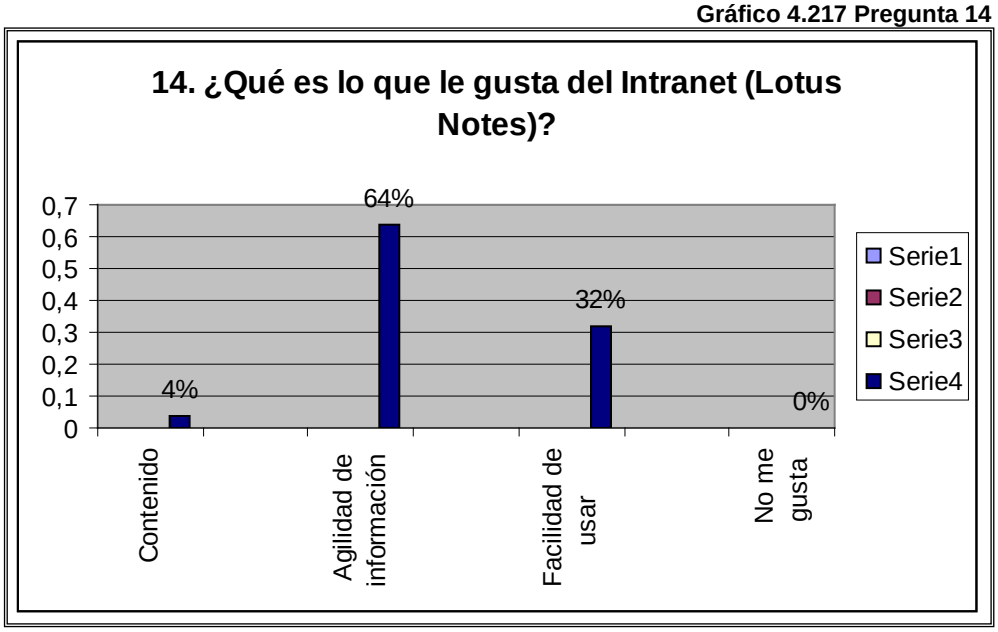
Gráfico 4.216 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 56% de las personas que laboran en el Departamento de Ventas afirman que la información del Intranet sí es actualizada y el 44% afirma que no.

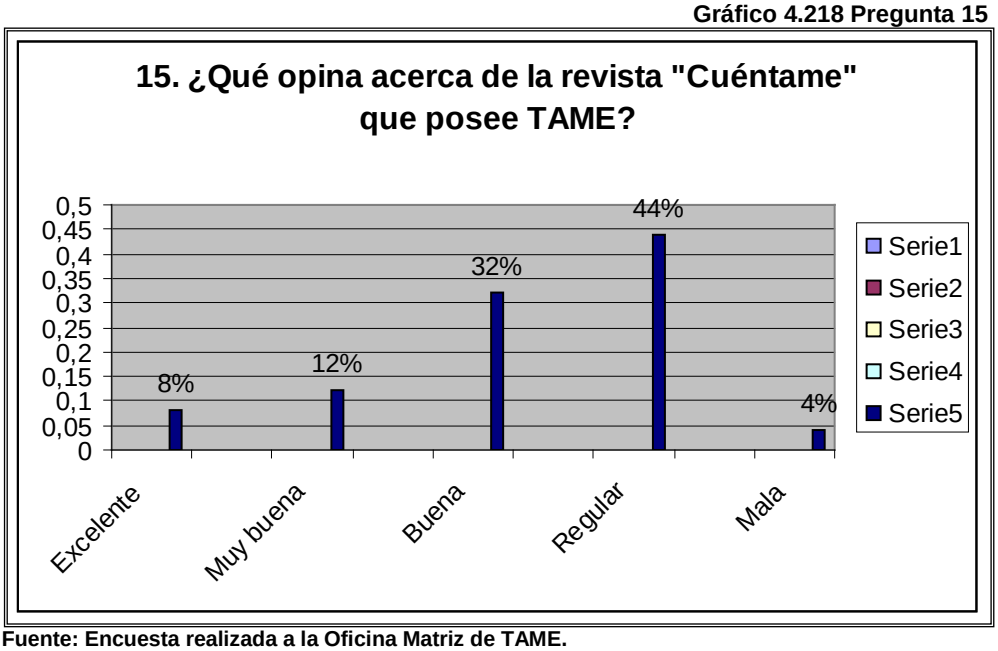
Gráfico 4.217 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Ventas al 64% de los integrantes lo que les gusta del Intranet es la agilidad de información, al 32% la facilidad de usar y solo al 4% le gusta el contenido.

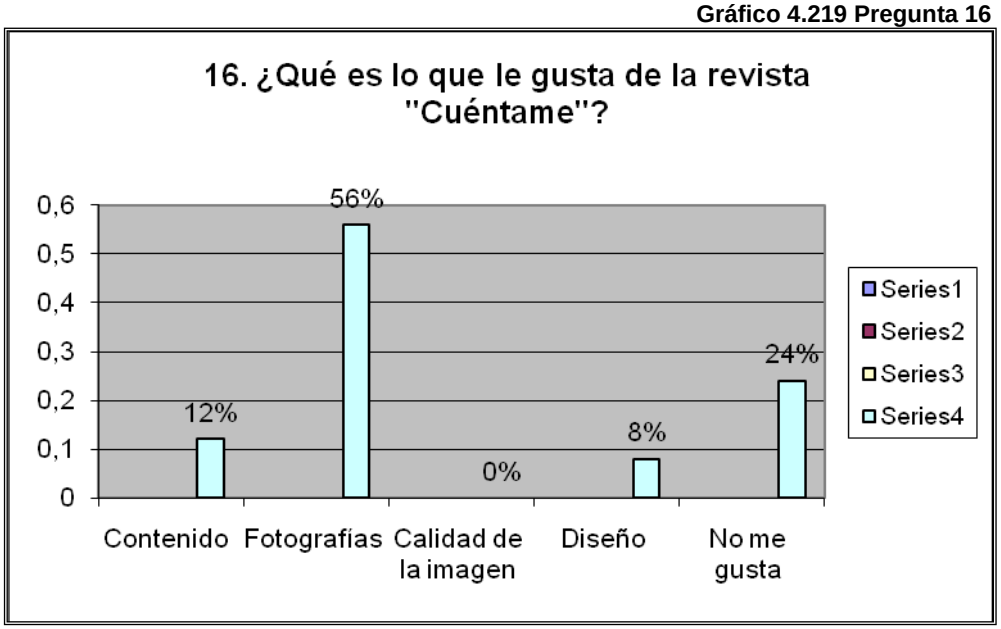
Gráfico 4.218 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 52% del personal del Departamento de Ventas opina positivamente sobre la revista interna y el 48% opina de una forma negativa, como se detalla en el gráfico.

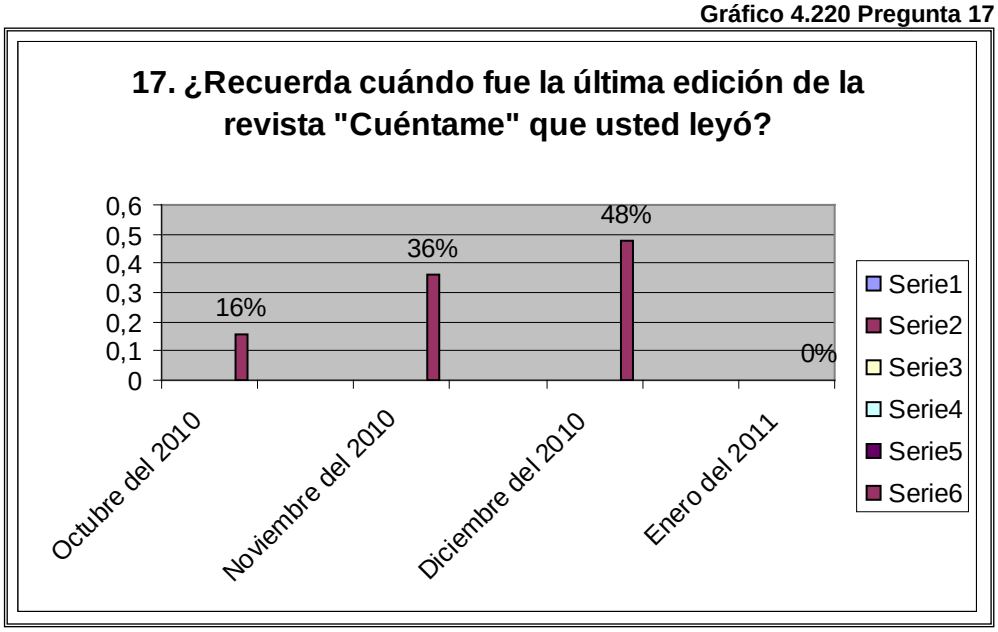
Gráfico 4.219 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al 56% de los miembros del Departamento de Ventas lo que le gusta de la revista son las fotografías, al 12% el contenido, al 8% el diseño y al 24% no le gusta la revista.

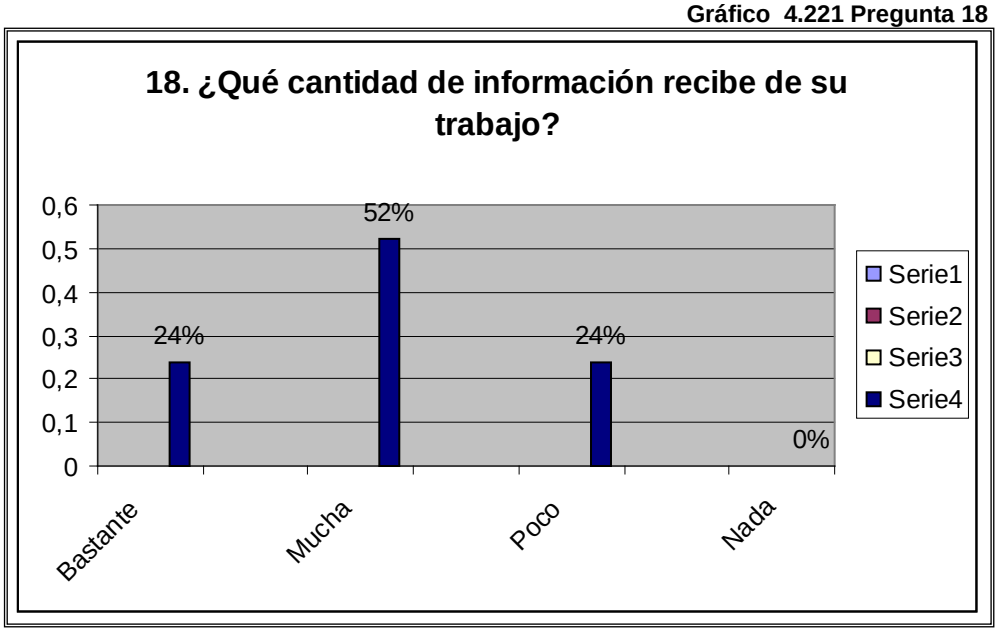
Gráfico 4.220 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 48% de los miembros del Departamento de Ventas la última edición que leyeron de la revista interna es la del mes de diciembre del 2010, el 36% la de noviembre del mismo año y el 16% la de octubre del 2010.

Gráfico 4.221 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 52% de las personas que trabajan en el Departamento de Ventas afirma que recibe mucha información de su trabajo, el 24% afirma que recibe bastante y el 24% afirma que recibe poca información.

Gráfico 4.222 Pregunta 19

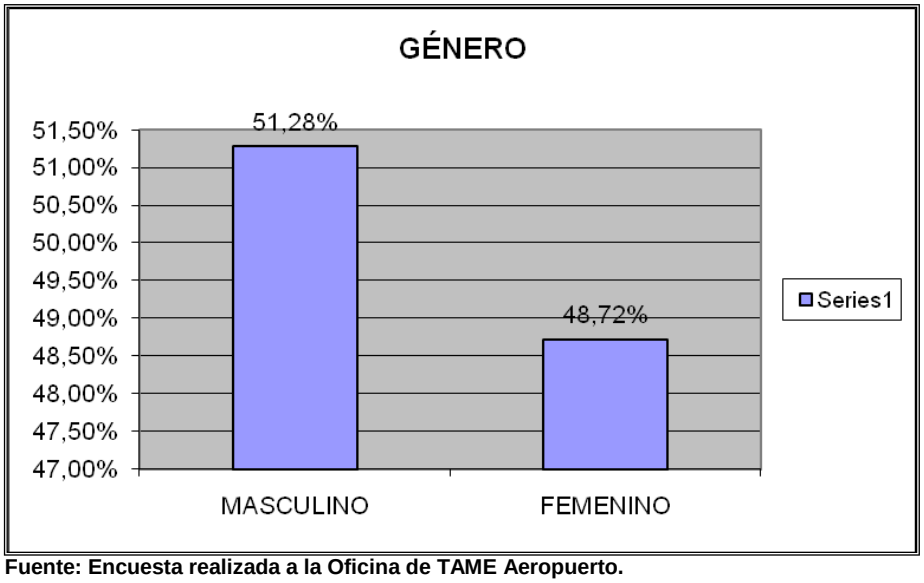
Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Los problemas de comunicación en el Departamento de Ventas se superan en el 56% mediante el diálogo, el 36% mediante la discusión y el 8% de otra manera, por medio de la imposición de los altos mandos.

4.6 Tabulación e Interpretación por Departamentos del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito

GERENCIA DE OPERACIONES AEROPUE

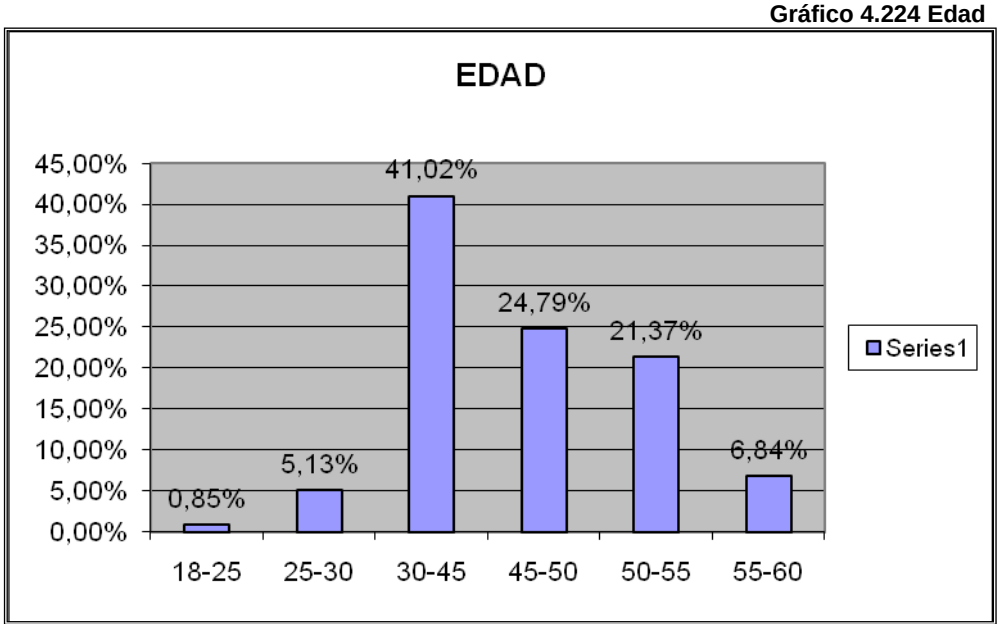
Gráfico 4.223 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en el gráfico en Gerencia de Operaciones existe una superioridad del género masculino.

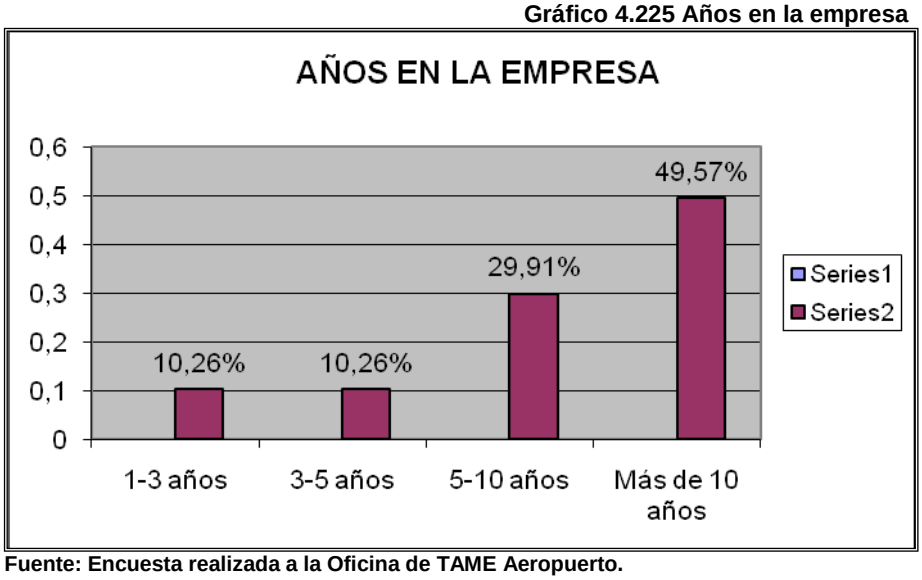
Gráfico 4.224 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 41.02% de las personas que trabajan en Gerencia de Operaciones tienen entre 30 a 45 años, el 24.79% de 45 a 50 años, el 21.37% de 50 a 55 años, el 6.84% de 55 a 60 años, el 5.13% de 25 a 30 años y el 0.85% de 18 a 25 años de edad.

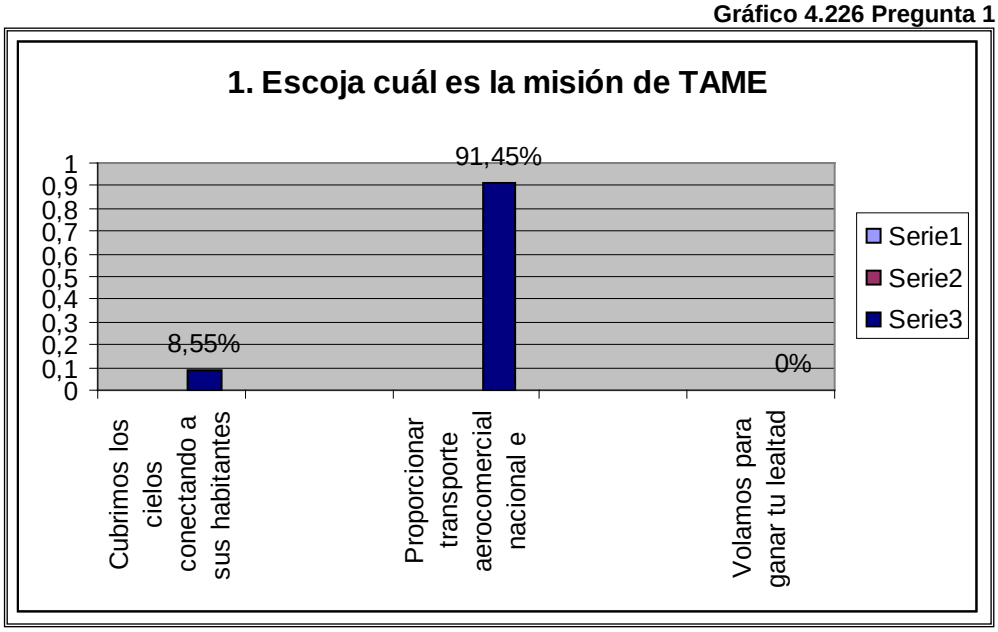
Gráfico 4.225 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Operaciones el 49.57% de los miembros trabajan en TAME más de 10 años, el 29.91% de 5 a 10 años, el 10.26% de 3 a 5 años y el 10.26% trabaja en la empresa de 1 a 3 años.

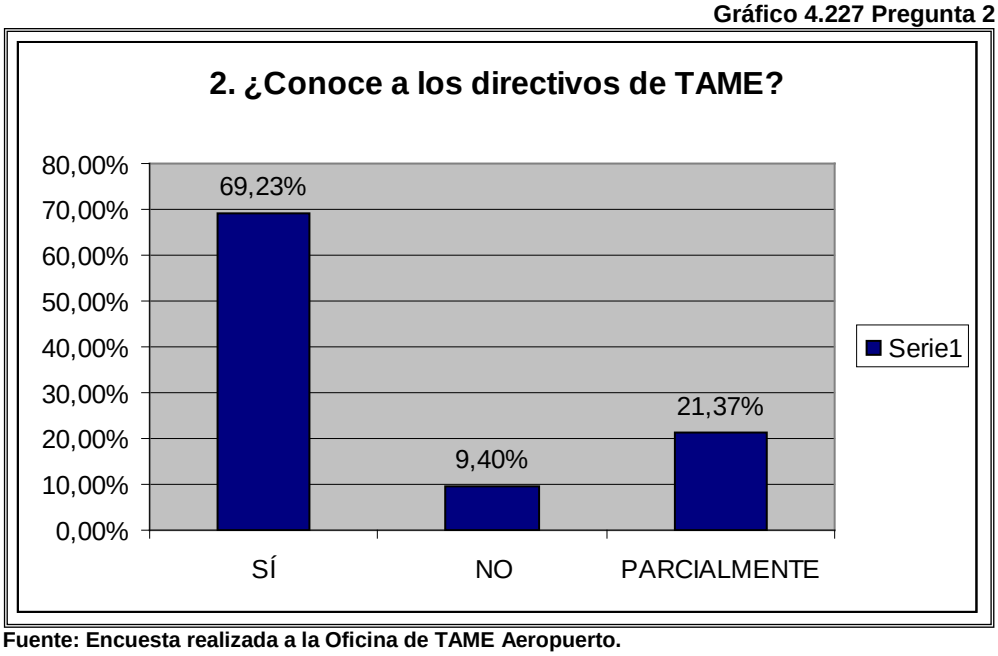
Gráfico 4.226 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 91.45% de los miembros de Gerencia de Operaciones sabe cuál es la misión de la empresa y el 8.55% no sabe.

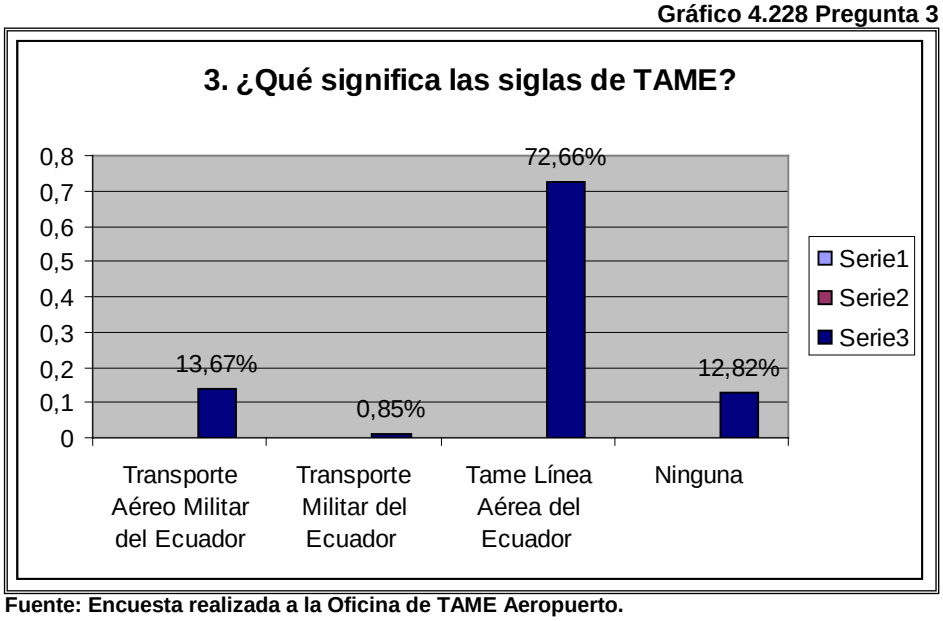
Gráfico 4.227 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Operaciones el 69.23% conoce a los directivos de TAME, el 21.37% conoce a los directivos parcialmente y el 9.40% no conoce a los directivos de la empresa.

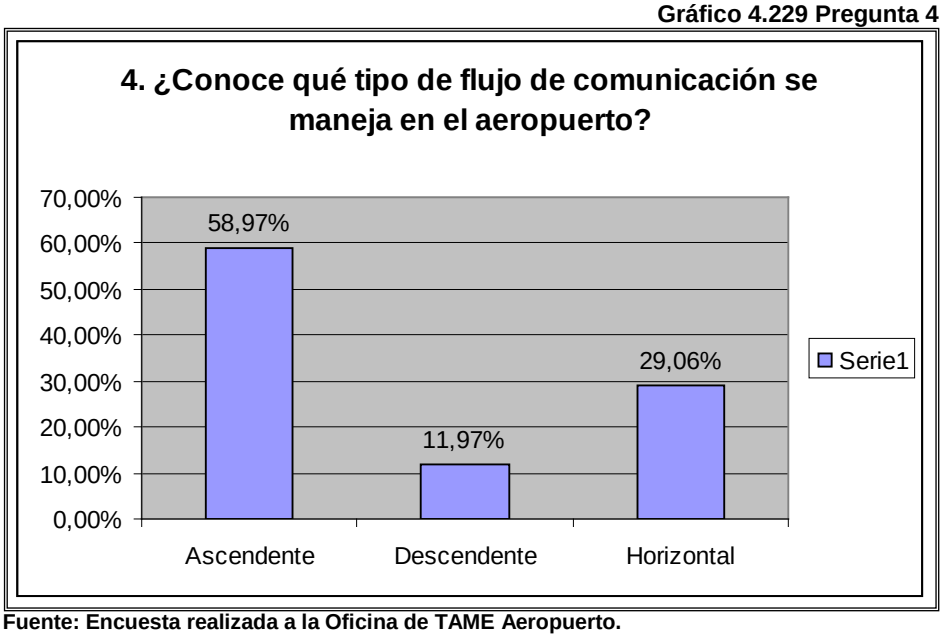
Gráfico 4.228 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Operaciones el 72.66% de las personas afirman que TAME significa "Tame Línea Aérea del Ecuador", el 13.67% dice que significa "Transporte Aéreo Militar del Ecuador," mientras que el 12,82% afirma que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

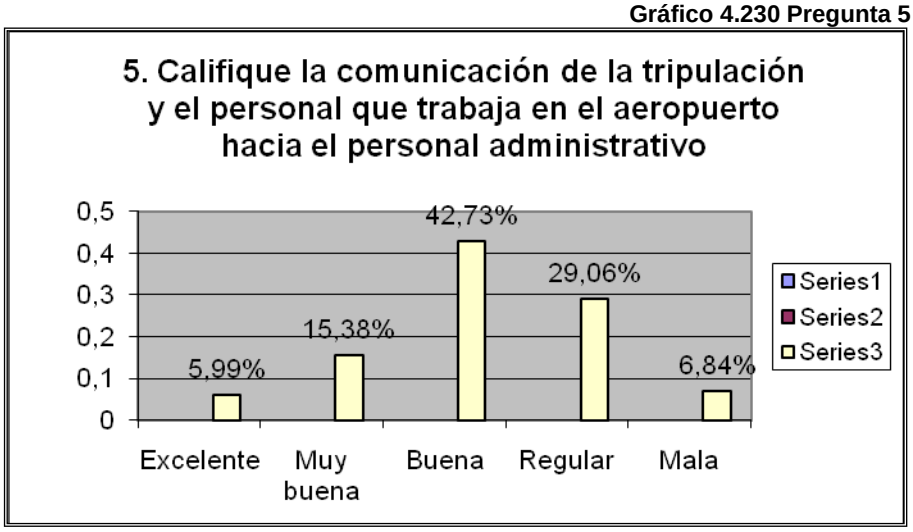
Gráfico 4.229 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 58.97% de los miembros de Gerencia de Operaciones asegura que el flujo de comunicación en el aeropuerto es ascendente, el 29.06% afirma que el flujo de comunicación es horizontal y el 11.97% afirma que el flujo de comunicación es descendente.

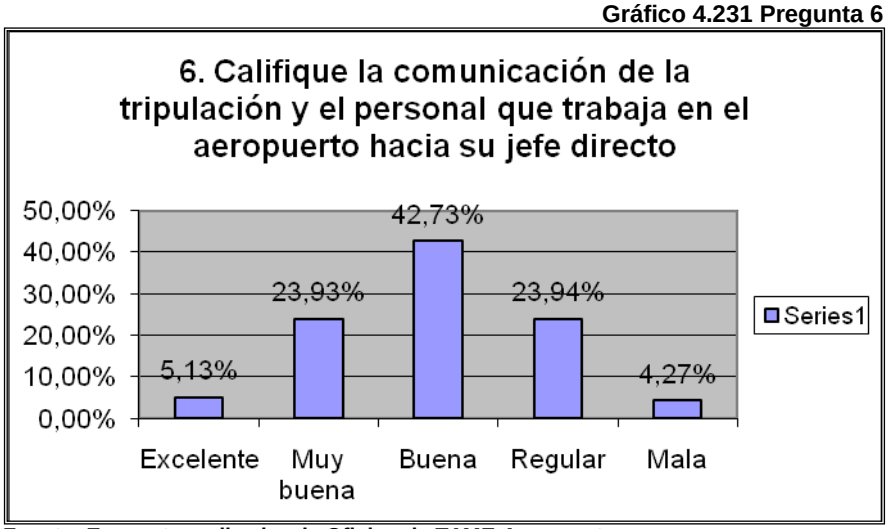
Gráfico 4.230 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro de Gerencia de Operaciones el 64.1% de los integrantes califican de manera positiva la comunicación hacia el personal administrativo y el 35.9% califica la comunicación entre regular y mala, tal como se especifica en el gráfico.

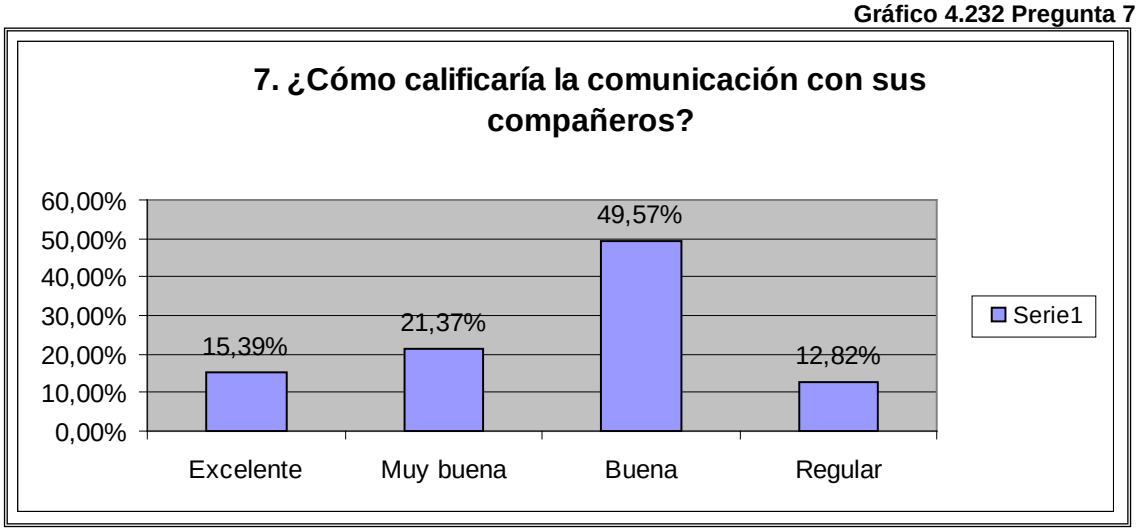
Gráfico 4.231 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 71.79% de los integrantes de Gerencia de Operaciones califican positivamente la comunicación hacia su jefe directo y el 28.21% califica de regular y mala la comunicación, así como se detalla en el gráfico.

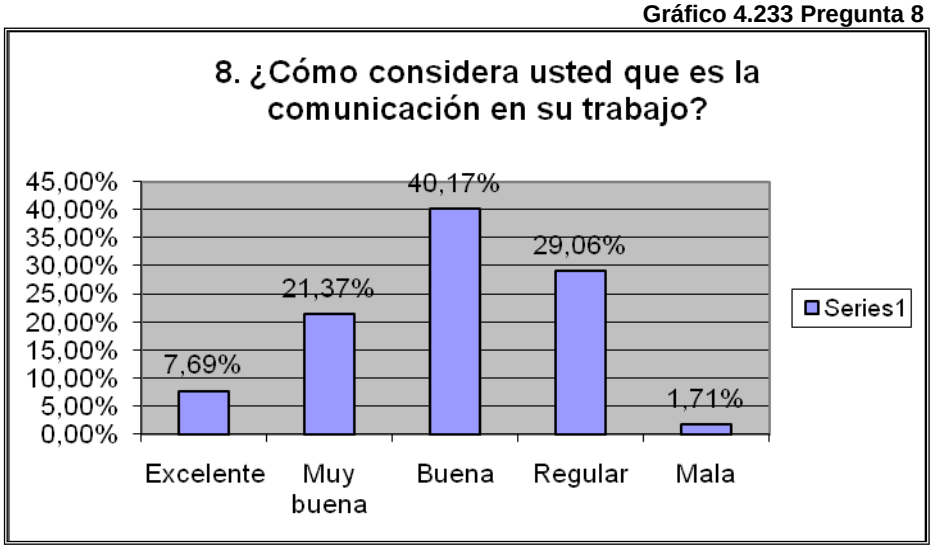
Gráfico 4.232 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 86.33% de las personas que trabajan en Gerencia de Operaciones califican positivamente la comunicación con sus compañeros y el 12.82% la califica como regular.

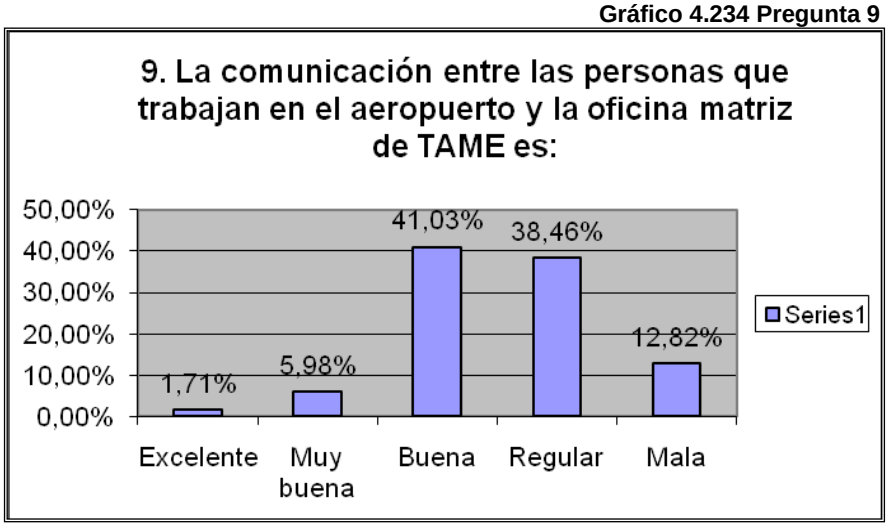
Gráfico 4.233 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Operaciones el 69.23% de las personas consideran que la comunicación en su trabajo es positiva y el 30.77% considera que es regular y mala, como se especifica en el gráfico.

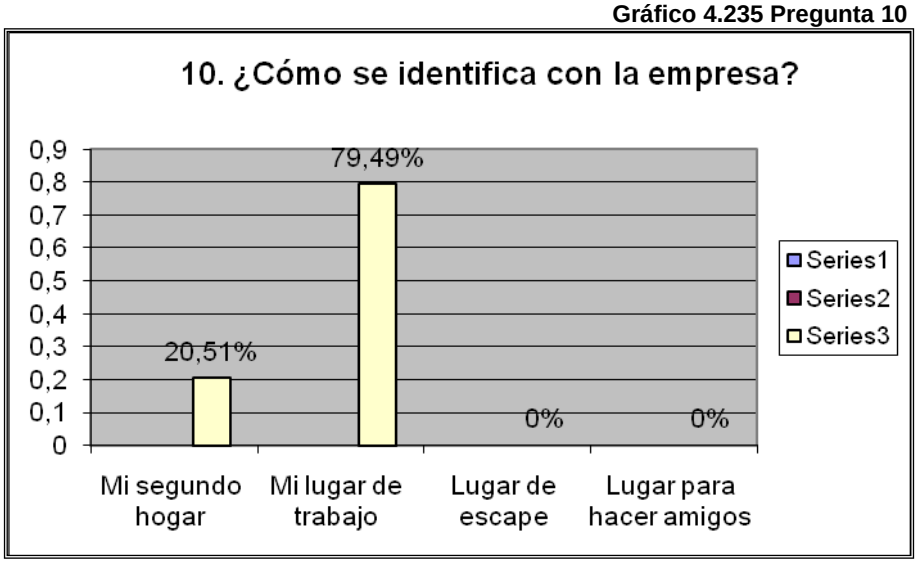
Gráfico 4.234 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 48.72% de los integrantes de Gerencia de Operaciones afirman que la comunicación con la Oficina Matriz es positiva y el 51.28% asegura que la comunicación es regular y mala, como se detalla en el gráfico.

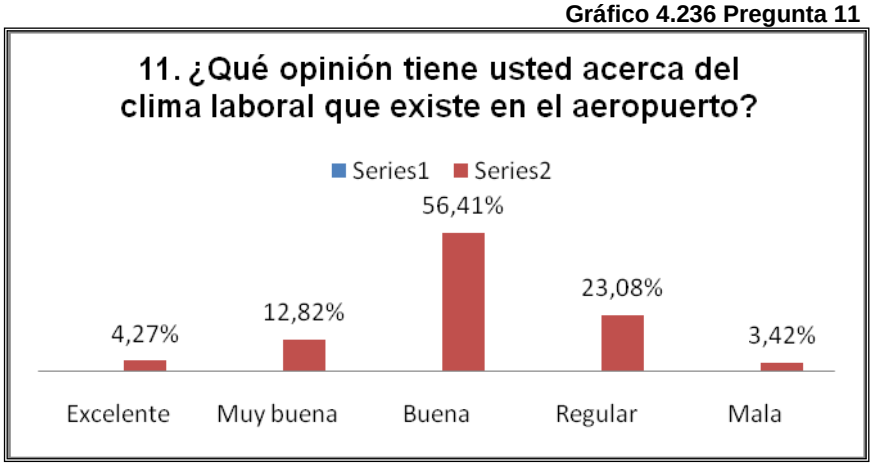
Gráfico 4.235 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro de Gerencia de Operaciones el 79.49% de las personas identifican a la empresa como su lugar de trabajo y el 20.51% identifica a la organización como su segundo hogar.

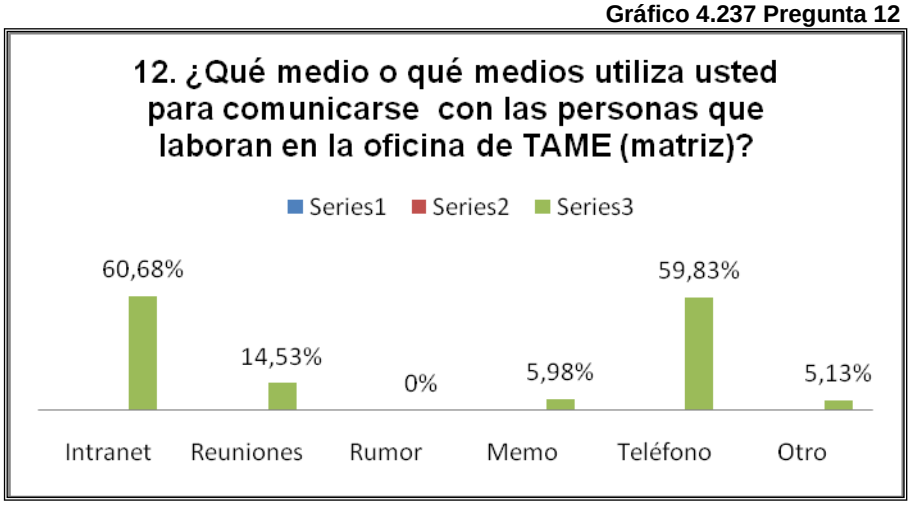
Gráfico 4.236 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 73.5% de los miembros de Gerencia de Operaciones opinan que el clima laboral en el aeropuerto es positivo y el 26.5% opina que el clima laboral es negativo, tal como se detalla en el gráfico.

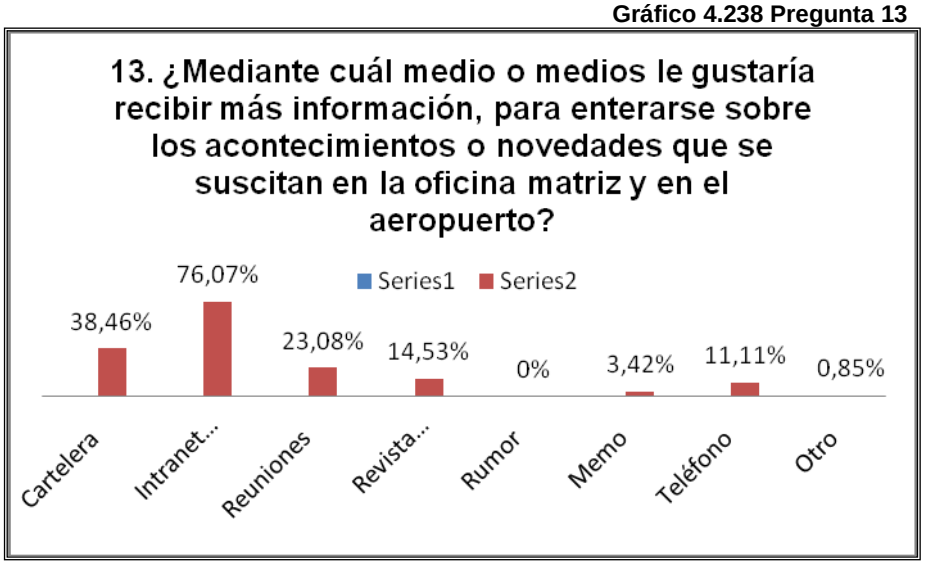
Gráfico 4.237 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

La Gerencia de Operaciones para comunicarse con las personas que laboran en la Oficina Matriz utilizan en el 60.68% el Intranet, el 59.83% el teléfono, el 14.53% las reuniones, el 5.98% el memo y finalmente el 5.13% utiliza otros medios como mensajes por sistema.

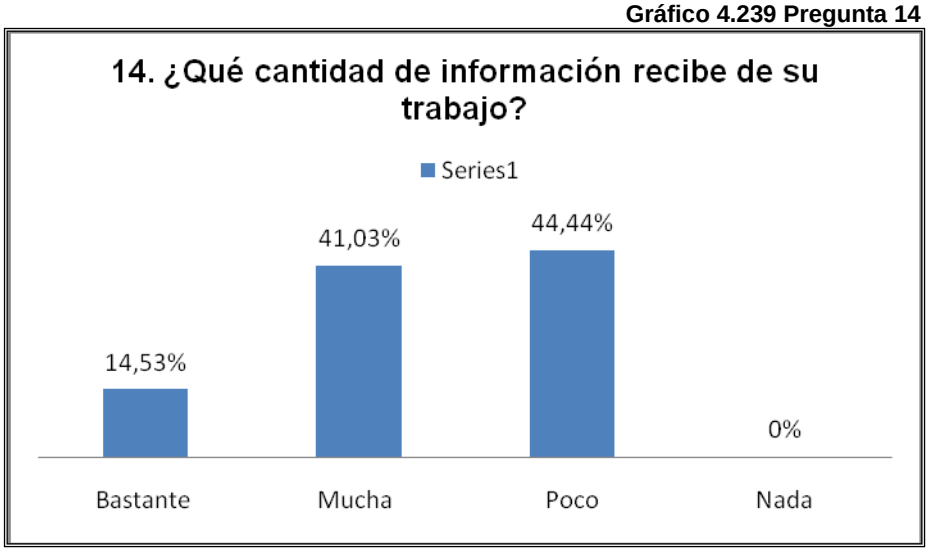
Gráfico 4.238 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Al 76.07% de las personas que laboran en Gerencia de Operaciones les gustaría recibir más información por medio del Intranet, al 38.46% por medio de las carteleras, al 23.08% a través de reuniones, al 14.53% por medio de la revista interna, al 11.11% por medio del teléfono, al 3.42% a través del memo y al 0.85% le gustaría por otros medios como por cartas. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

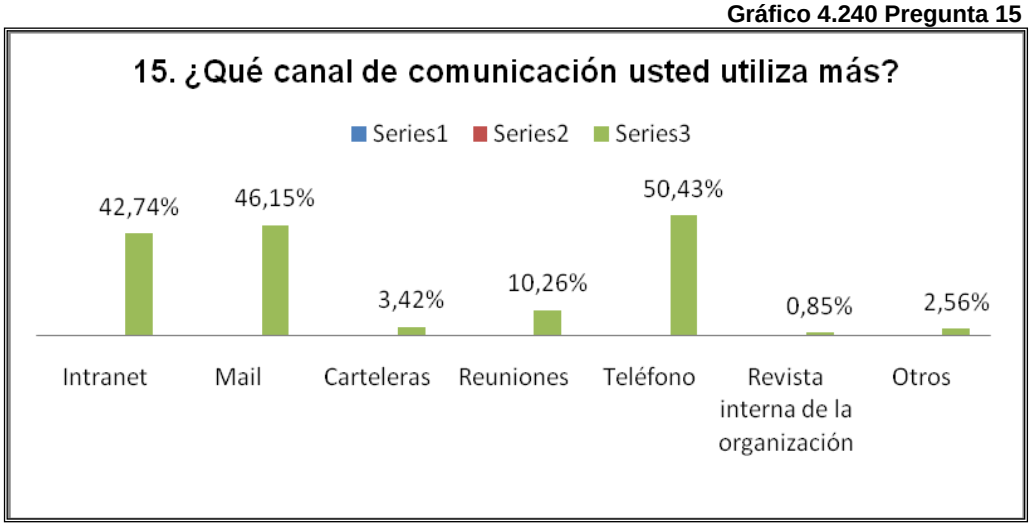
Gráfico 4.239 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Operaciones el 44.44% de las personas aseguran que reciben poca información de su trabajo, el 41.03% afirma que recibe mucha y el 14.53% afirma que recibe bastante información.

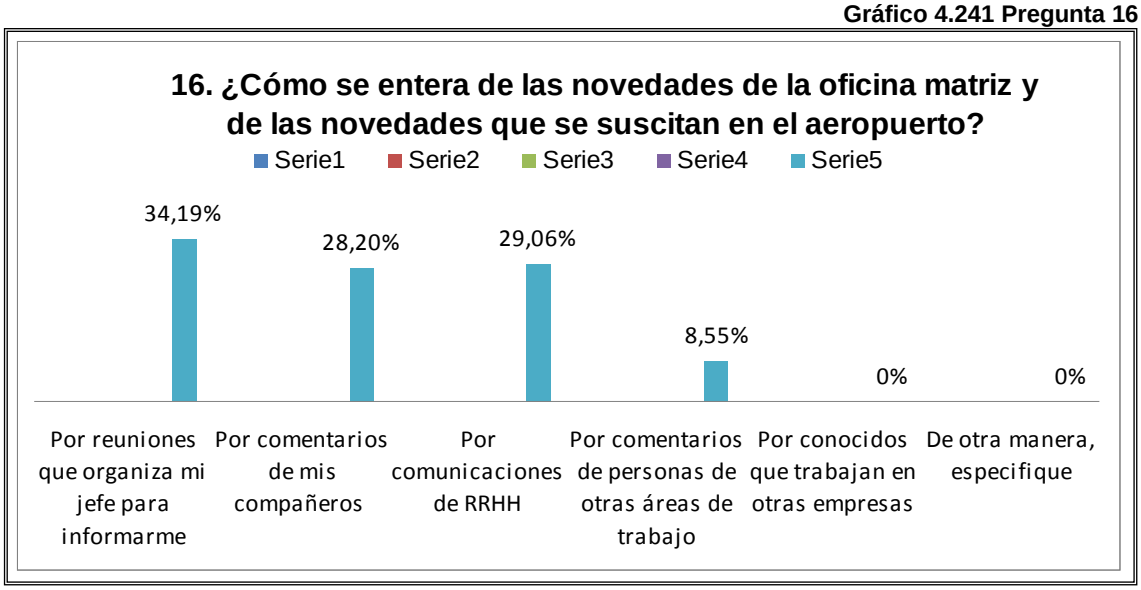
Gráfico 4.240 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Operaciones el canal de comunicación más utilizado es el teléfono con el 50.43%, le sigue el mail con el 46.15%, el Intranet con el 42.74%, las reuniones con el 10.26%, las carteleras con el 3.42%, la revista interna con el 0.85% y finalmente el 2.56% utiliza otros medios: radio Motorola. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

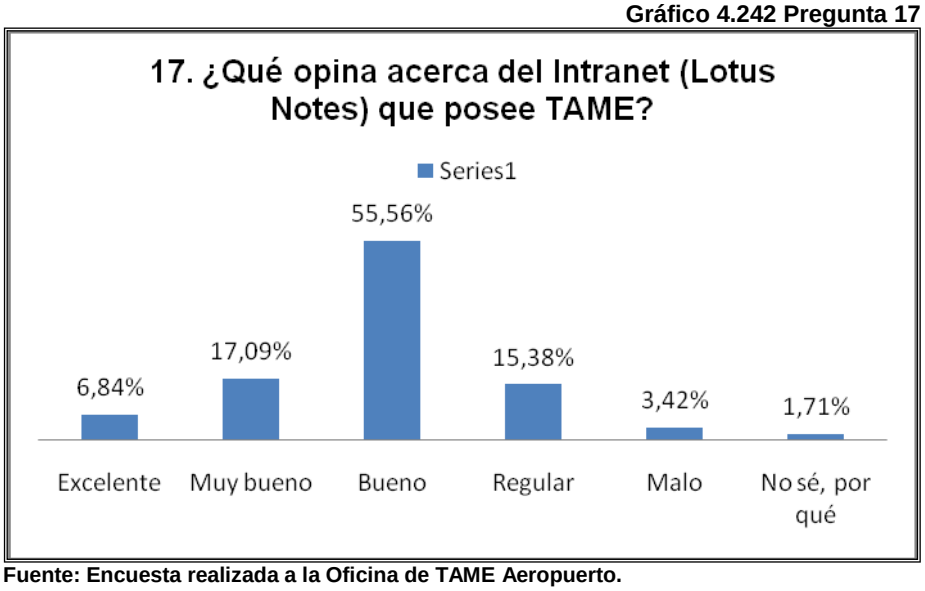
Gráfico 4.241 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Operaciones el 34.19% de las personas se enteran de las novedades del aeropuerto y de la matriz mediante reuniones que organiza el jefe, el 29.06% por comunicaciones de Recursos Humanos, el 28.20% por comentarios de los compañeros y el 8.55% se entera por personas de otras áreas de trabajo.

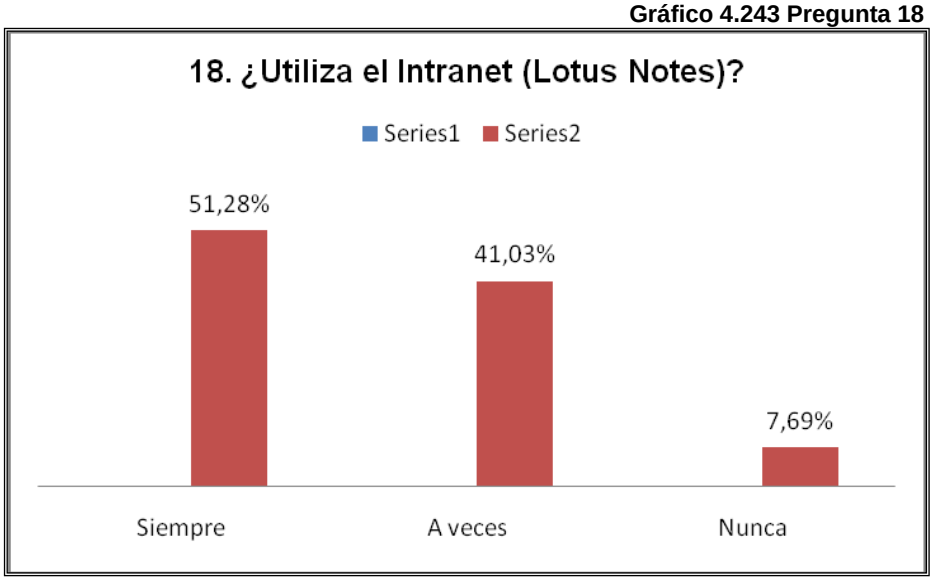
Gráfico 4.242 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 79.49% de los miembros de Gerencia de Operaciones opinan positivamente acerca del Intranet de la empresa, el 18.8% opina que es regular y malo y el 1.71% no sabe ya que no utiliza el Intranet, tal como se especifica en el gráfico.

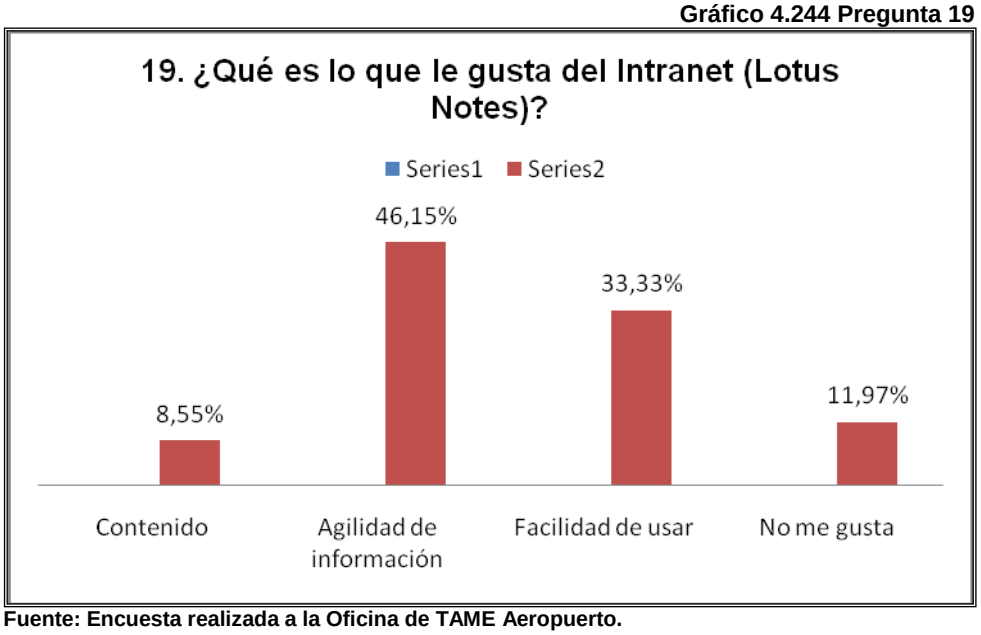
Gráfico 4.243 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro de Gerencia de Operaciones el 51.28% de las personas utilizan siempre el Intranet, el 41.03% lo utiliza a veces y el 7.69% no utiliza nunca.

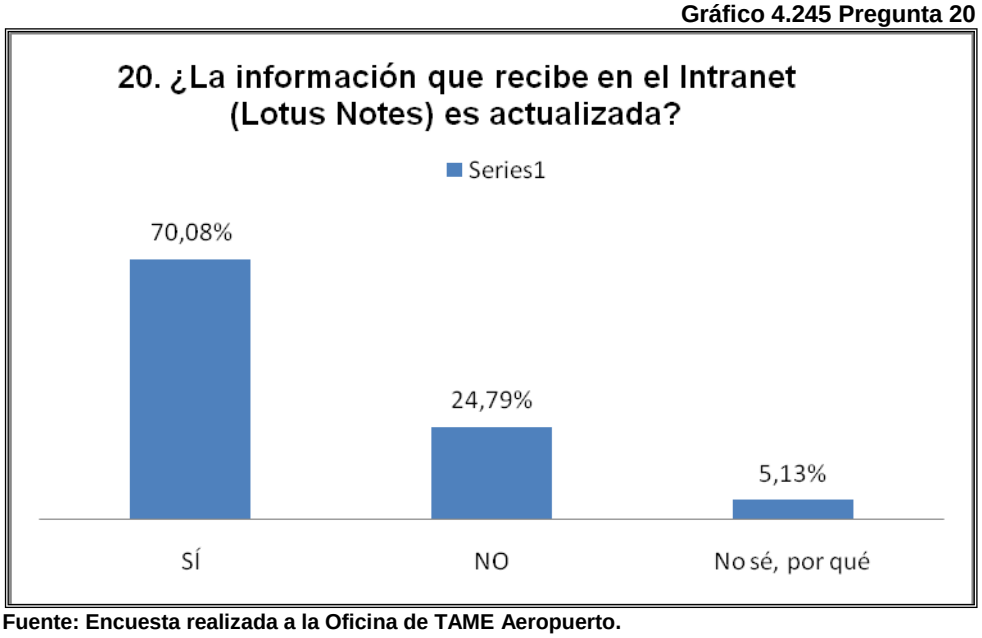
Gráfico 4.244 Pregunta 19



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Al 46.15% de los integrantes de Gerencia de Operaciones lo que les gusta del Intranet es la agilidad de información, al 33.33% la facilidad de usar, al 8.55% el contenido y al 11.97% no les gusta.

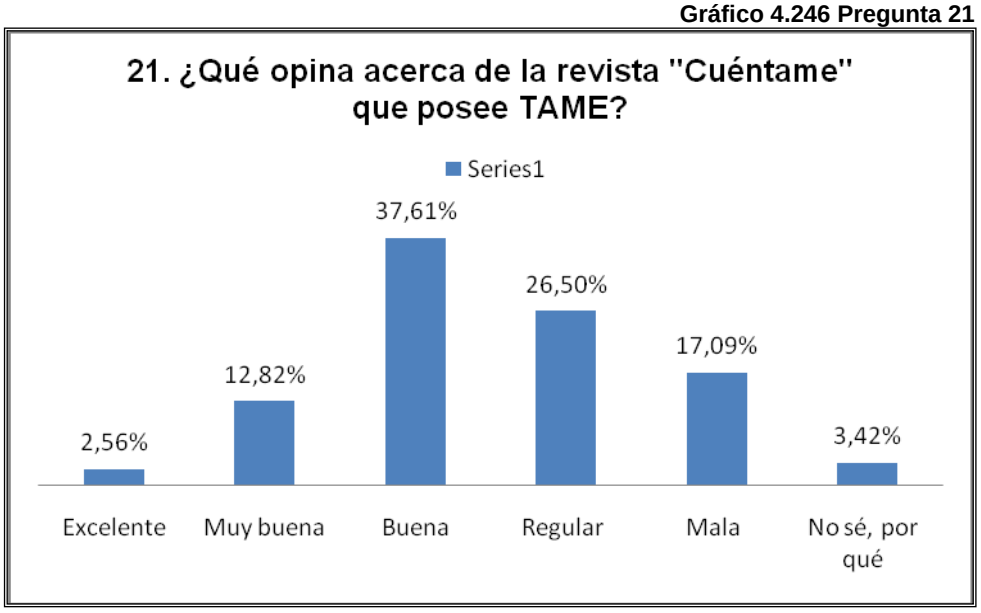
Gráfico 4.245 Pregunta 20



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 70.08% de las personas de Gerencia de Operaciones afirman que la información del Intranet sí es actualizada, el 24.79% asegura que la información no es actualizada y el 5.13% no sabe debido a que no utiliza el Intranet.

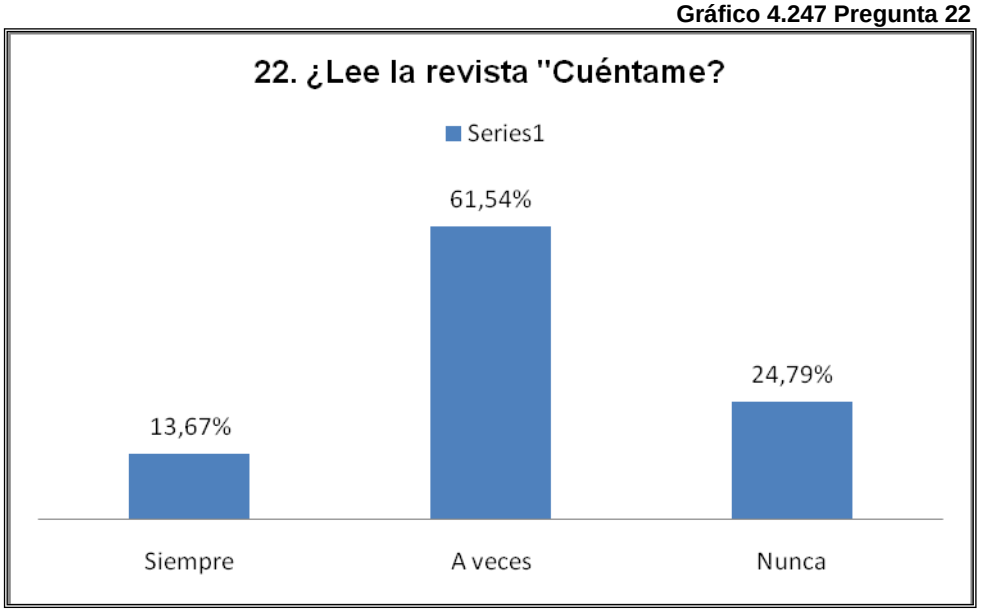
Gráfico 4.246 Pregunta 21



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Operaciones el 52.99% de las personas opinan positivamente sobre la revista interna, el 43.59% opina que es regular y mala y el 3.42% no sabe, pues no leen la revista.

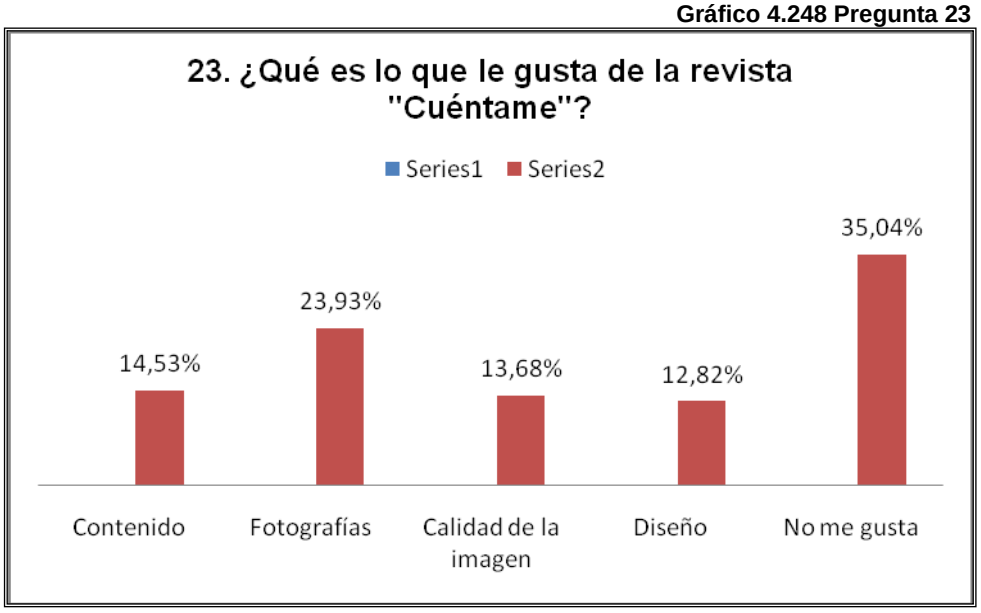
Gráfico 4.247 Pregunta 22



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 61.54% de los miembros de Gerencia de Operaciones lee la revista interna a veces, el 24.79% no la lee nunca y el 13.67% lee la revista interna siempre.

Gráfico 4.248 Pregunta 23

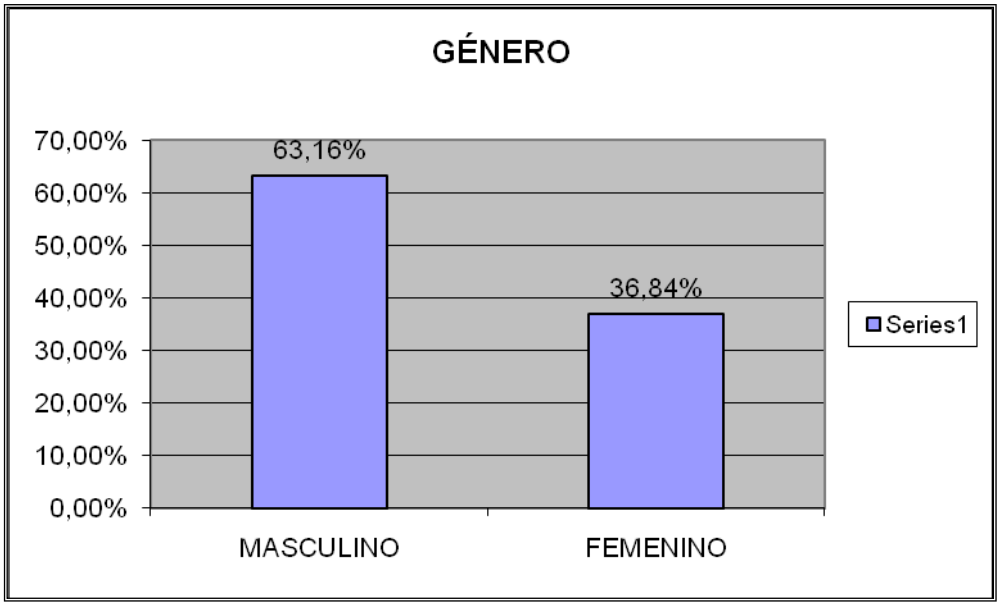


Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Operaciones al 35.04% de las personas no les gusta la revista interna, al 23.93% le gusta las fotografías, al 14.53% el contenido, al 13.68% la calidad de imagen y al 12.82% lo que le gusta de la revista es el diseño.

GERENCIA DE MANTENIMIENTO AEROPUERTO

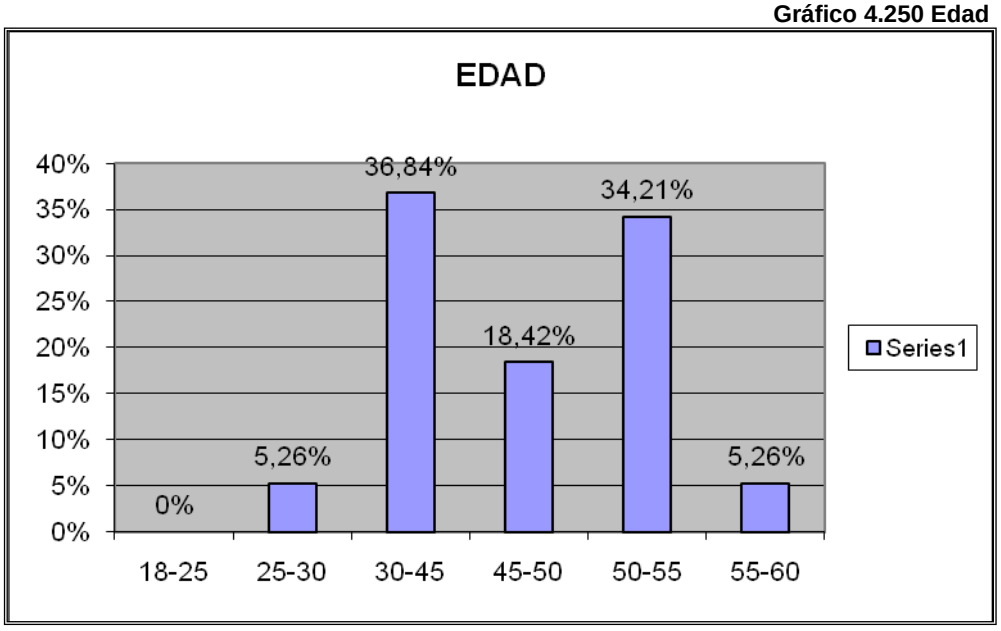
Gráfico 4.249 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Mantenimiento existe una superioridad del género masculino, tal como se detalla en el gráfico.

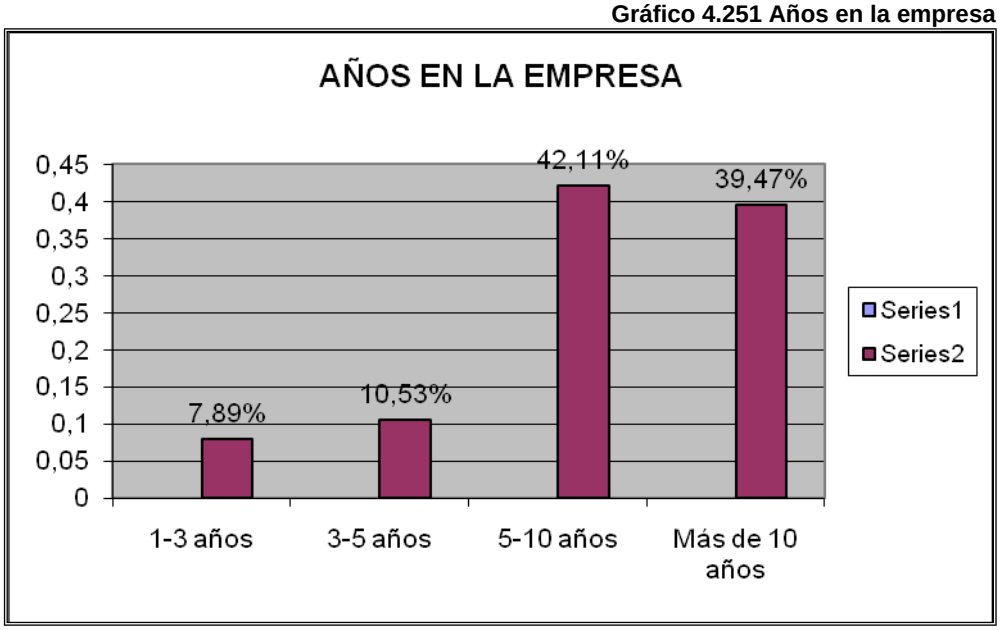
Gráfico 4.250 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Mantenimiento el 34.21% de las personas tienen entre 30 y 45 años, el 34.21% de 50 a 55 años, el 18% de 45 a 50 años, el 5.26% de 55 a 60 años y el 5.26% de 25 a 30 años de edad.

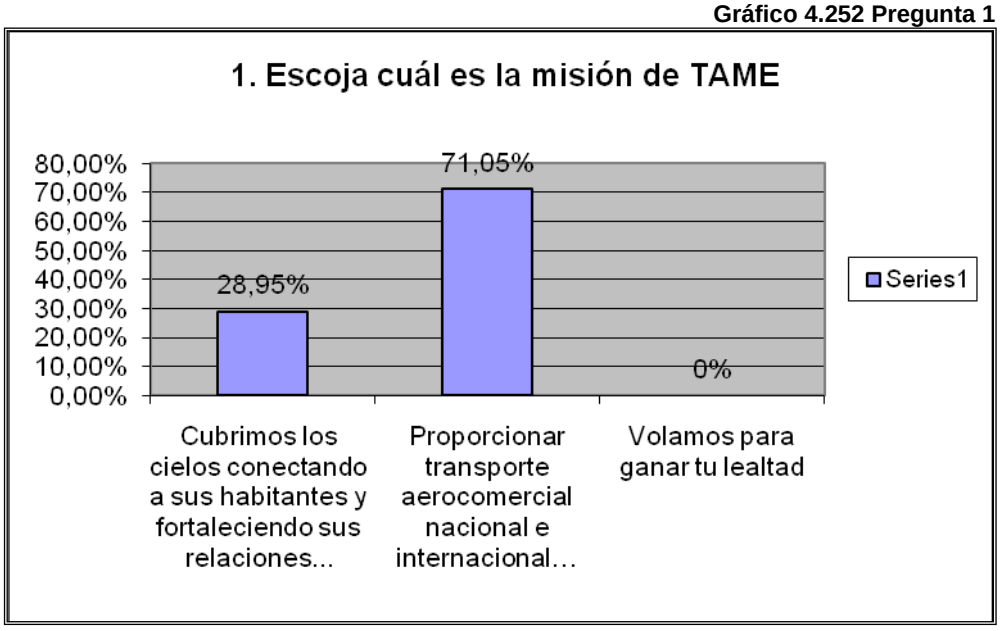
Gráfico 4.251 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 42.11% de las personas que trabajan en Gerencia de Mantenimiento laboran en TAME de 5 a 10 años, el 39.47% más de 10 años, el 10.53% de 3 a 5 años y el 7.89% de 1 a 3 años.

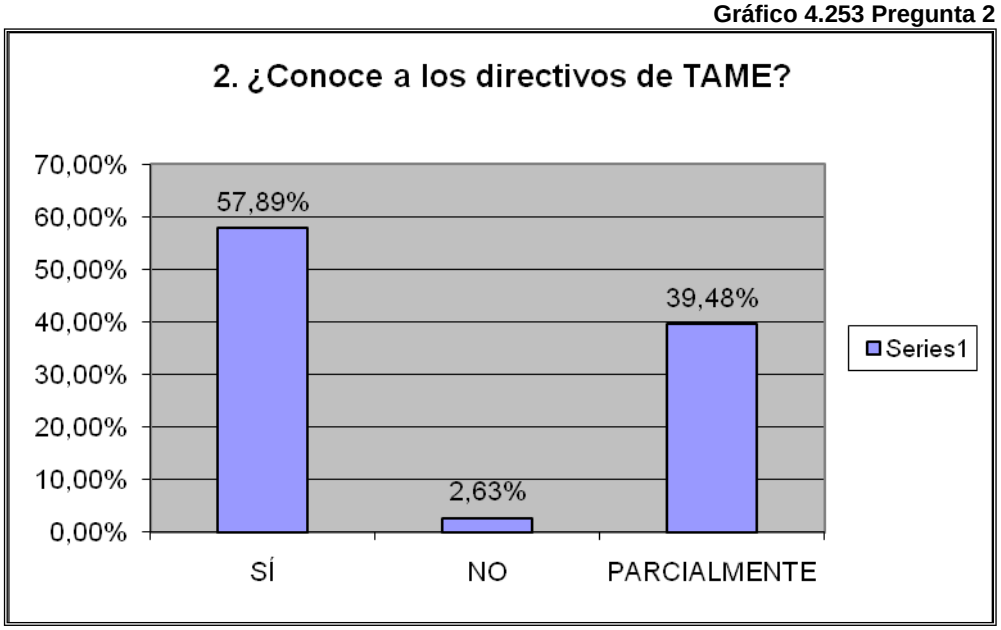
Gráfico 4.252 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Mantenimiento el 71.05% sabe cual es misión de la empresa y el 28.95% no sabe.

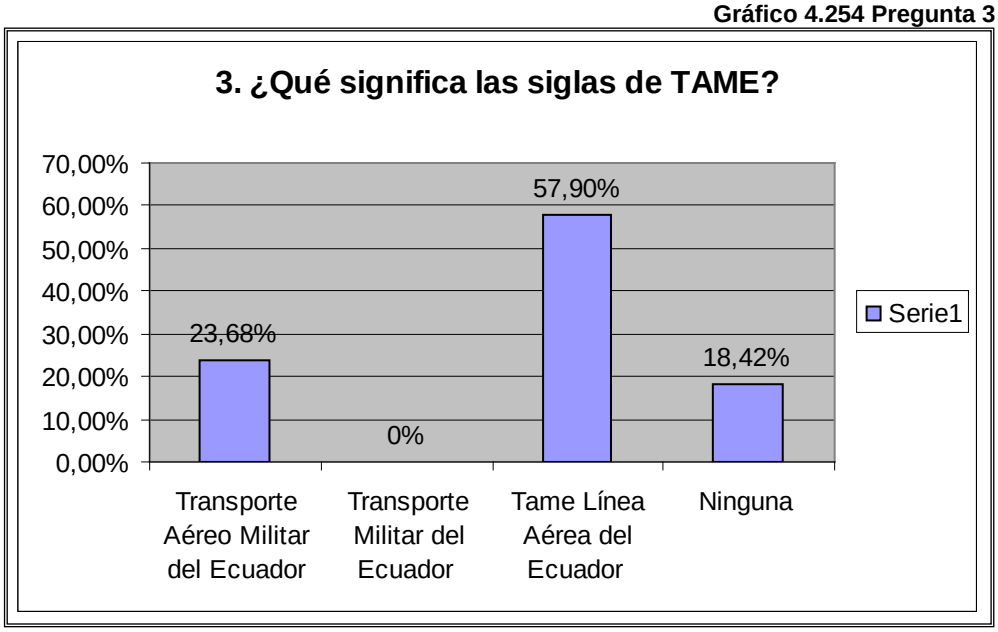
Gráfico 4.253 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 57.89% de las personas que laboran en Gerencia de Mantenimiento afirman que sí conocen a los directivos de la organización, el 39.48% conoce parcialmente a los directivos y el 2.63% no los conoce.

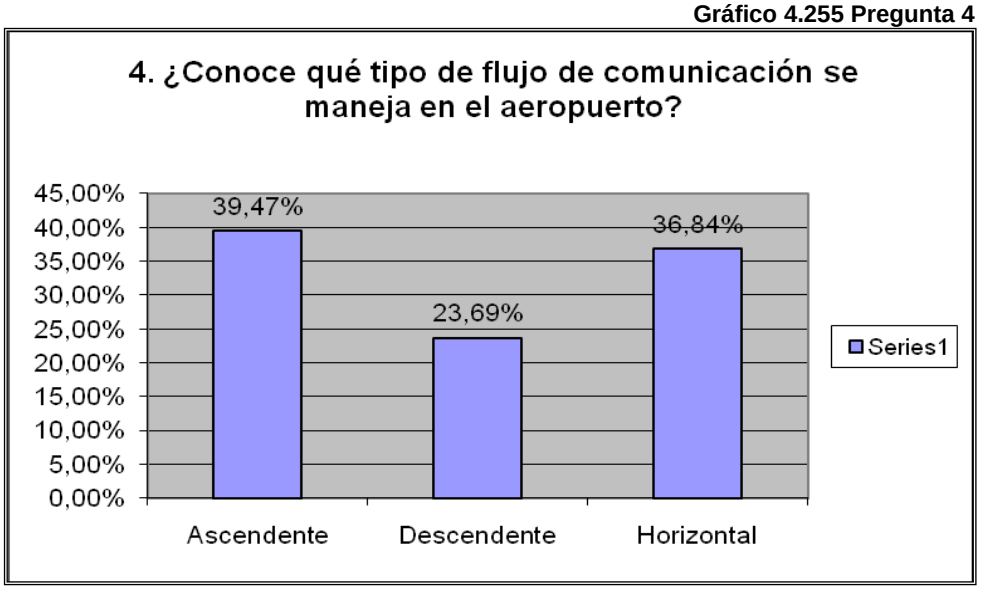
Gráfico 4.254 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Mantenimiento el 57.90% afirma que TAME significa "Tame Línea Aérea del Ecuador", el 23,68% dice que significa "Transporte Aéreo Militar del Ecuador," mientras que un 18,42% afirma que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

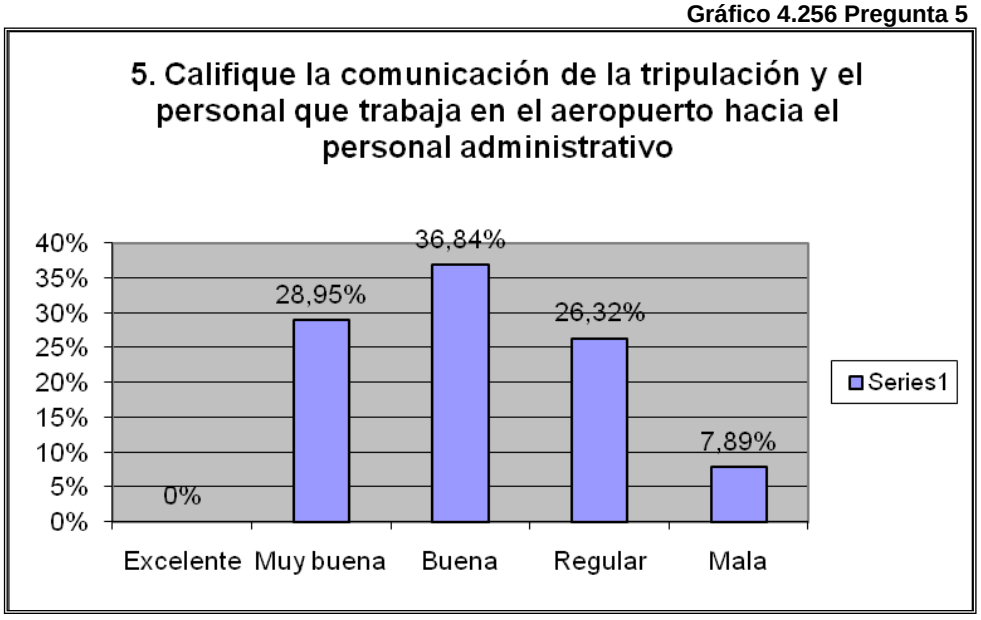
Gráfico 4.255 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Los miembros de Gerencia de Mantenimiento afirman en un 39.47% que el flujo de comunicación en el aeropuerto es ascendente, el 36.84% afirma que el flujo es horizontal y el 23.69% afirma que el flujo de comunicación es descendente.

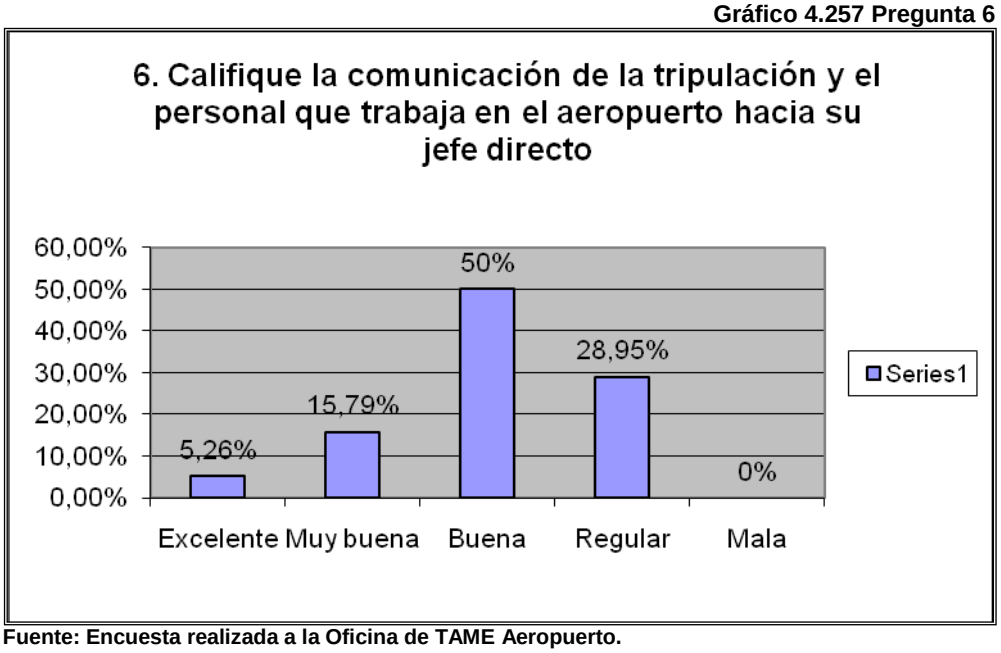
Gráfico 4.256 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Mantenimiento el 65.79% de las personas califican de manera positiva la comunicación hacia el personal administrativo y el 34.21% califica entre regular y mala la comunicación hacia el personal administrativo, tal como se detalla en el gráfico.

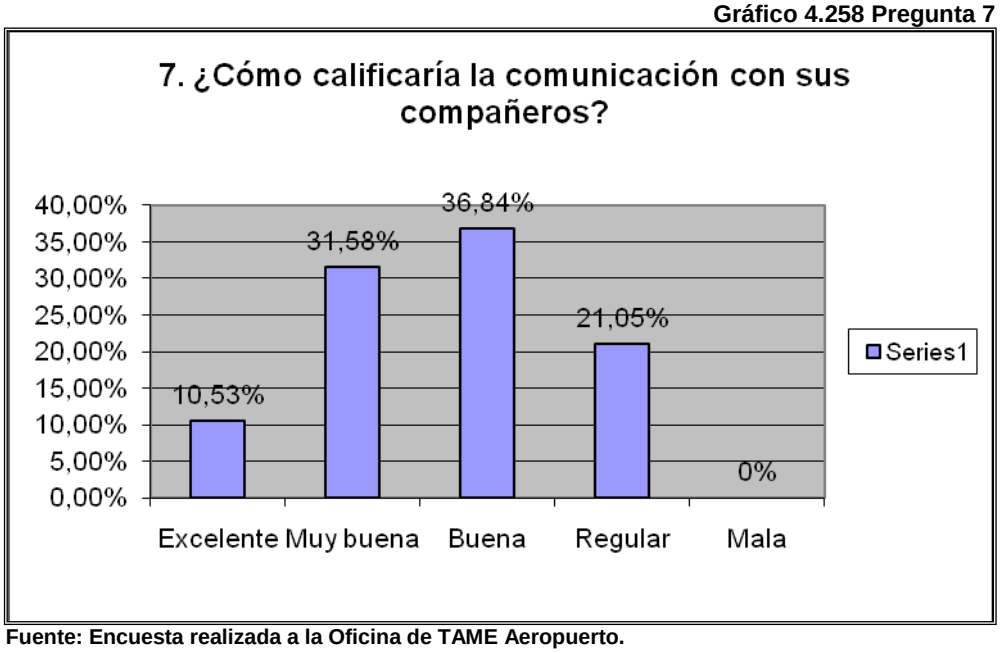
Gráfico 4.257 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Autor: Diseño Propio

El 71.05% de los integrantes de Gerencia de Mantenimiento califican de manera positiva la comunicación hacia su jefe directo y el 28.95% la califica como regular, así como se detalla en el gráfico.

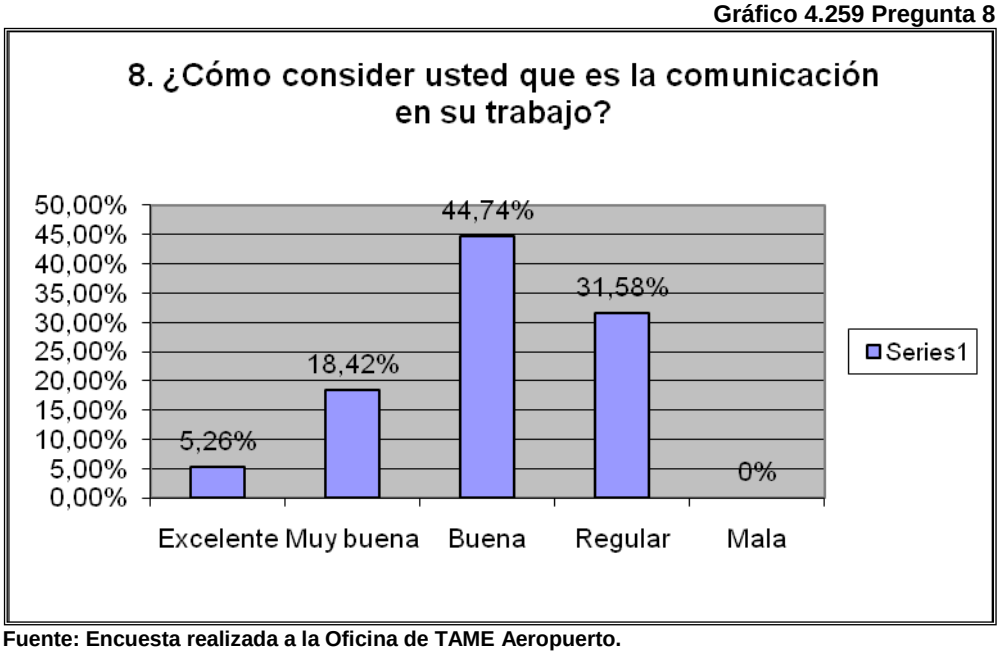
Gráfico 4.258 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro de Gerencia de Mantenimiento el 78.95% de las personas califican positivamente a la comunicación con sus compañeros y el 21.05% califica la comunicación con sus compañeros como regular, tal como se detalla en el gráfico.

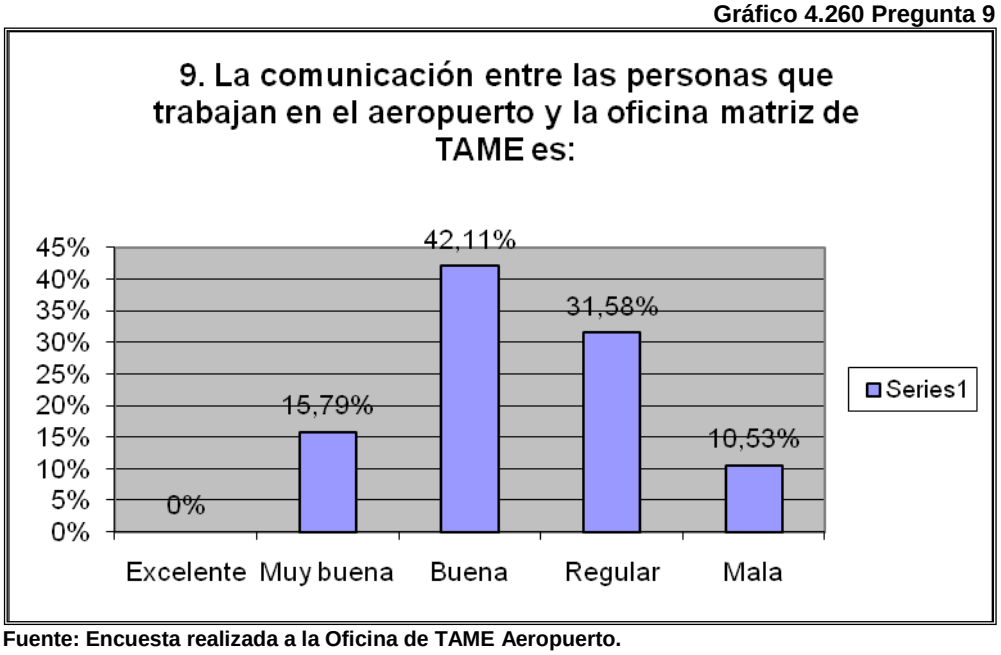
Gráfico 4.259 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 68.42% de los miembros de Gerencia de Mantenimiento consideran que la comunicación en su trabajo es positiva y el 31.58% considera que es regular, como se detalla en la gráfica.

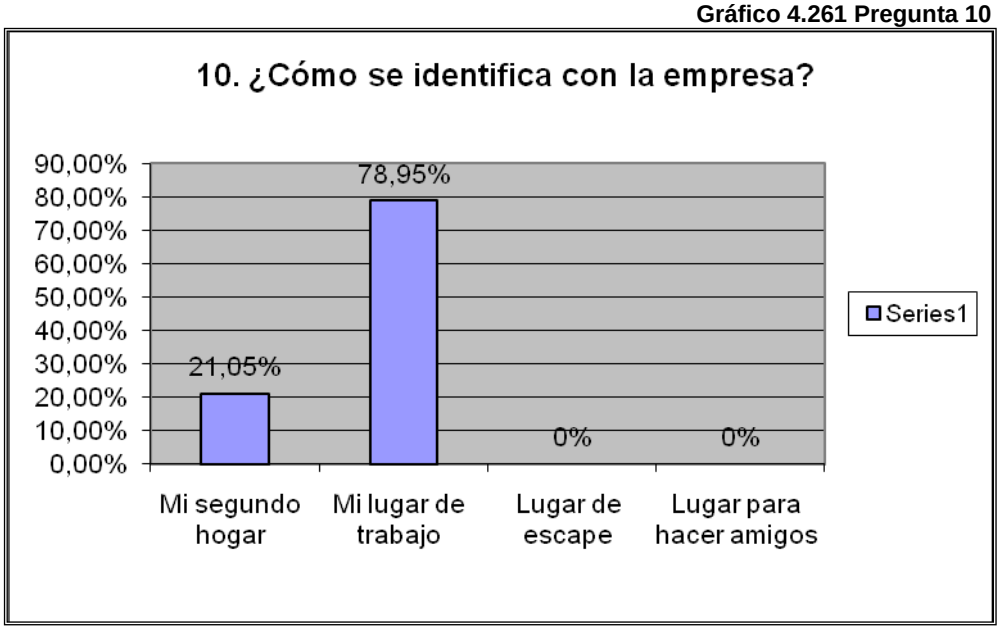
Gráfico 4.260 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Mantenimiento el 57.9% de las personas afirman que la comunicación con la Oficina Matriz es positiva y el 42.11% afirma que la comunicación es entre regular y mala, como se detalla en el gráfico.

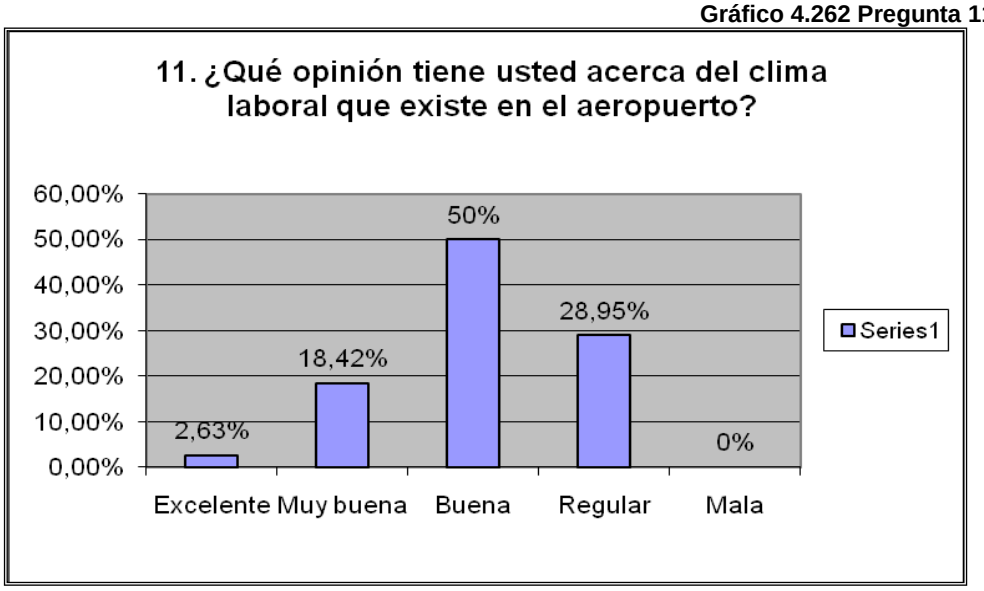
Gráfico 4.261 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Mantenimiento el 78.95% de los miembros identifican a la empresa como su lugar de trabajo y tan solo el 21.05% identifica a la organización como su segundo hogar.

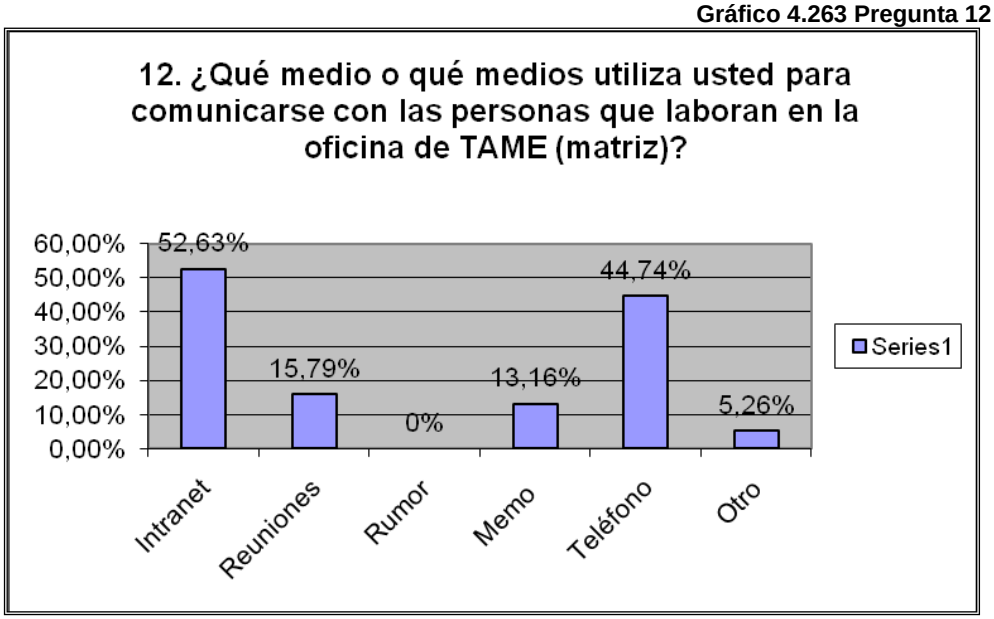
Gráfico 4.262 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 71.05% de los miembros de Gerencia de Mantenimiento opinan positivamente sobre el clima laboral que existe en el aeropuerto y el 28.95% opina que el clima laboral es regular, tal como se detalla en el gráfico.

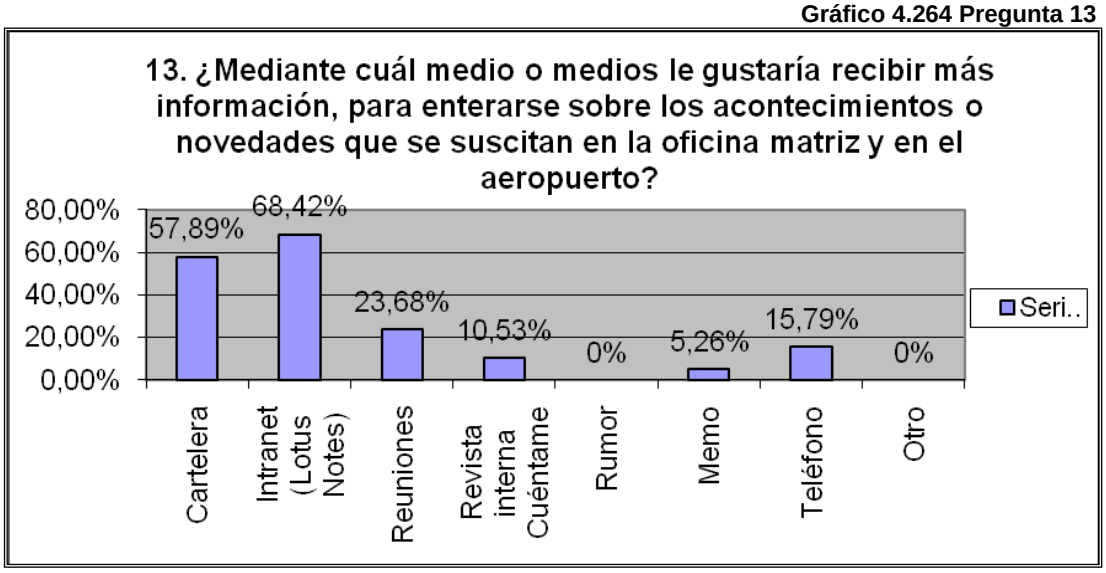
Gráfico 4.263 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 52.63% de las personas de Gerencia de Mantenimiento el medio que utilizan para comunicarse con las personas de la Oficina Matriz es el Intranet, el 44.74% utiliza el teléfono, 15.79% las reuniones, el 13.16 utiliza el memo y el 5.26% utiliza otros medios, como mensajes por sistema. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

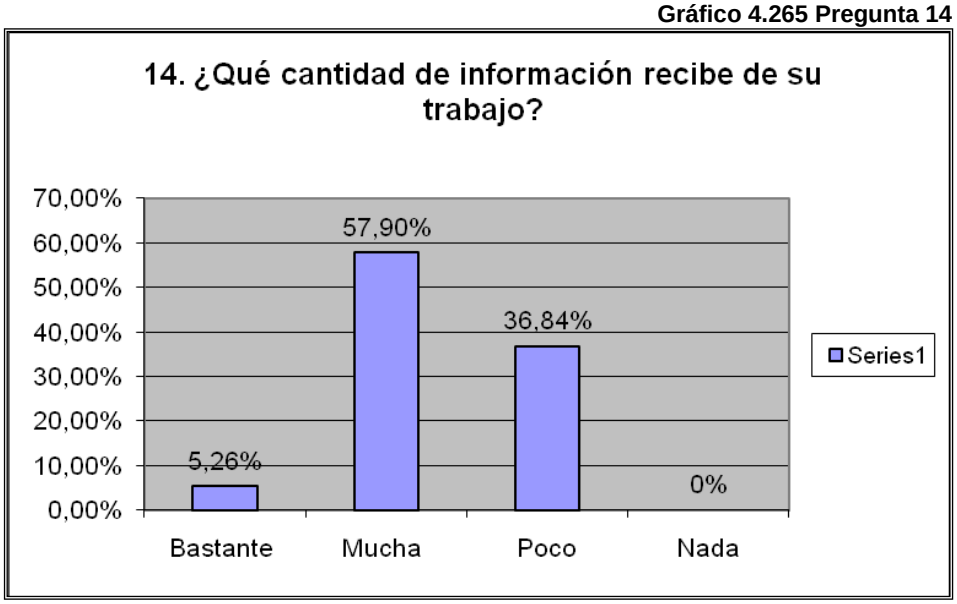
Gráfico 4.264 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro de la Gerencia de Mantenimiento el 68.42% de las personas les gustaría enterarse de las novedades de la Oficina Matriz y del aeropuerto mediante el Intranet, el 57.89% mediante las carteleras, el 23.68% por medio de reuniones, el 15.79% a través del teléfono, el 10.53% por medio de la revista interna y finalmente el 5,26% por medio del memo. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

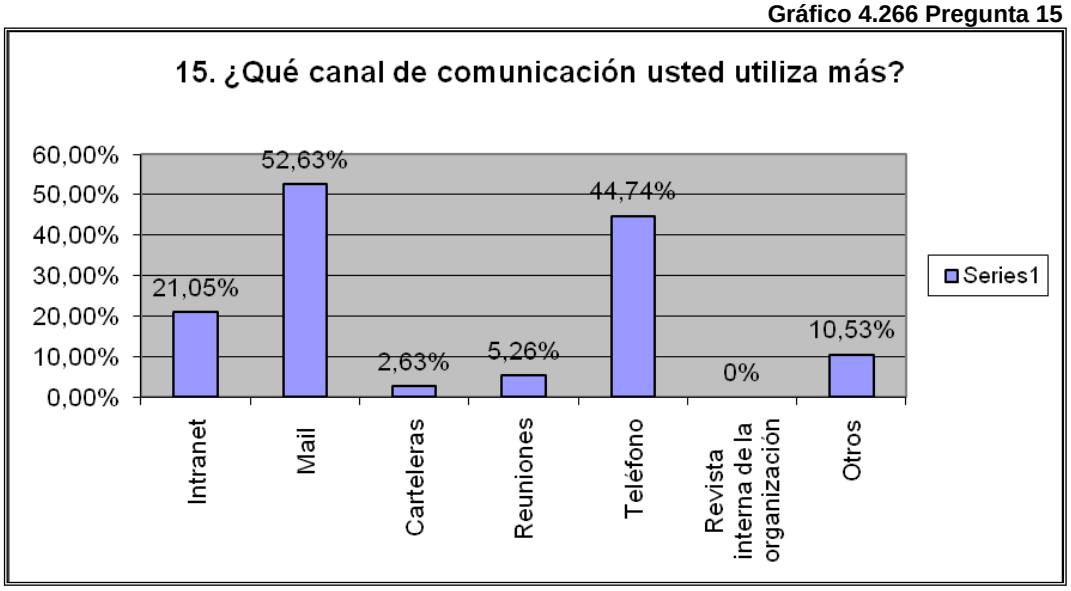
Gráfico 4.265 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 57.90% de los integrantes de Gerencia de Mantenimiento aseguran que reciben mucha información de su trabajo, el 5.26% afirma que recibe bastante información y por último el 36.84% asegura que recibe poca información.

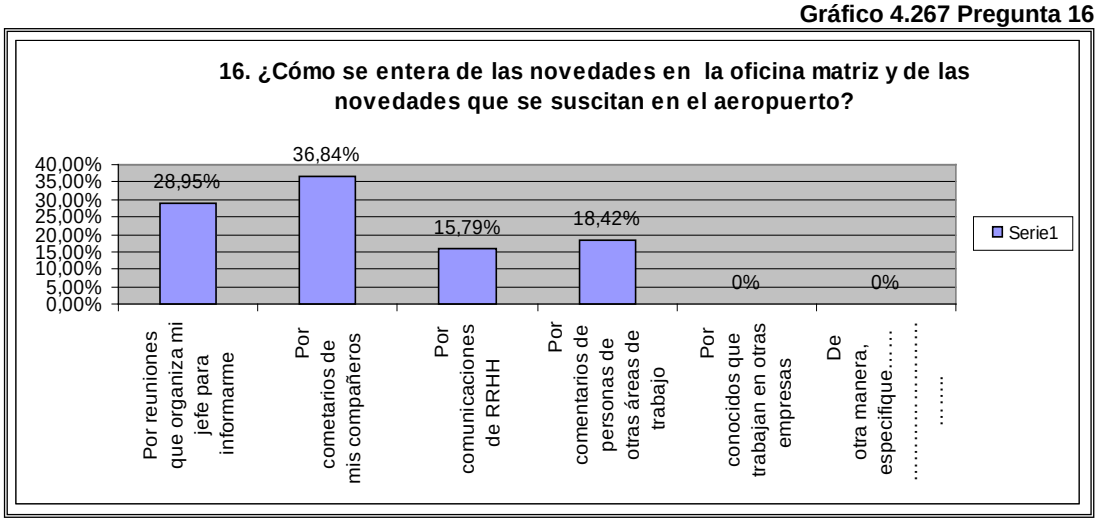
Gráfico 4.266 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 52.63% de los integrantes de Gerencia de Mantenimiento el canal de comunicación que más utilizan son el mail, el 44.74% el teléfono, el 21.05% el Intranet, el 5.26% las reuniones, el 2.63% las cartelera y el 10.53% utiliza otros medios, como conversaciones personales. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

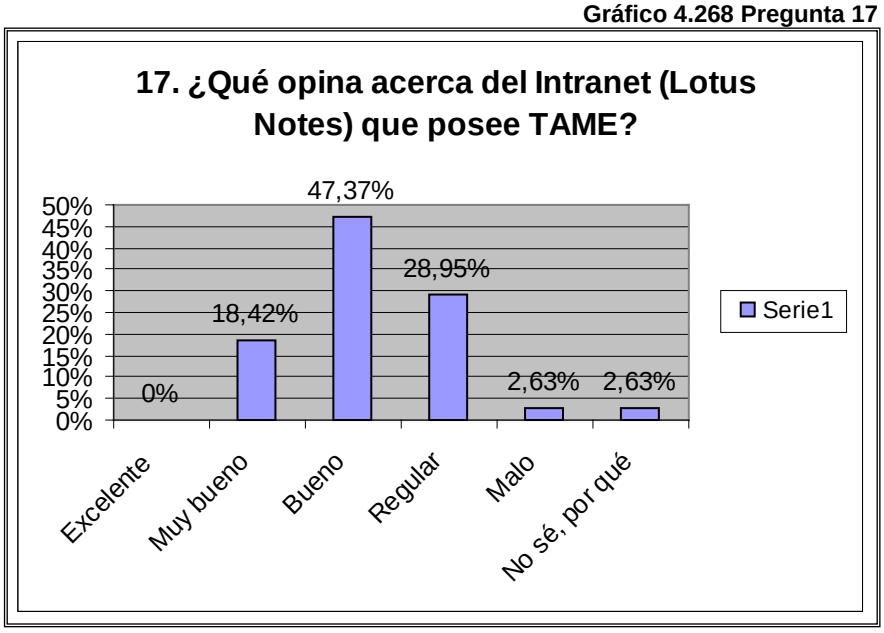
Gráfico 4.267 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 36.84% de las personas de Gerencia de Mantenimiento se enteran de las novedades que se suscitan en la Oficina Matriz y en el aeropuerto por medio de los comentarios de los compañeros, el 28.95% por medio de reuniones que organiza el jefe, el 18.42% por comentarios de personas de otra áreas de trabajo y el 15.79% por medio de comunicaciones de Recursos Humanos.

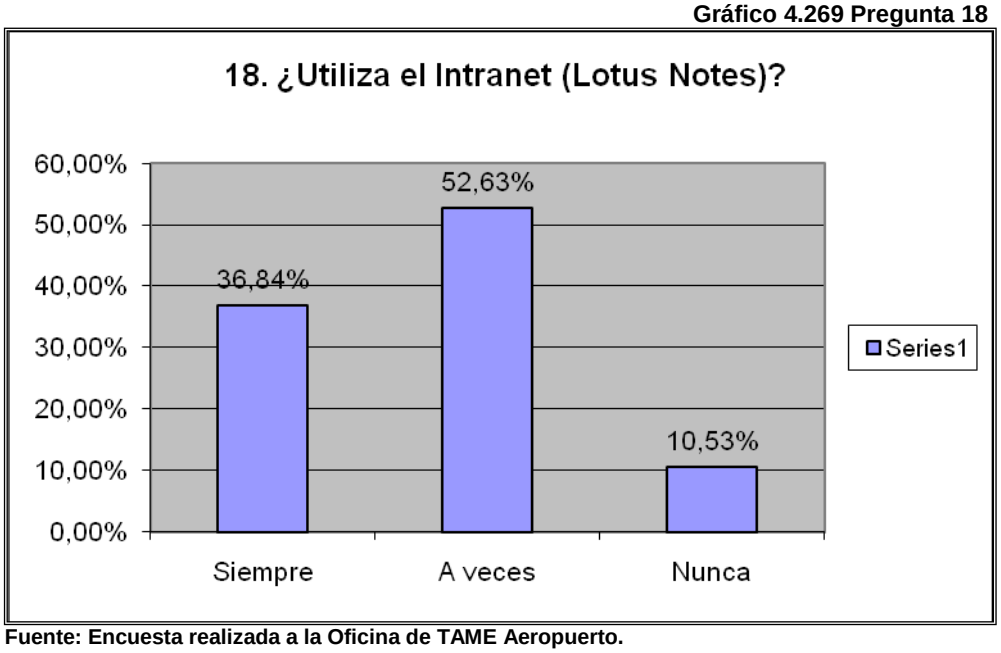
Gráfico 4.268 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Mantenimiento el 65.79% de los integrantes opinan positivamente acerca del Intranet, el 31.58% opina de una forma negativa y el 2.63% no sabe, ya que no utilizan el Intranet.

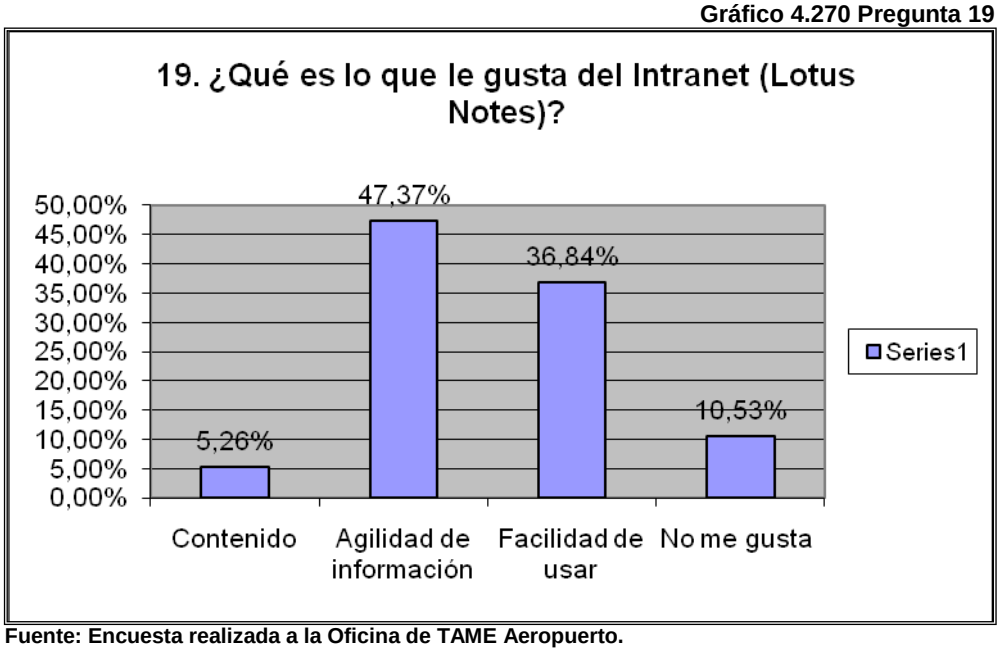
Gráfico 4.269 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 52.63% de los miembros que trabajan en Gerencia de Mantenimiento utilizan a veces el Intranet, el 36.84% lo utiliza siempre y el 10.53% nunca lo utiliza.

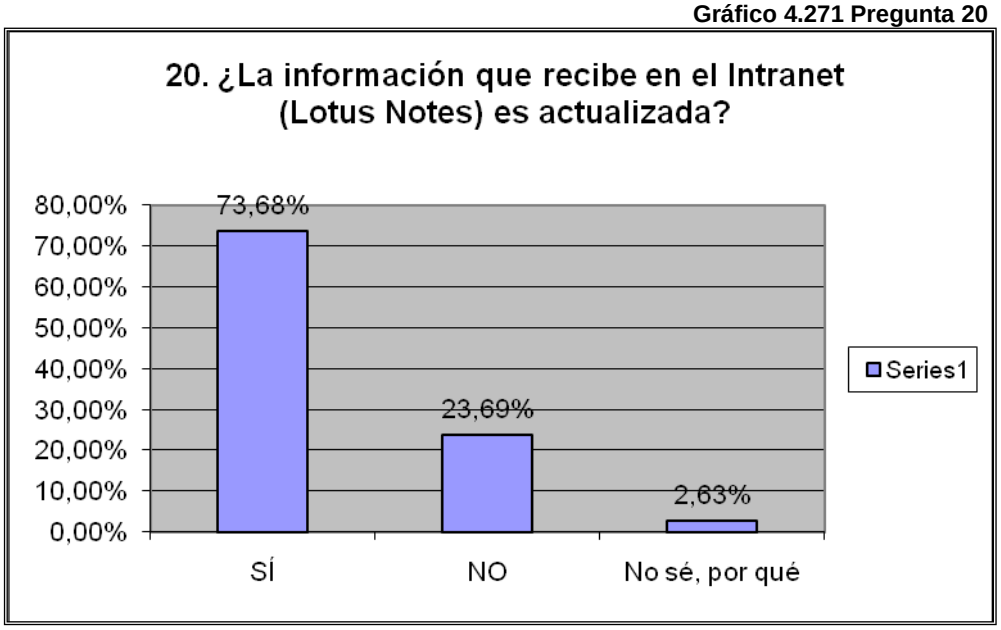
Gráfico 4.270 Pregunta 19



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Al 47.37% de los miembros de Gerencia de Mantenimiento lo que les gusta del Intranet es la agilidad de información, al 36.84% la facilidad de usar, al 5.26% el contenido y al 10.53% no le gusta el Intranet.

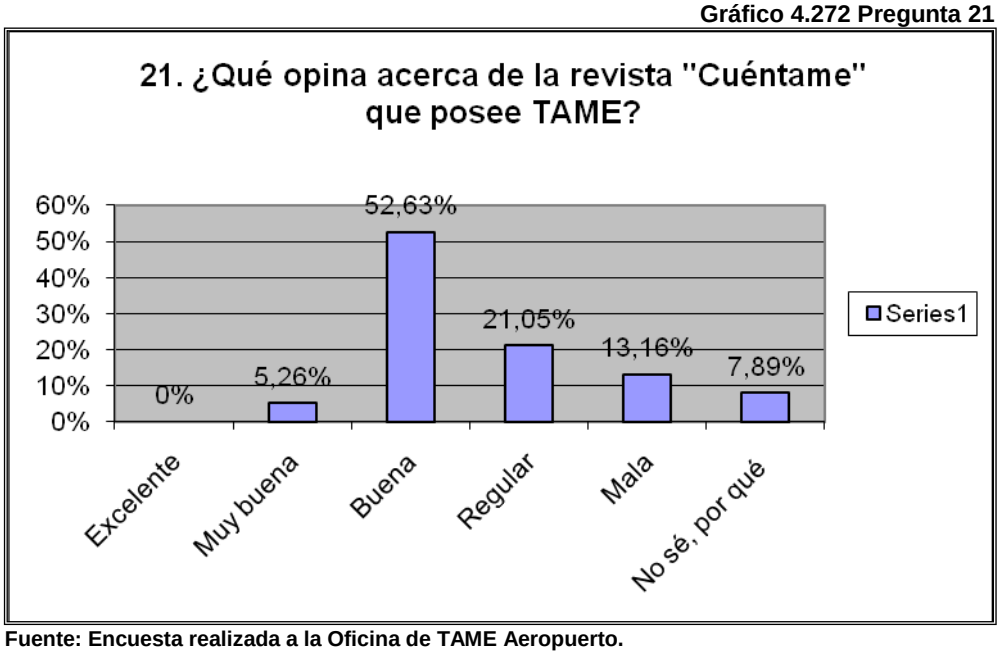
Gráfico 4.271 Pregunta 20



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro de la Gerencia de Mantenimiento el 73.68% de las personas aseguran que la información del Intranet sí es actualizada, el 23.69% afirma que no es actualizada y el 2.63% no sabe ya que no utiliza el Intranet.

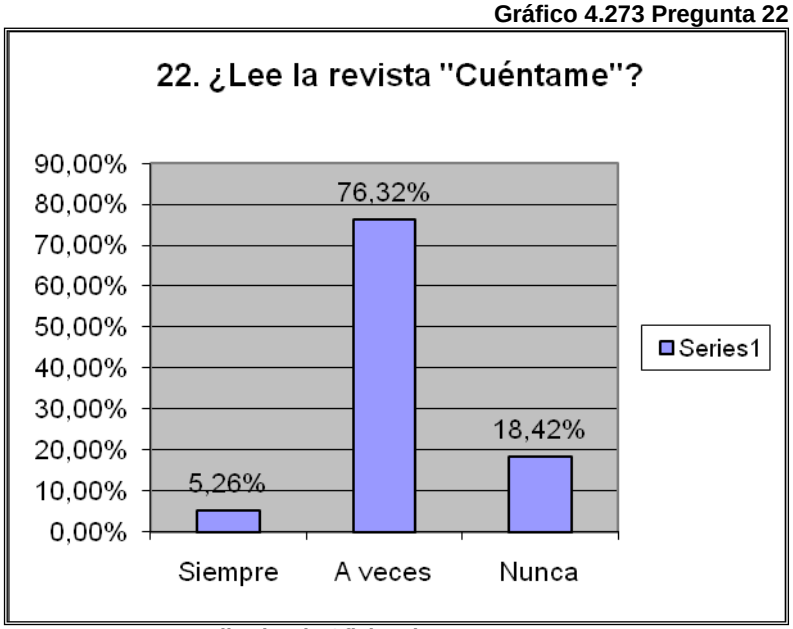
Gráfico 4.272 Pregunta 21



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 57.89% de los integrantes de la Gerencia de Mantenimiento opinan de forma positiva con respecto a la revista interna de la empresa, el 34.21% opina que la revista es regular y mala y el 7.89% no sabe puesto que no leen la revista.

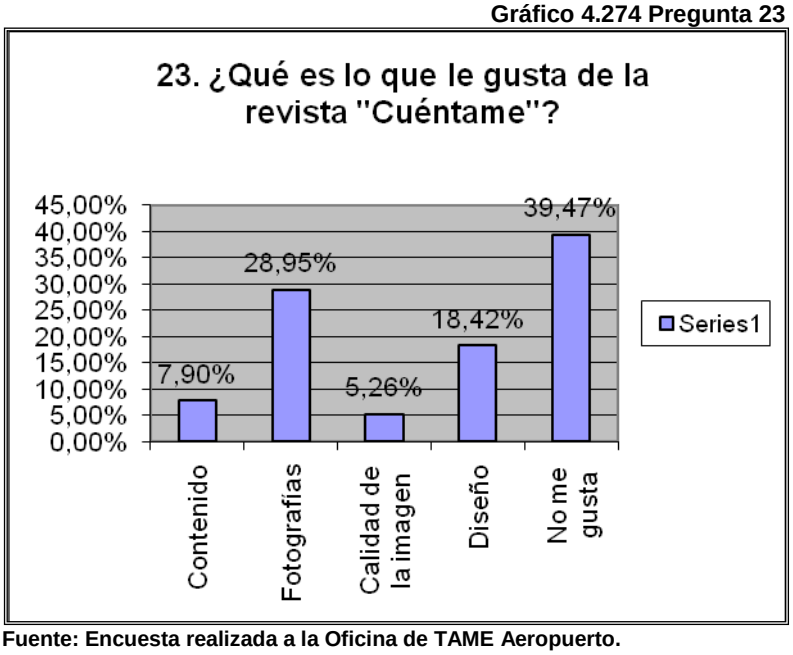
Gráfico 4.273 Pregunta 22



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En Gerencia de Mantenimiento el 76.32% de las personas leen a veces la revista, el 5.26% lee siempre y el 18.42% nunca lee la revista interna de la empresa.

Gráfico 4.274 Pregunta 23

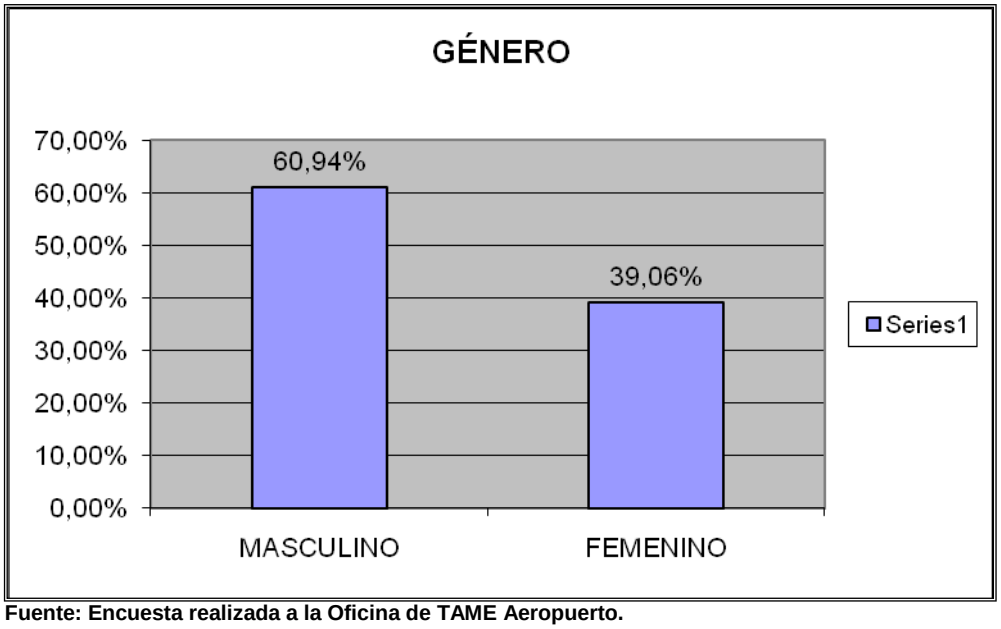


Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Al 39.47% de los integrantes de Gerencia de Mantenimiento no le gusta la revista de la organización. Sin embargo, al 28.95% le gusta las fotografías, al 18.42% el diseño, al 7.90% el contenido y al 5.26% la calidad de la imagen.

CONTROL DE OPERACIONES AEROPUERTO

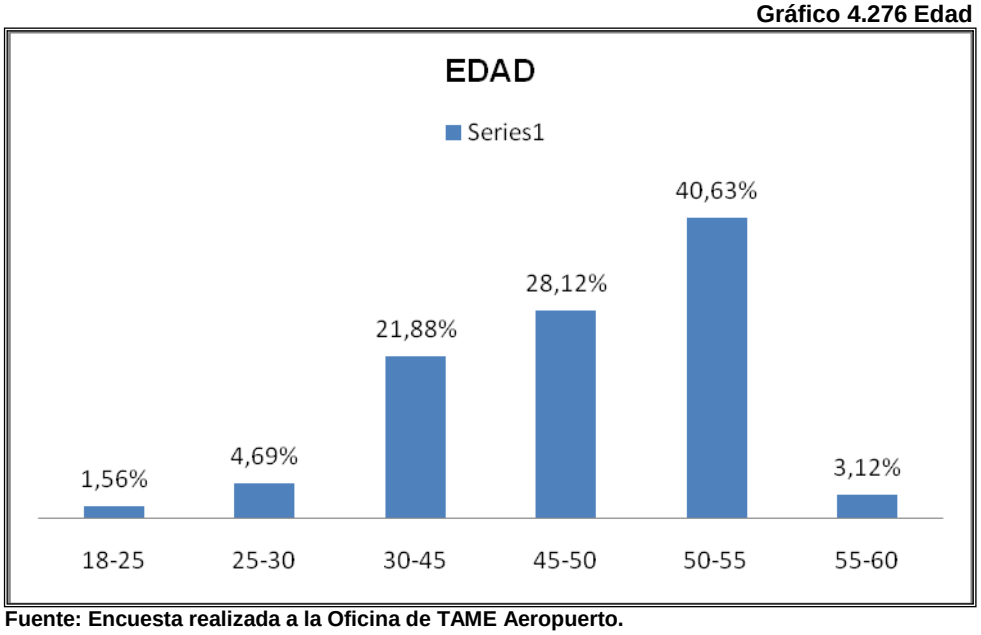
Gráfico 4.275 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en la gráfica en el Departamento de Control de Operaciones existe una superioridad del género masculino.

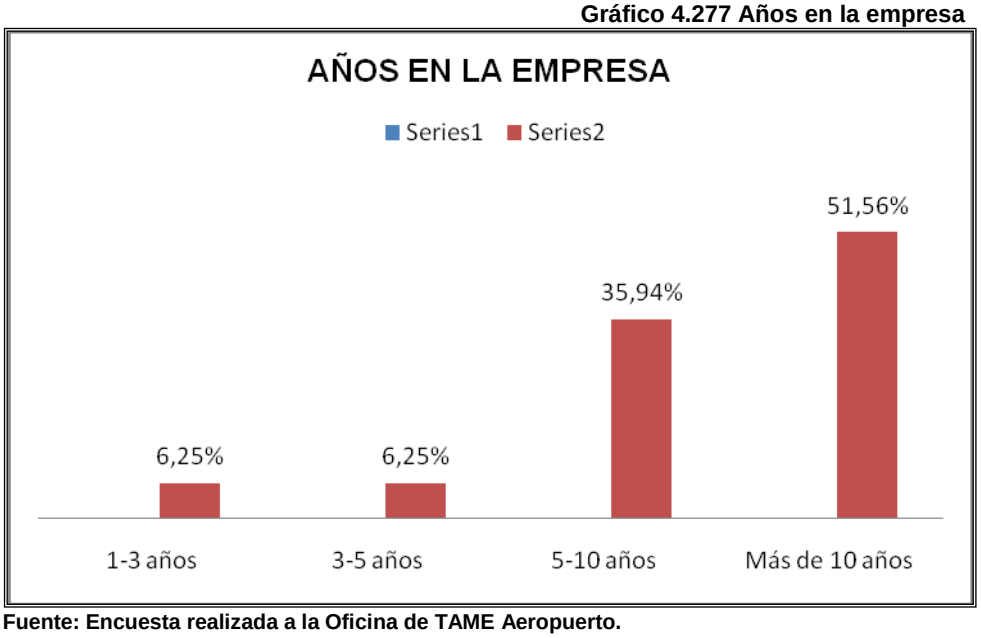
Gráfico 4.276 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Control de Operaciones el 40.63% de los integrantes tienen entre 50 a 55 años, el 28.12% de 45 a 50 años, el 21.88% de 30 a 45 años, el 4.69% de 25 a 30 años, el 3.12% de 55 a 60 años y finalmente el 1.56% de 18 a 25 años de edad.

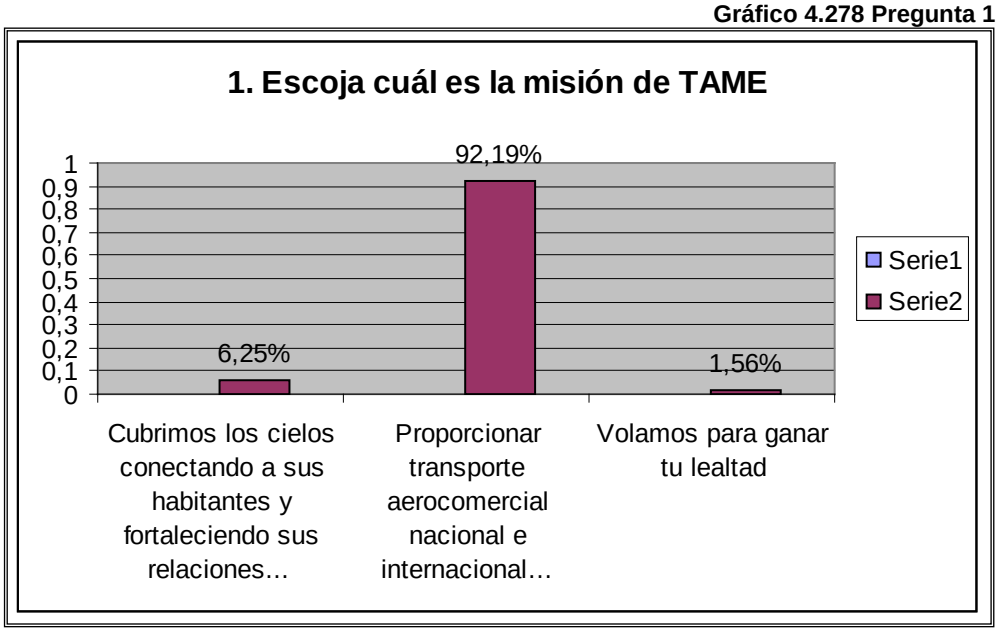
Gráfico 4.277 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 51.56% de los integrantes del Departamento de Control de Operaciones trabajan en TAME más de 10 años, el 35.94% de 5 a 10 años, el 6.25% de 3 a 5 años y el 6.25% de 1 a 3 años.

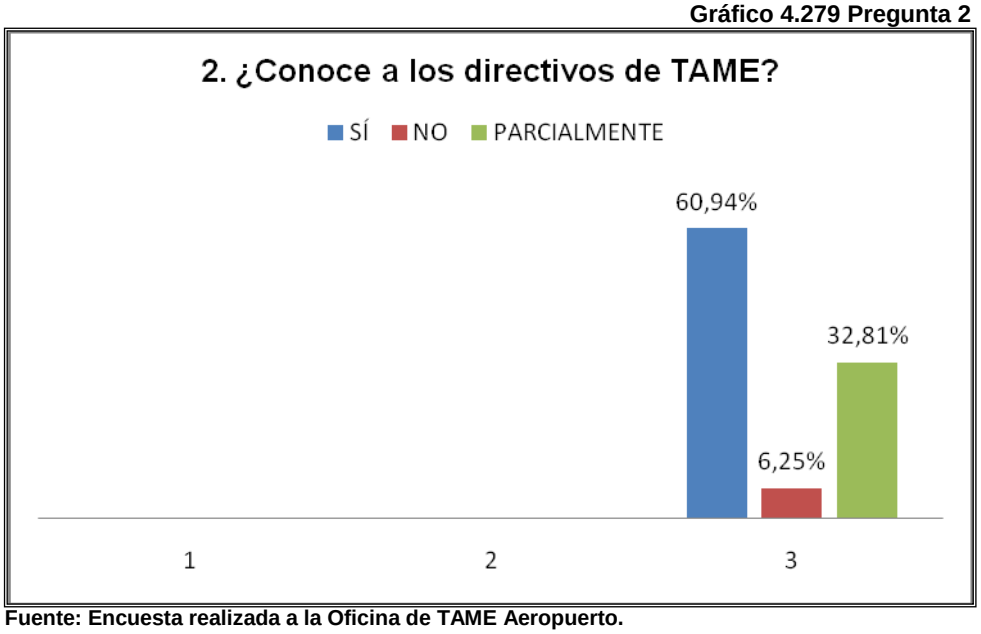
Gráfico 4.278 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 92.19% de las personas que trabajan en el Departamento de Control de Operaciones saben cual es la misión de la empresa y el 7.81% no tienen claro, tal como se detalla en la gráfica.

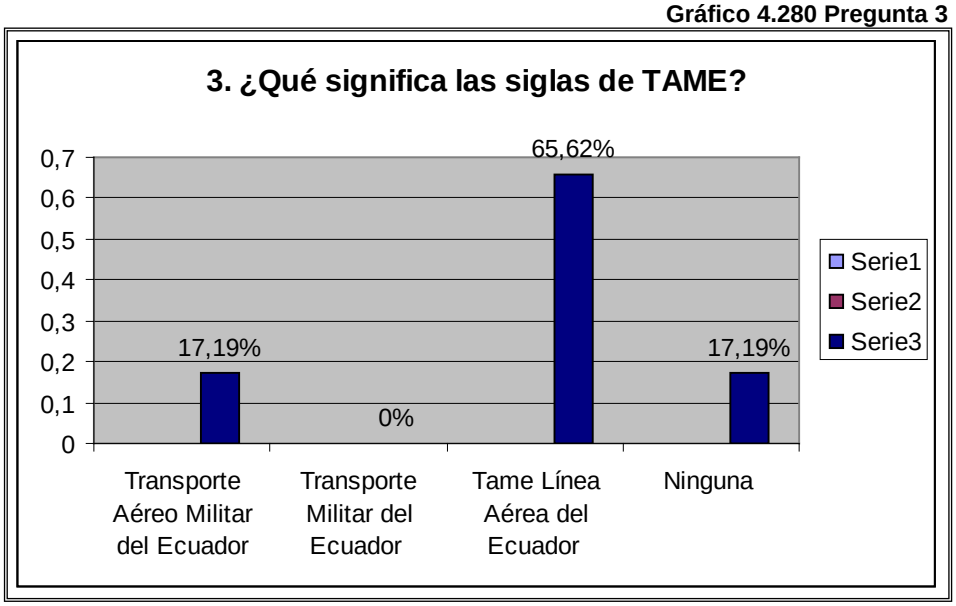
Gráfico 4.279 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Control de Operaciones el 60.94% sí conoce a los directivos de la empresa, el 32.81% los conoce parcialmente y finalmente el 6.25% no los conoce.

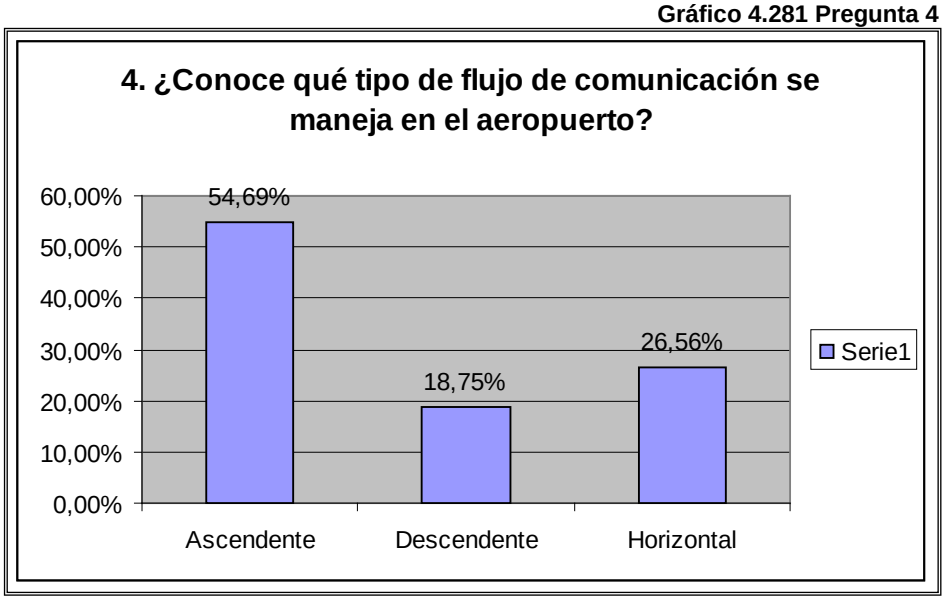
Gráfico 4.280 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en el gráfico el 65.62% de los integrantes de Departamento de Control de Operaciones afirman que TAME significa “Tame Línea Aérea del Ecuador, el 17,19% dice que significa “Transporte Aéreo Militar del Ecuador”, un 17,19% afirma que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

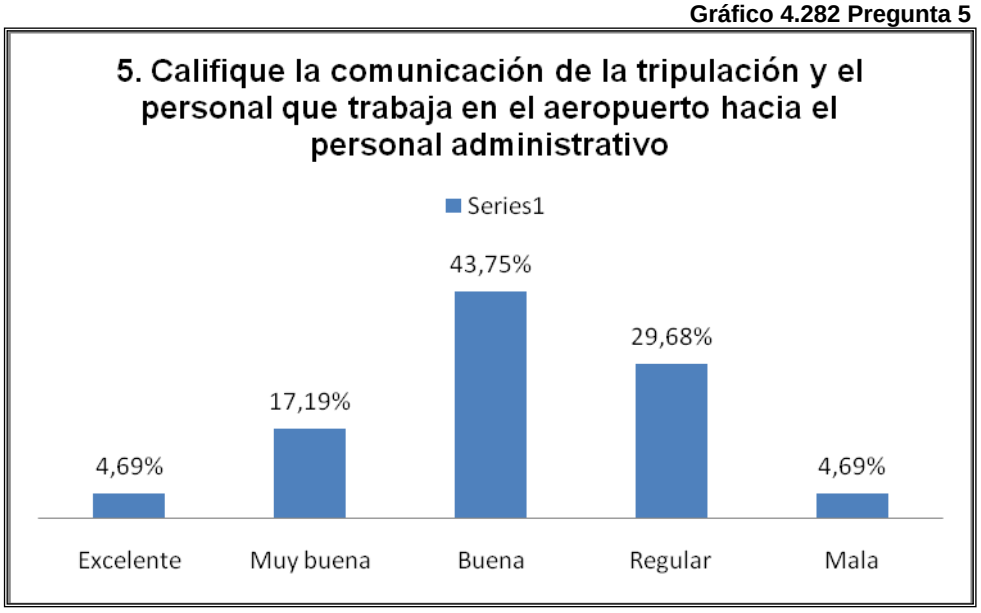
Gráfico 4.281 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 54.69% de las personas que trabajan en el Departamento de Control de Operaciones afirman que el flujo de comunicación que maneja el aeropuerto es ascendente, el 18.75% afirma que es descendente y el 26.56% afirma que el flujo de comunicación es horizontal.

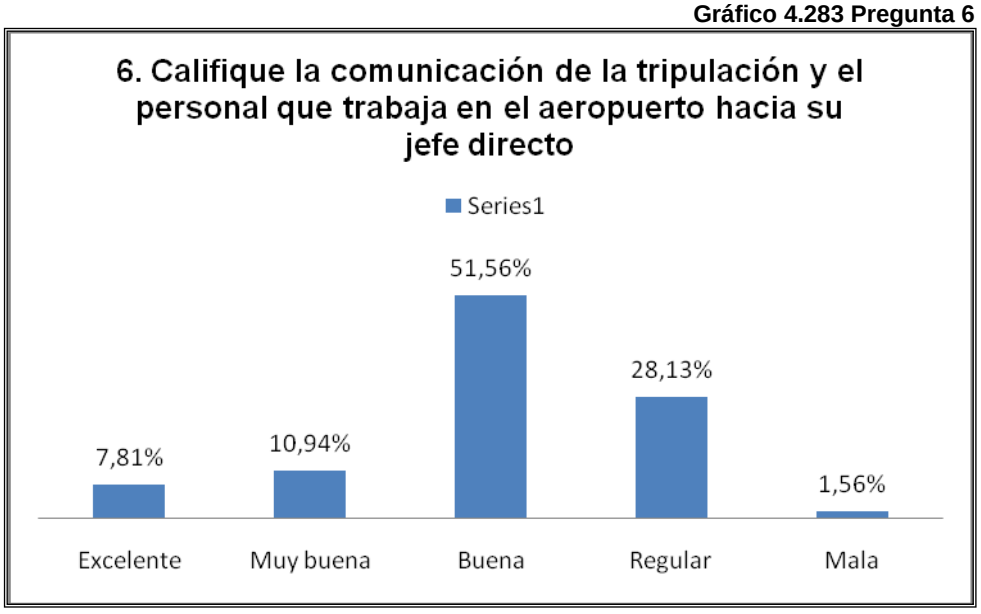
Gráfico 4.282 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 65.63% de los integrantes del Departamento de Control de Operaciones califican positivamente la comunicación hacia el personal administrativo y el 34.37% opina de manera negativa la comunicación con el personal administrativo.

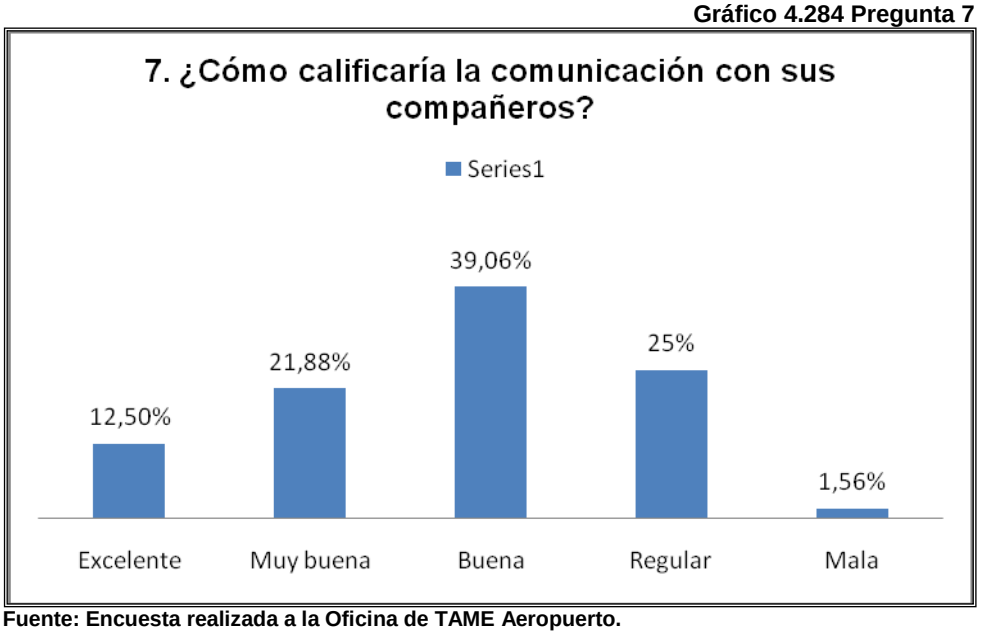
Gráfico 4.283 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Control de Operaciones el 69.68% de las personas califican positivamente la comunicación hacia su jefe directo y el 29.69% lo califica de una forma negativa.

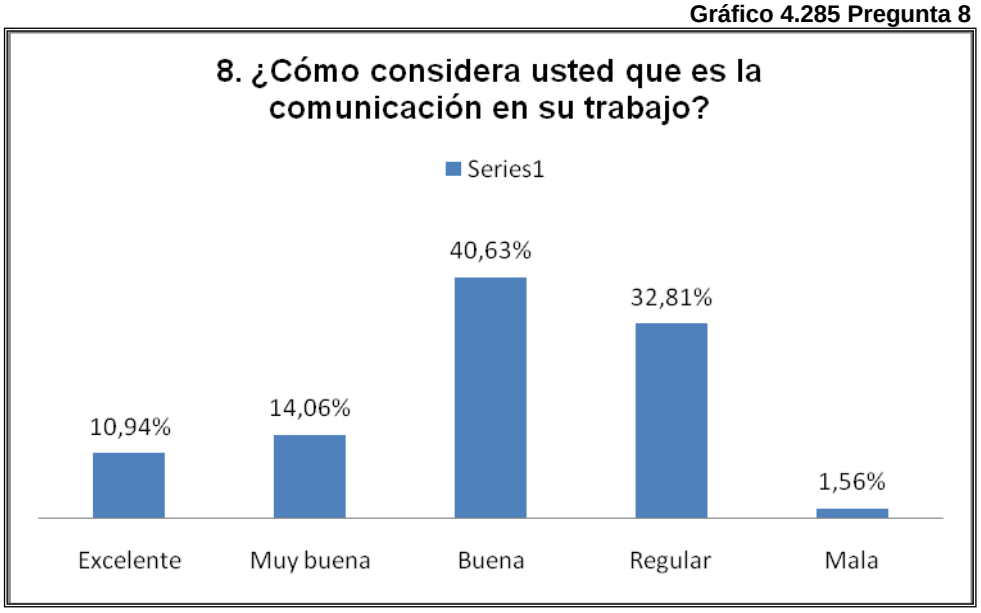
Gráfico 4.284 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Control de Operaciones el 73.44% de los miembros califican de manera positiva a la comunicación con sus compañeros y el 26.56% la califica entre regular y mala, como se detalla en la gráfica.

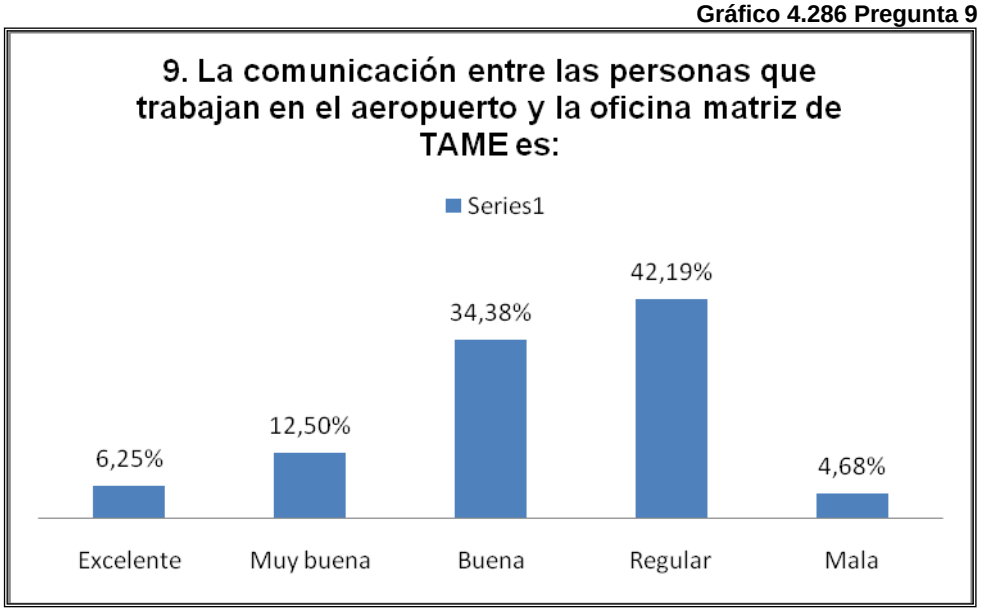
Gráfico 4.285 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 65.63% de los miembros del Departamento de Control de Operaciones consideran que la comunicación en su trabajo es positiva y el 34.37% considera que la comunicación en su trabajo es regular y mala, así como se detalla en el gráfico.

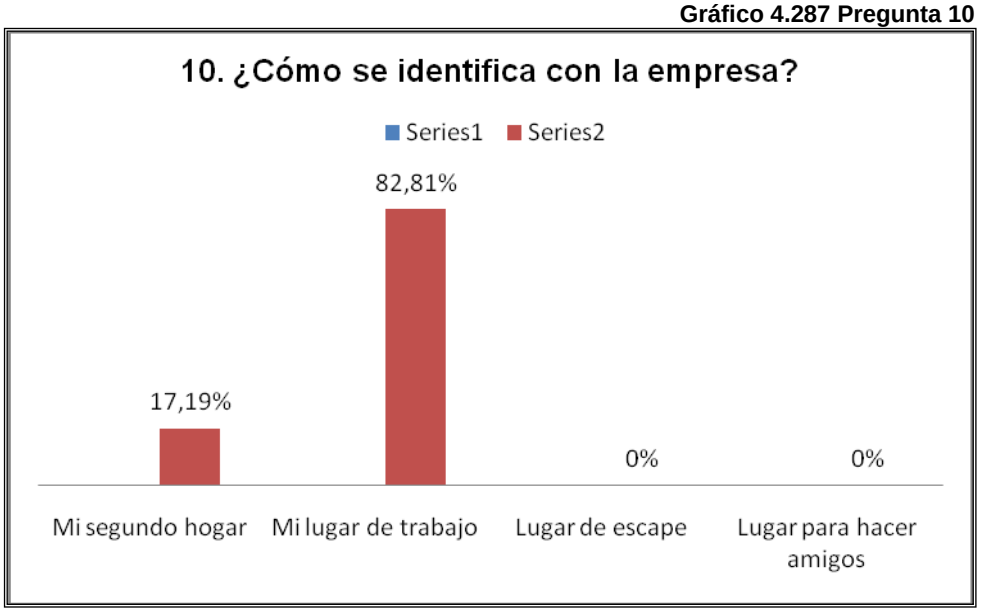
Gráfico 4.286 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 53.13% de los integrantes del Departamento de Control de Operaciones afirman que la comunicación entre las personas que trabajan en el aeropuerto y la Oficina Matriz es positiva y el 46.87% afirma que la comunicación es regular y mala, tal como se detalla en la gráfica.

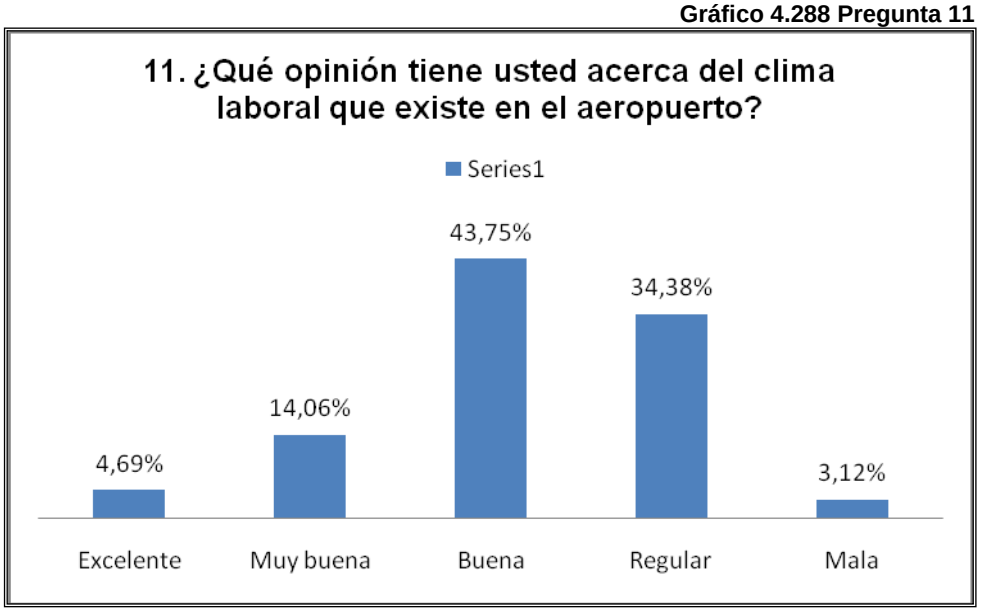
Gráfico 4.287 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Control de Operaciones el 82.81% de las personas identifican a la empresa como su lugar de trabajo y el 17.19% identifica a la organización como su segundo hogar.

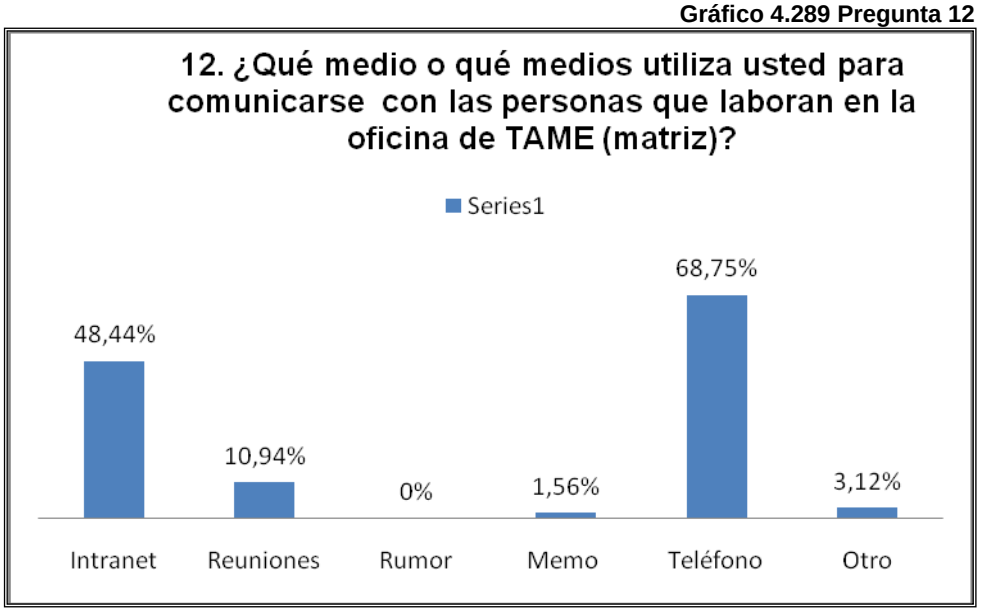
Gráfico 4.288 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 62.5% de los miembros del Departamento de Control de Operaciones opinan positivamente sobre el clima laboral en el aeropuerto y el 37.5% opina que el clima laboral es regular y malo, como se detalla en la gráfica.

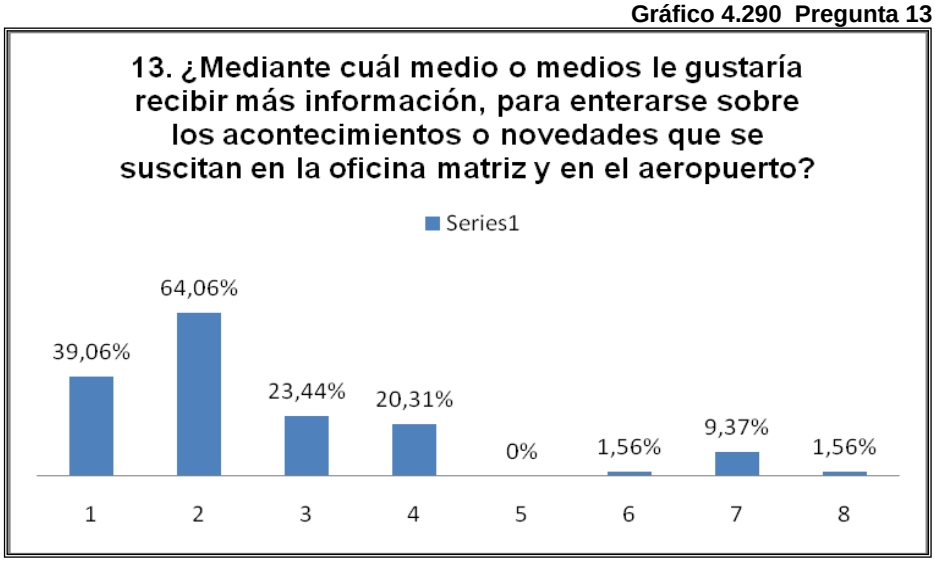
Gráfico 4.289 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Control de Operaciones el medio que utilizan para comunicarse con la matriz es el teléfono con el 68.75%, también utilizan el Intranet con el 48.44%, le siguen en menor porcentaje las reuniones, el memo y otros medios como la radio. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

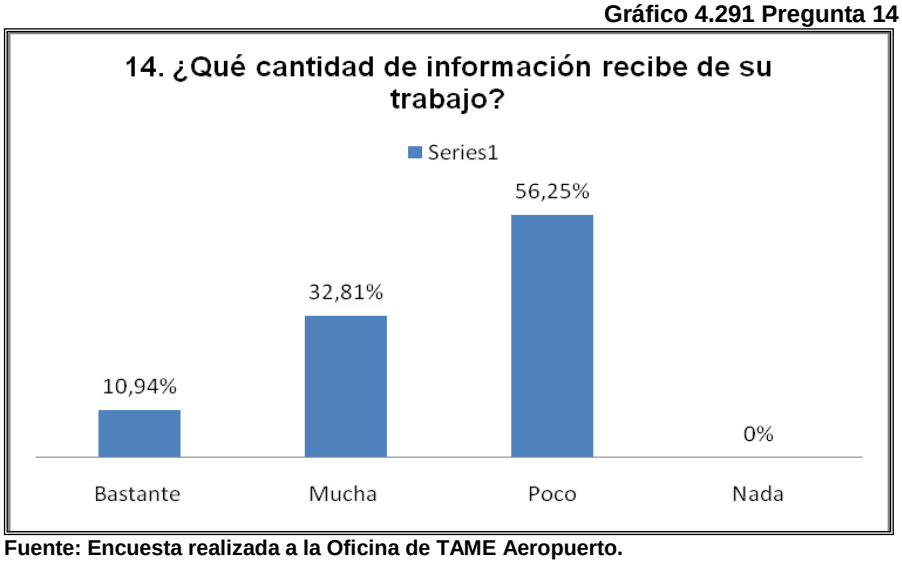
Gráfico 4.290 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

A los miembros del Departamento de Control de Operaciones les gustaría enterarse de las novedades de la matriz y el aeropuerto mediante el Intranet con el 64.06%, por medio de carteleras con el 39.06%, por medio de reuniones con el 23.44%, por medio de la revista interna con el 20.13%, también les gustaría recibir a través del memo y del teléfono, tal como se detalla en el gráfico. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

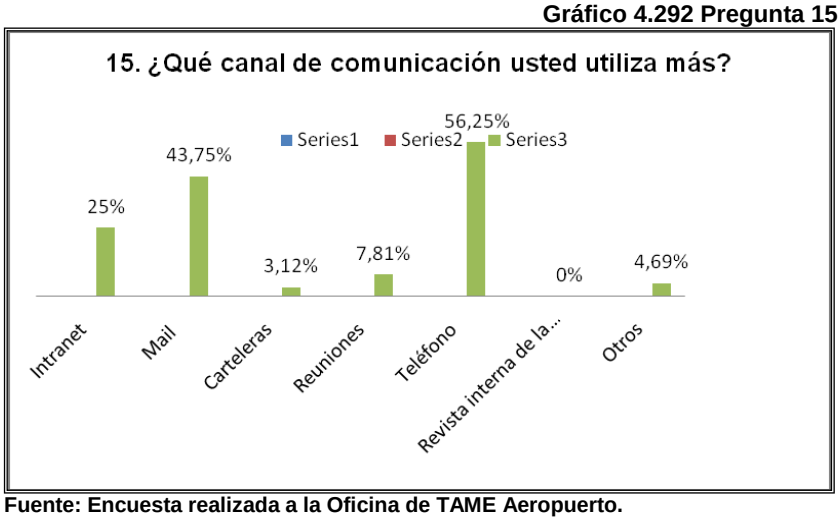
Gráfico 4.291 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Los miembros del Departamento de Control de Operaciones afirman en el 56.25% que reciben poca información de su trabajo, el 32.81% afirma que recibe mucha y finalmente el 10.94% afirma que recibe bastante información de su trabajo.

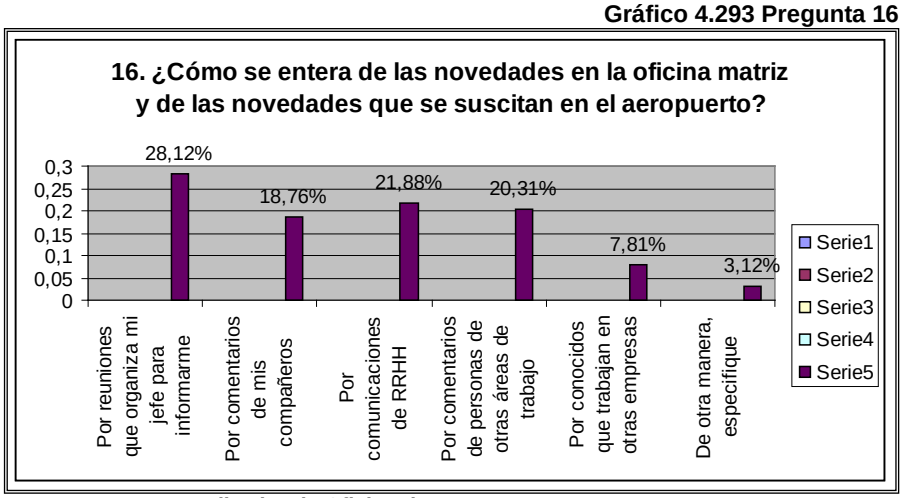
Gráfico 4.292 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Las personas que trabajan en el Departamento de Control de Operaciones el canal de comunicación que más utilizan son el teléfono, le sigue el mail y el Intranet, también, utilizan otros medios como radio Motorola y conversaciones personales, así como se detalla en el gráfico. (Los encuestados podían escoger más de una opción.

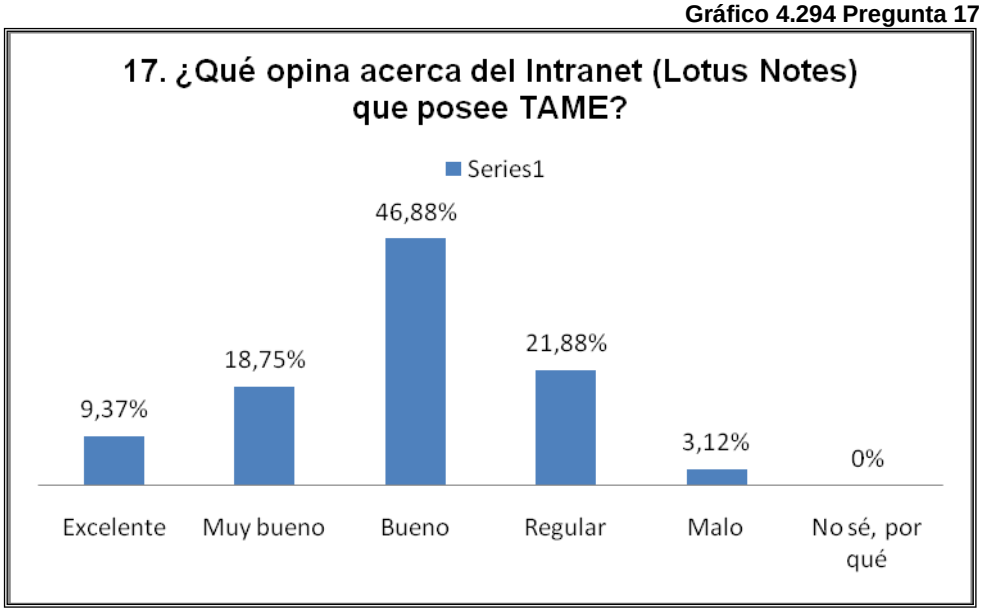
Gráfico 4.293 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el Departamento de Control de Operaciones sus miembros se enteran de las novedades del aeropuerto y de la Oficina Matriz, por medio de reuniones que organiza el jefe con el 28.12%, por comunicaciones de Recursos Humanos con el 21.88%, por comentarios de personas de otras áreas de trabajo con el 20.31%, por comentarios de los compañeros con el 18.76%, por conocidos que trabajan en otras empresas con el 7.81% y finalmente de otra manera, mediante correos electrónicos con el 3.12%.

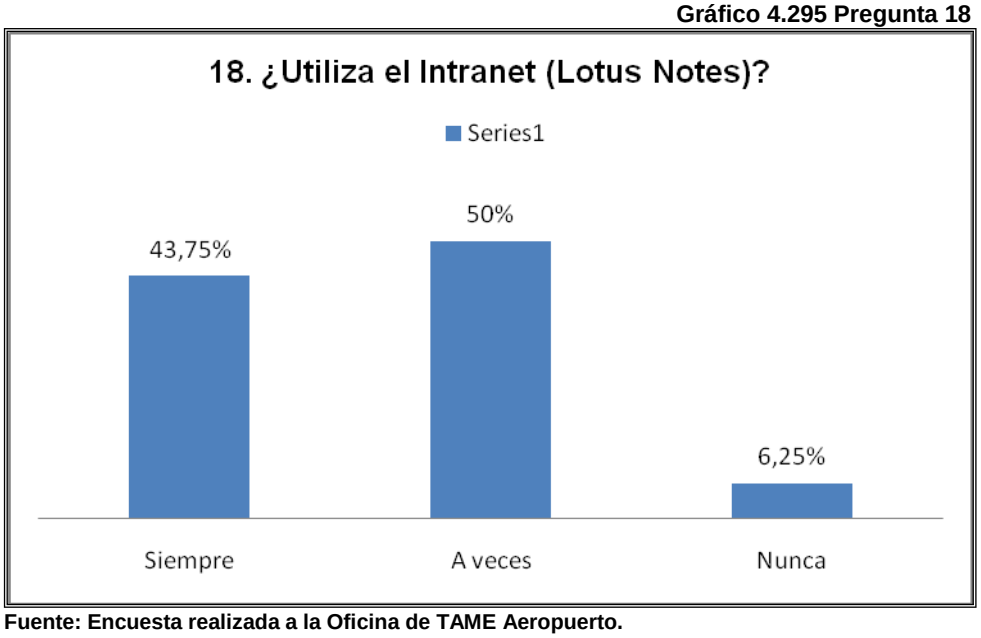
Gráfico 4.294 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Control de Operaciones el 75% de las personas opinan positivamente acerca del Intranet de la empresa y el 25% opina que es regular y mala, tal como se detalla en la gráfica.

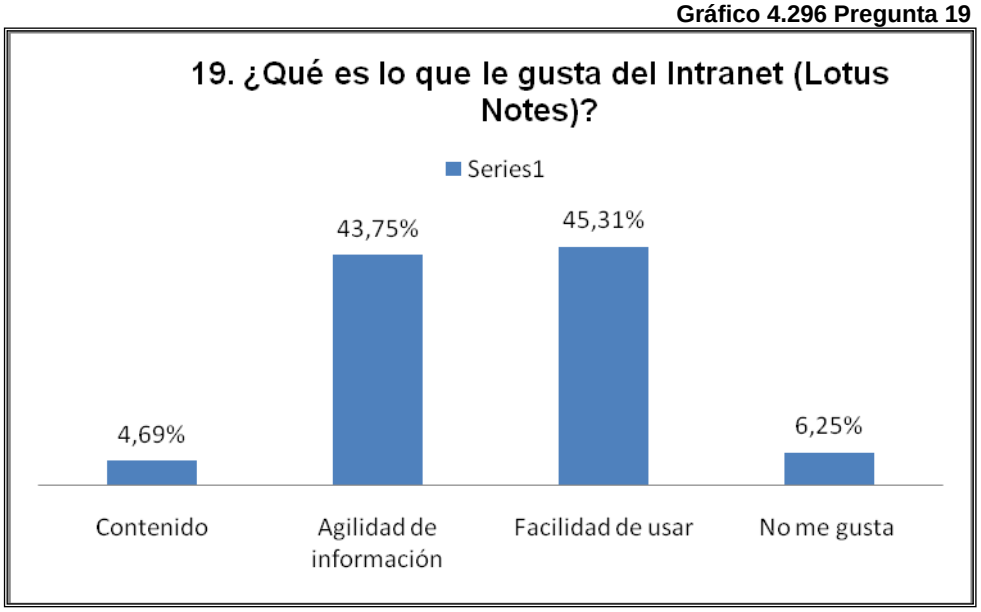
Gráfico 4.295 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 43.75% de los integrantes del Departamento de Control de Operaciones utilizan siempre el Intranet, el 50% lo utiliza a veces y el 6.25% nunca lo utiliza.

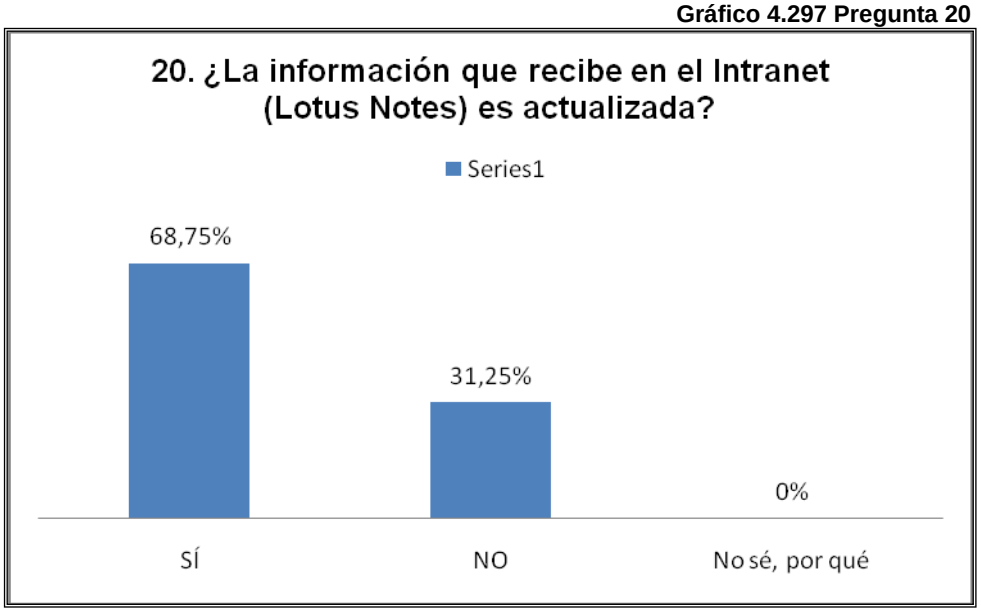
Gráfico 4.296 Pregunta 19



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Al 43.75% de las personas que trabajan en el Departamento de Control de Operaciones les gusta el Intranet por la agilidad de información, al 45.31% por la facilidad de usar, al 4.69% le gusta el contenido. Por último al 6.25% no le gusta.

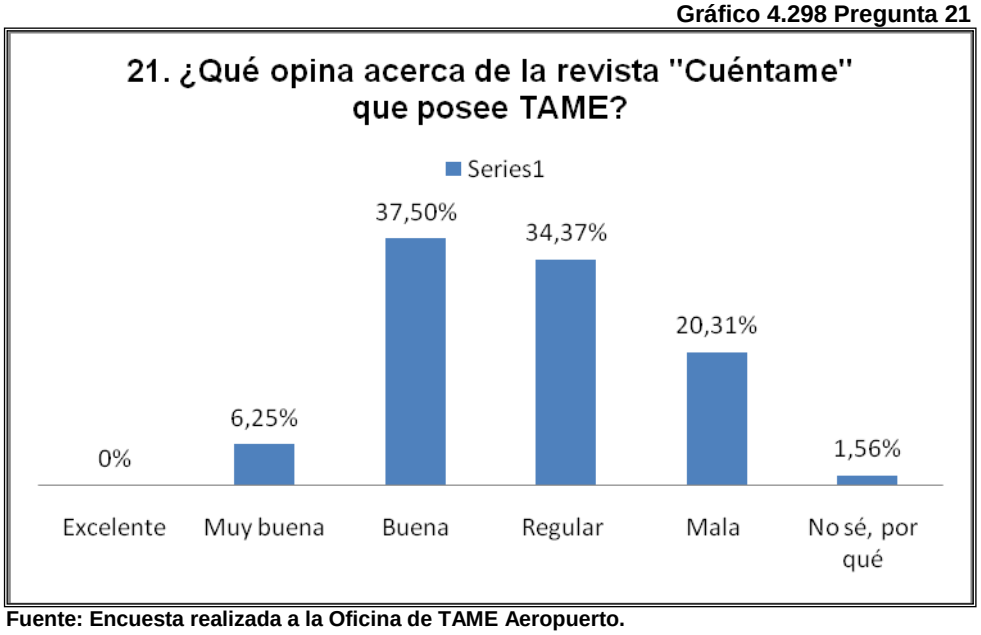
Gráfico 4.297 Pregunta 20



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 68.75% de los integrantes del Departamento de Control de Operaciones afirman que la información que reciben del Intranet sí es actualiza y el 31.25% afirma que la información no es actualizada.

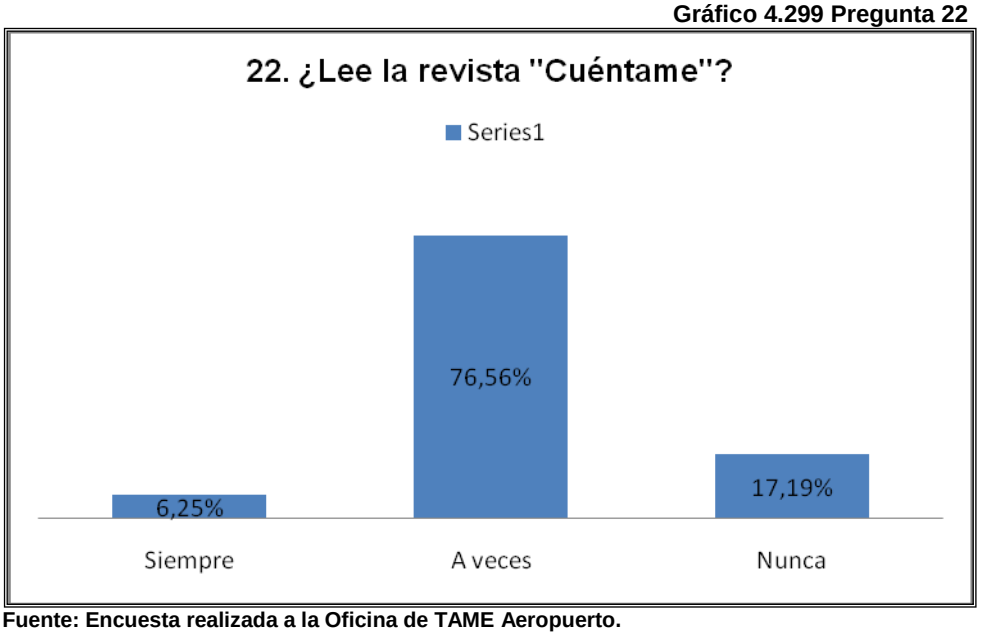
Gráfico 4.298 Pregunta 21



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 43.75% de los integrantes del Departamento de Control de Operaciones tiene una opinión positiva de la revista interna, el 54.68% opina negativamente de la revista y el 1.56% no sabe debido a que no lee la revista, tal como se detalla en la gráfica.

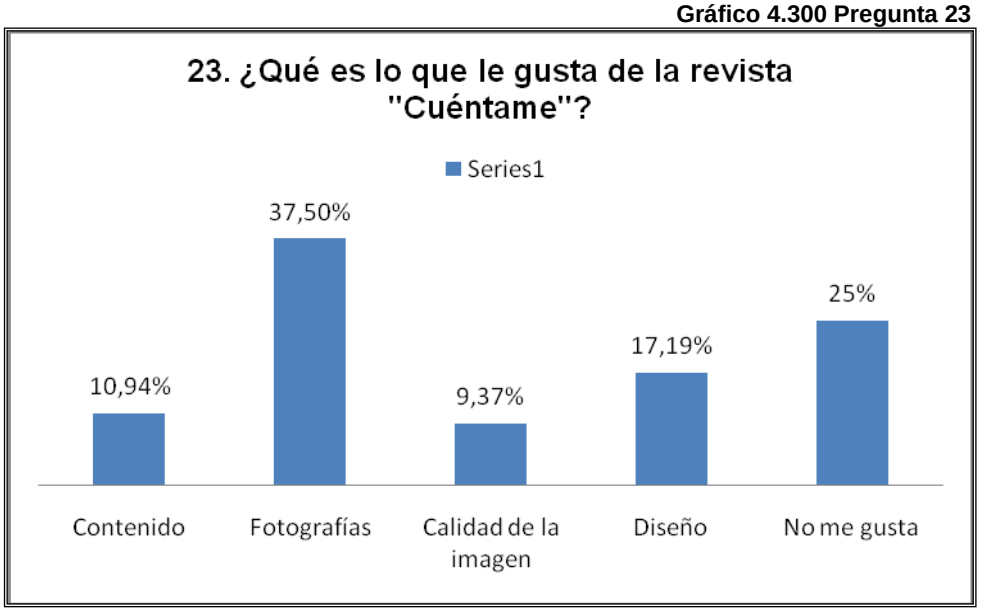
Gráfico 4.299 Pregunta 22



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 76.56% de los miembros del Departamento de Control de Operaciones lee a veces la revista interna, el 17.19% nunca lee la revista y el 6.25% la lee siempre.

Gráfico 4.300 Pregunta 23

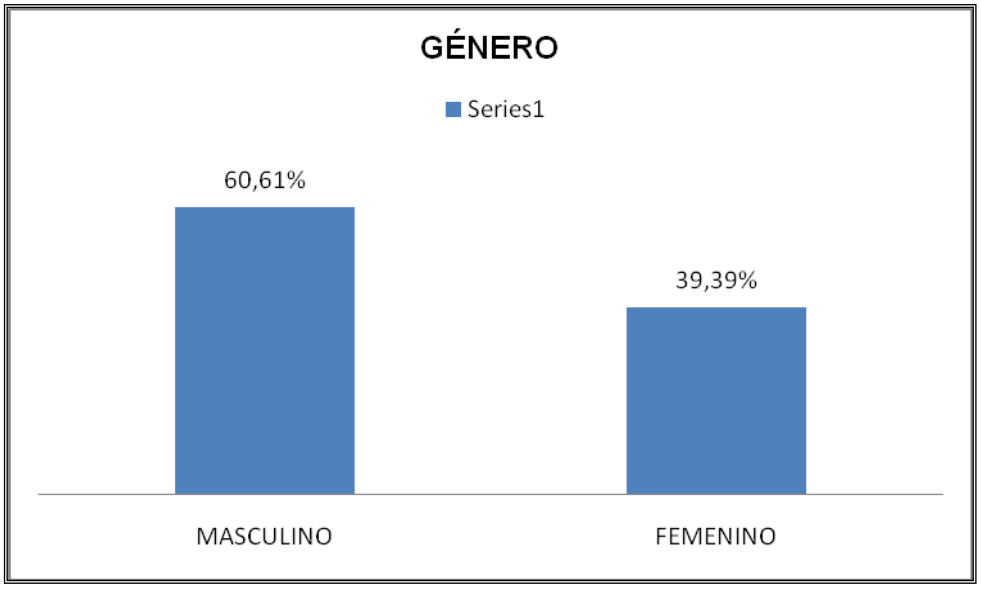


Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro del Departamento de Control de Operaciones al 37.50% de las personas lo que les gusta de la revista son las fotografías, el diseño con el 17.19%, el contenido con el 10.94%, la calidad de la imagen con el 9.37% y al 25% no le gusta.

COUNTER AEROPUERTO

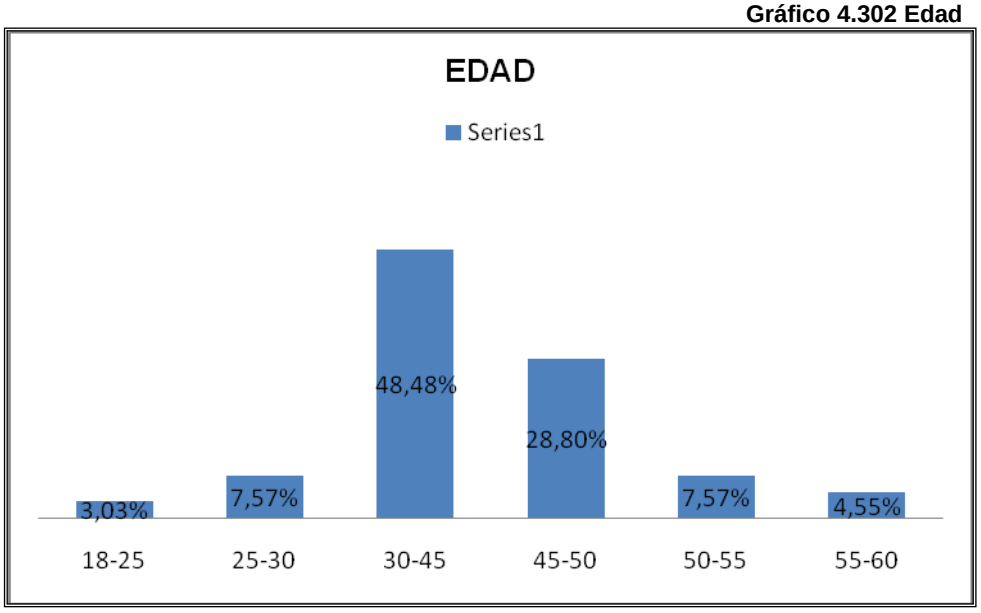
Gráfico 4.301 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el área de Counter existe una superioridad del género masculino, como se muestra en la gráfica.

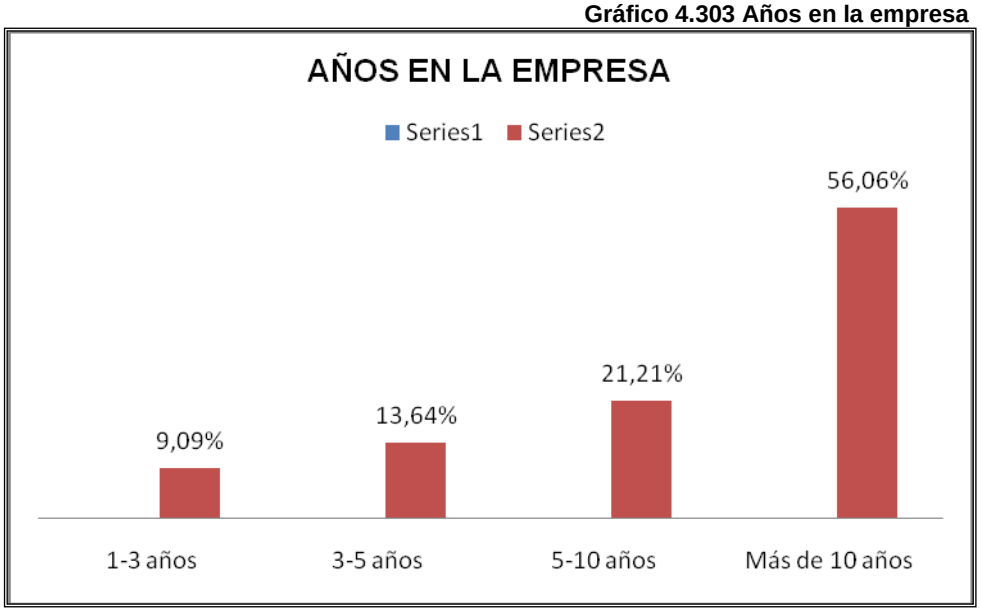
Gráfico 4.302 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Los miembros del área de Counter el 48.48% tiene de 30 a 45 años, 28.80% de 45 a 50 años, el 7.57% de 50 a 55 años, el 7.57% de 25 a 30 años y el 3.03% de 18 a 25 años de edad.

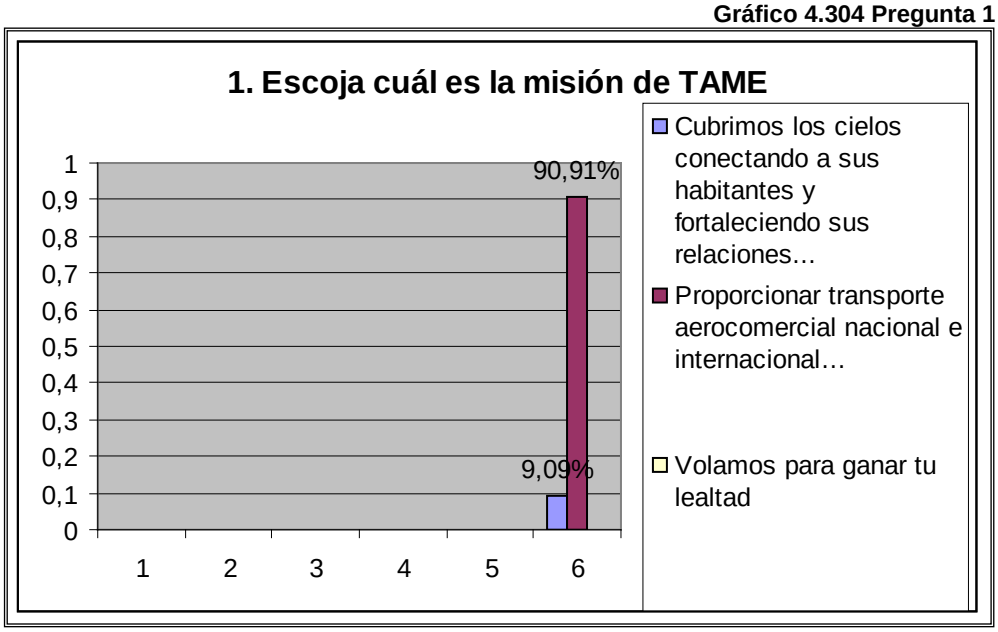
Gráfico 4.303 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 56.06% de las personas que trabajan en el área de Counter laboran en TAME más de 10 años, el 21.21% de 5 a 10 años, el 13.64% de 3 a 5 años y el 9.09% de 1 a 3 años.

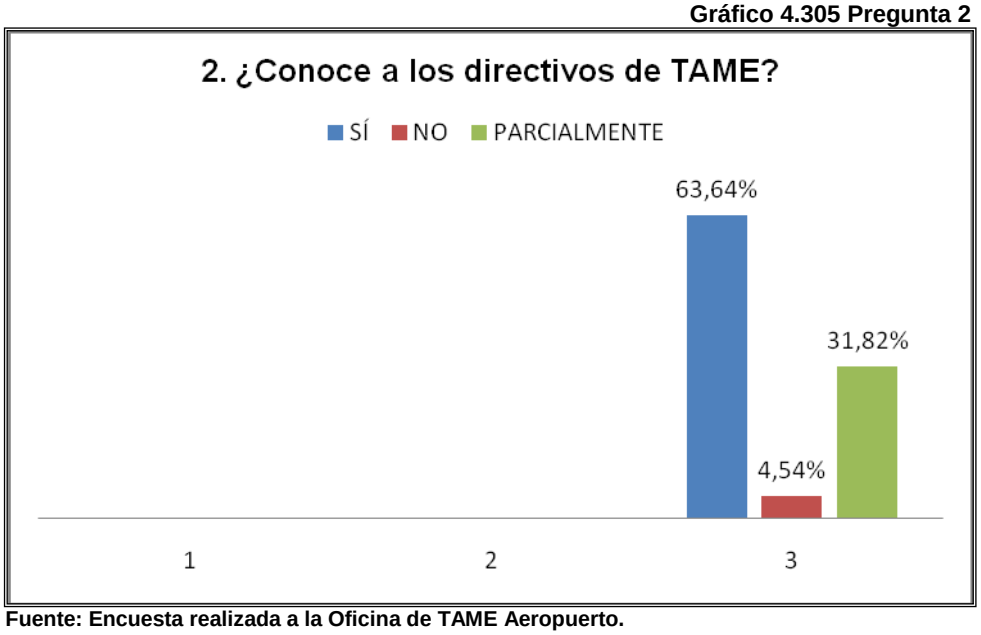
Gráfico 4.304 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Como indica el gráfico el 90.91% de los miembros del área de Counter sabe cual es la misión de la empresa y el 9.09% no sabe

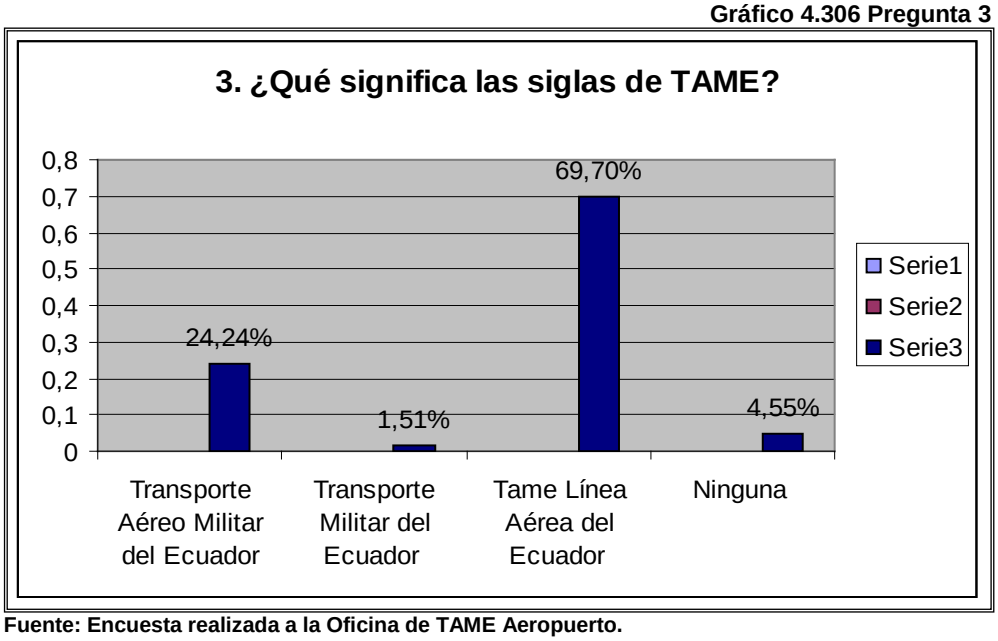
Gráfico 4.305 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 63.64% de los miembros del área de Counter sí conoce a los directivos de la organización, el 31.82% los conoce parcialmente y el 4.54% no los conoce.

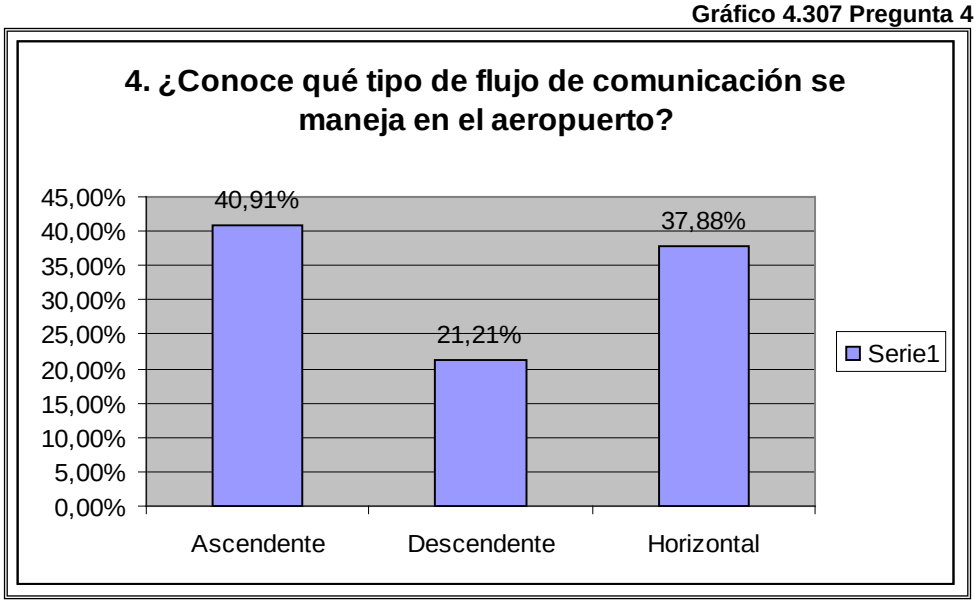
Gráfico 4.306 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el área de Counter el 69.70% de las personas afirman que TAME significa "Tame Línea Aérea del Ecuador", un 24,24% dice que significa "Transporte Aéreo Militar del Ecuador", mientras que únicamente un 4,55% afirma que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

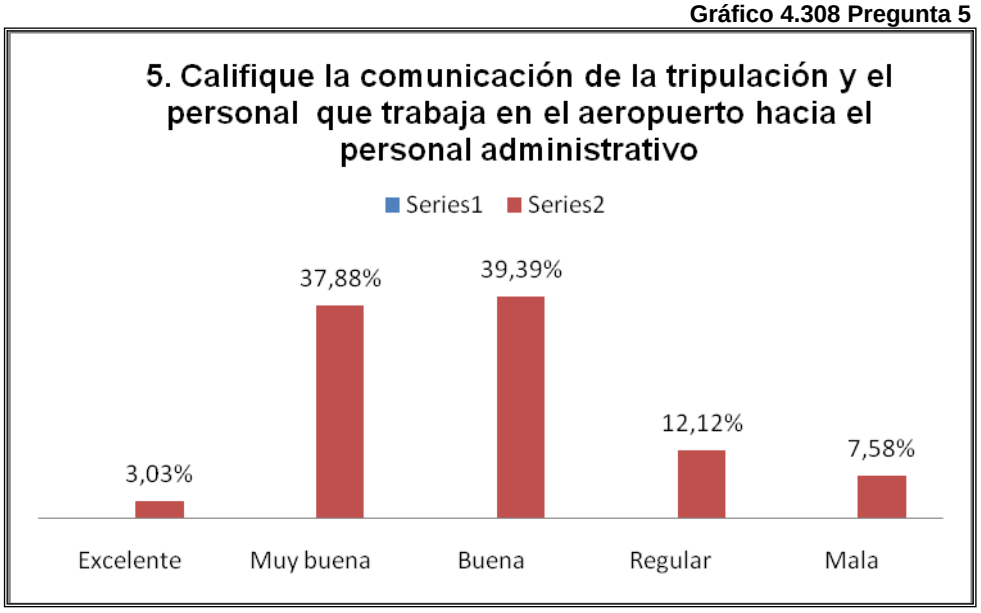
Gráfico 4.307 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 40.91% de los integrantes del área de Counter afirman que el flujo de comunicación que maneja el aeropuerto es ascendente, el 37.88% afirma que es horizontal y el 21.21% afirma que el flujo de la comunicación es descendente.

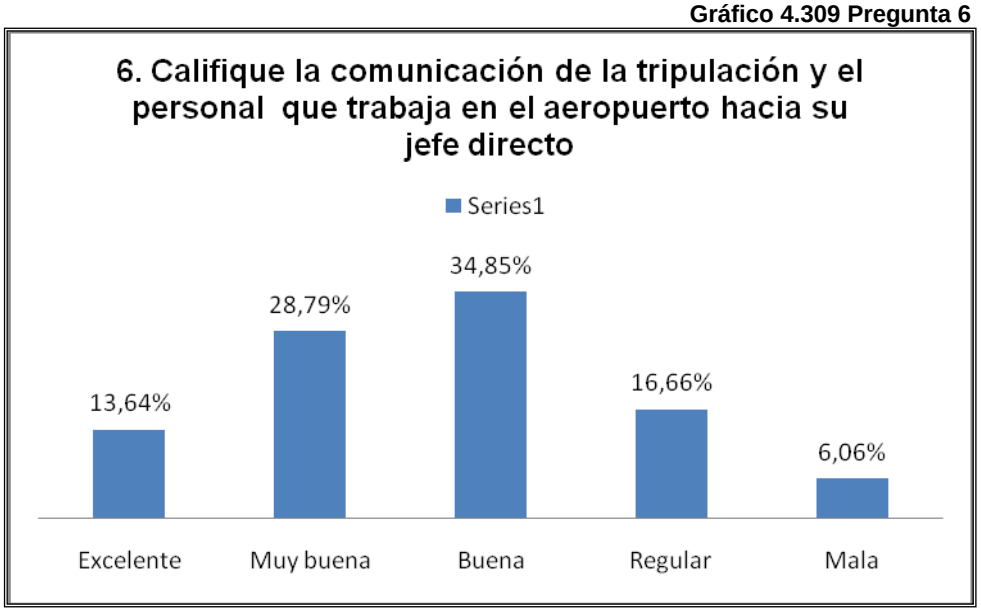
Gráfico 4.308 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 80.3% de las personas que trabajan en el área de Counter califican de manera positiva la comunicación hacia el personal administrativo y el 19.7% califica la comunicación entre regular y mala, tal como se detalla en la gráfica.

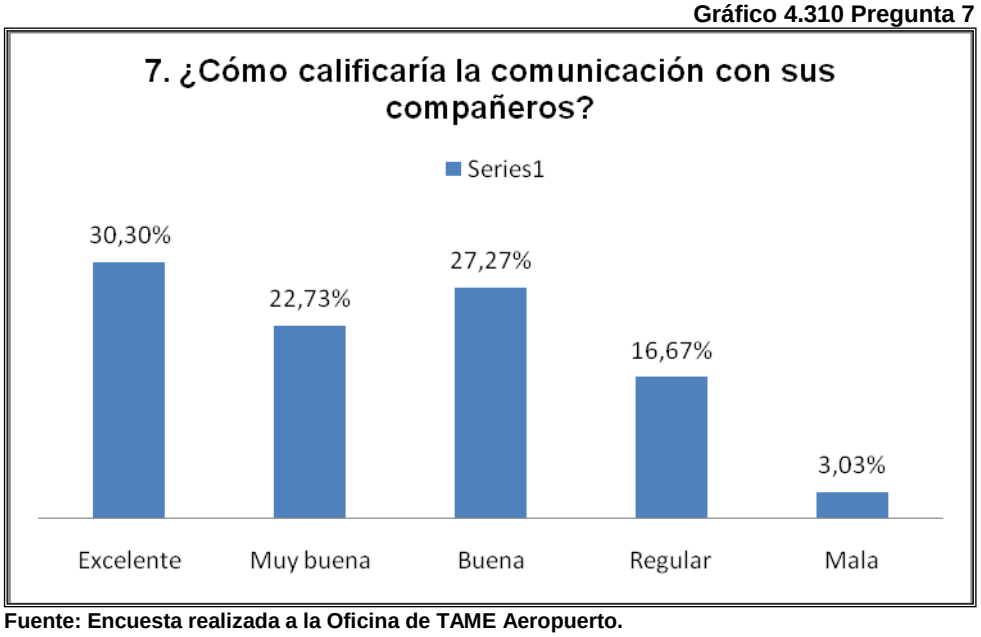
Gráfico 4.309 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 77.28% de las personas que laboran en el área de Counter califican la comunicación hacia su jefe directo de forma positiva y el 22.72% la califica entre regular y mala, así como se detalla en la gráfica.

Gráfico 4.310 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

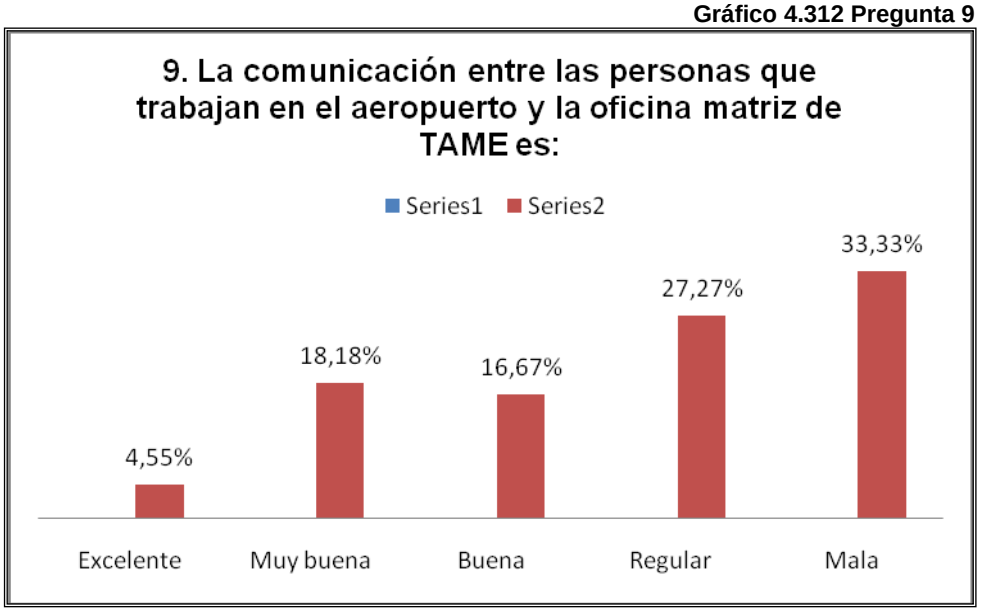
En el área de Counter el 80.3% de las personas califican positivamente la comunicación con sus compañeros y el 19.7% la califica de forma negativa.

Gráficos 4.311 Pregunta 8

Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 77.27% de los integrantes del área de Counter consideran que la comunicación es su trabajo es positiva y el 22.73% considera que la comunicación es entre regular y mala, como se detalla en el gráfico.

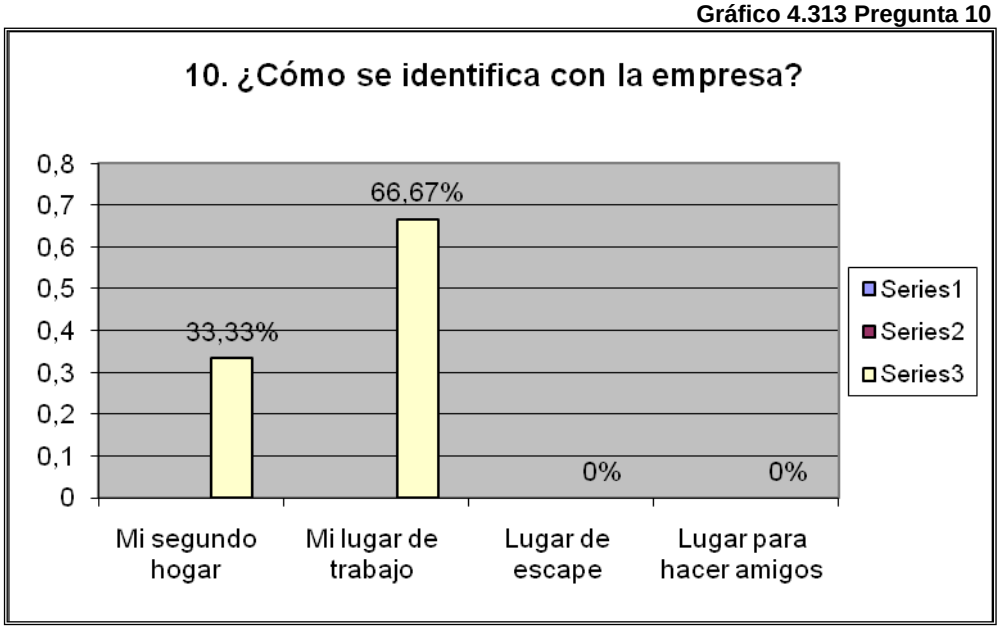
Gráfico 4.312 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 39.4% de las personas que laboran en el área de Counter afirman que la comunicación con la oficina matriz es positiva y el 60.6% afirma que es regular y mala, como se detalla en la gráfica.

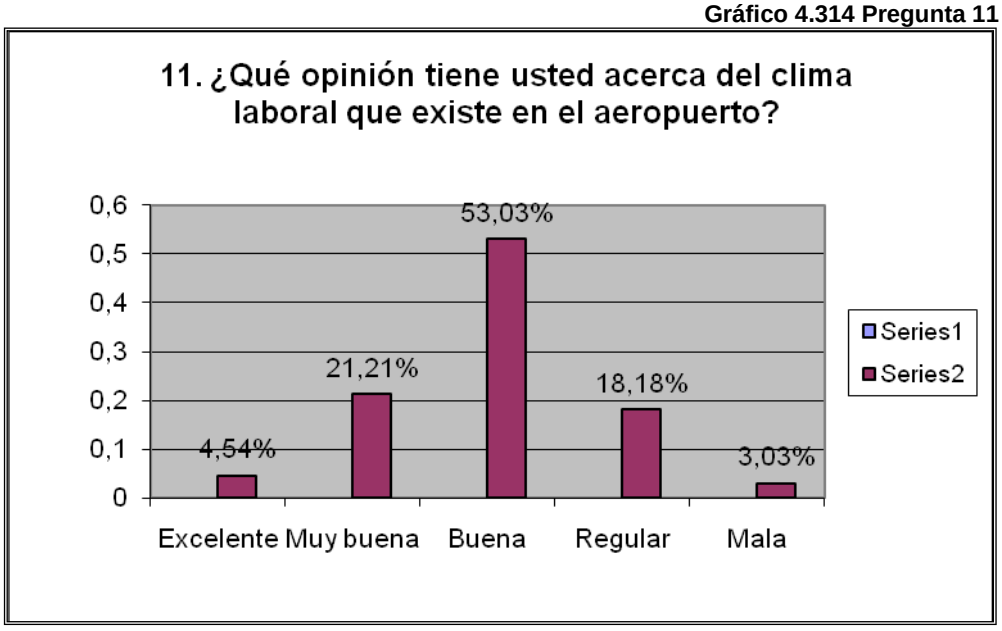
Gráfico 4.313 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el área de Counter el 66.67% de las personas identifican a la empresa como su lugar de trabajo y el 33.33% identifica a la organización como su segundo hogar.

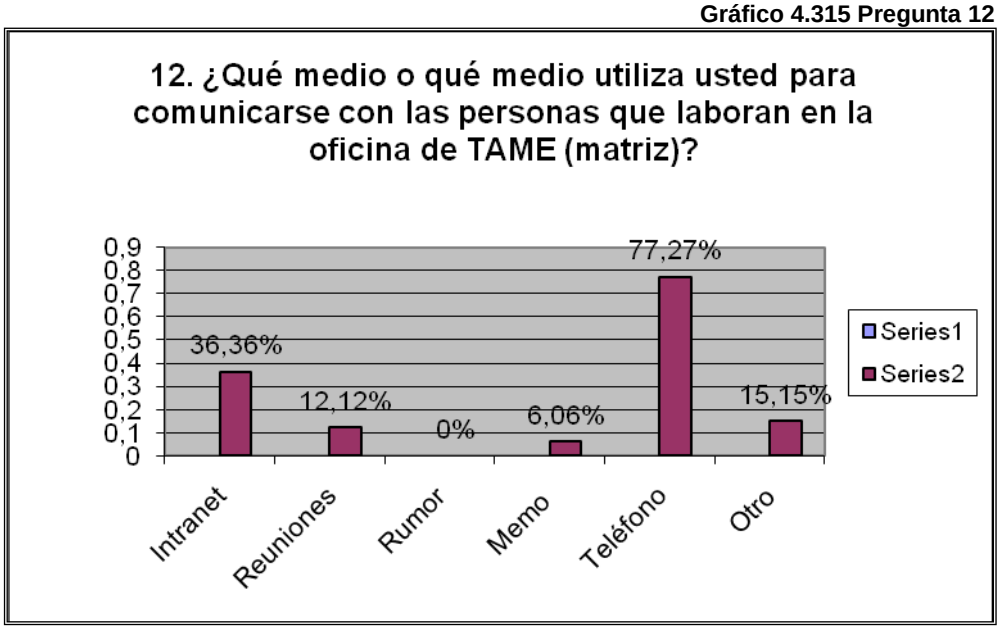
Gráfico 4.314 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro del área de Counter el 78.78% de las personas opinan que el clima laboral en aeropuerto es positivo y el 21.21% opina que es regular y malo, tal como se detalla en la gráfica.

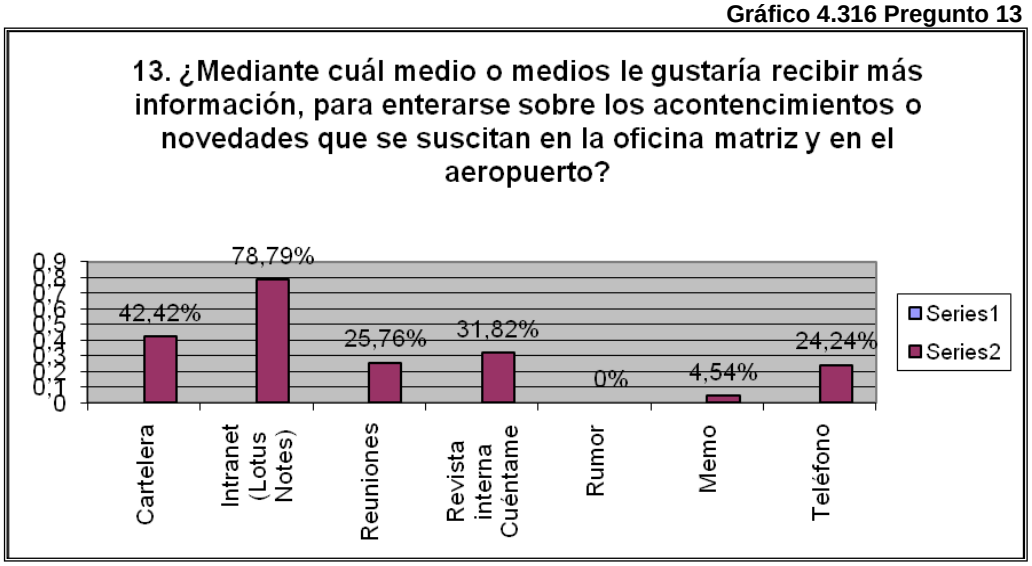
Gráfico 4.315 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Los miembros de área del Counter el medio que utilizan para comunicarse con las personas de la Oficina Matriz es el teléfono, le sigue el Intranet, las reuniones, el memo y otros como conversaciones personales. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

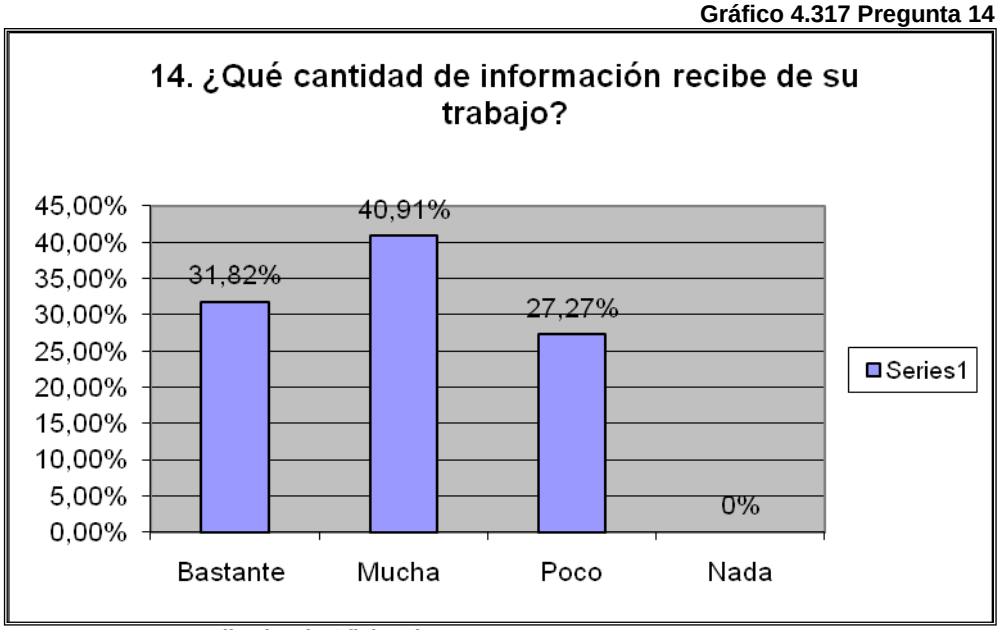
Gráfico 4.316 Pregunto 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

A las personas que laboran en el área de Counter les gustaría enterarse de las novedades de la Oficina Matriz y del aeropuerto mediante el Intranet con el 78.79%, al igual que por medio de las carteleras, de la revista interna, el teléfono y reuniones, como se detalla en el gráfico. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

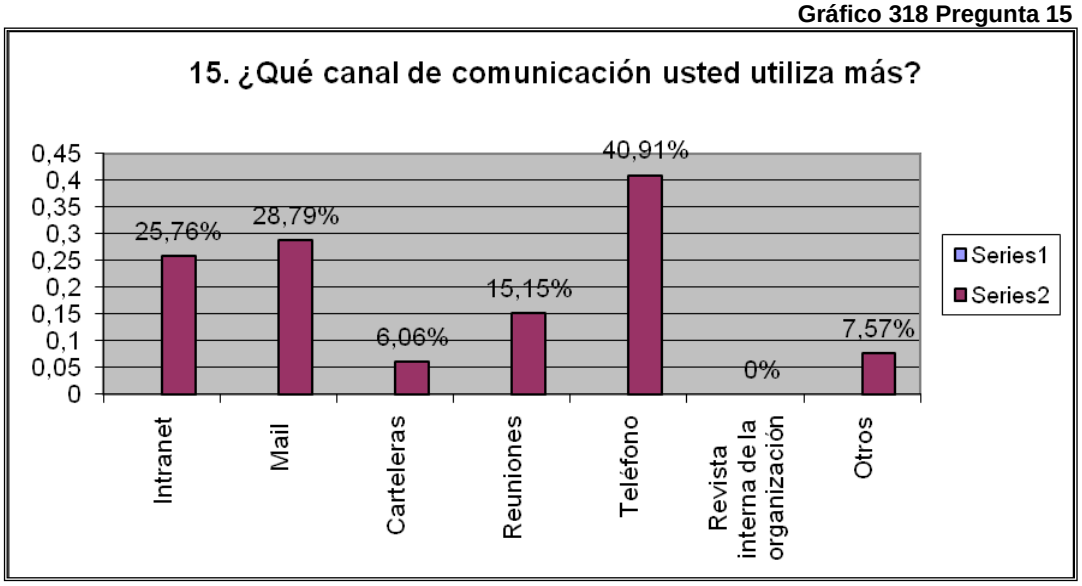
Gráfico 4.317 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 40.91% de los miembros de área de Counter afirman que reciben mucha información de su trabajo, el 31.82% afirma que bastante y el 27.27% asegura que recibe poca información.

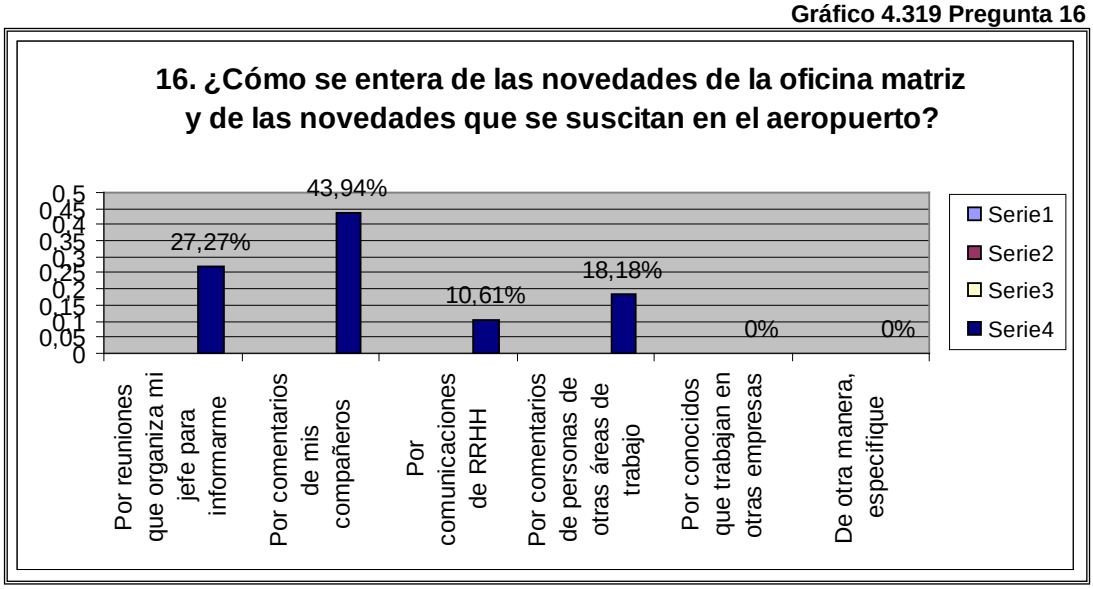
Gráfico 318 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el área del Counter el canal de comunicación que más utilizan con el 40.91% es el teléfono, el 28.79% el mail, el 25.76% el Intranet, el 15.15% las reuniones, el 6.06% las carteleras y el 7.57% utiliza otros medios como el radio Motorola. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

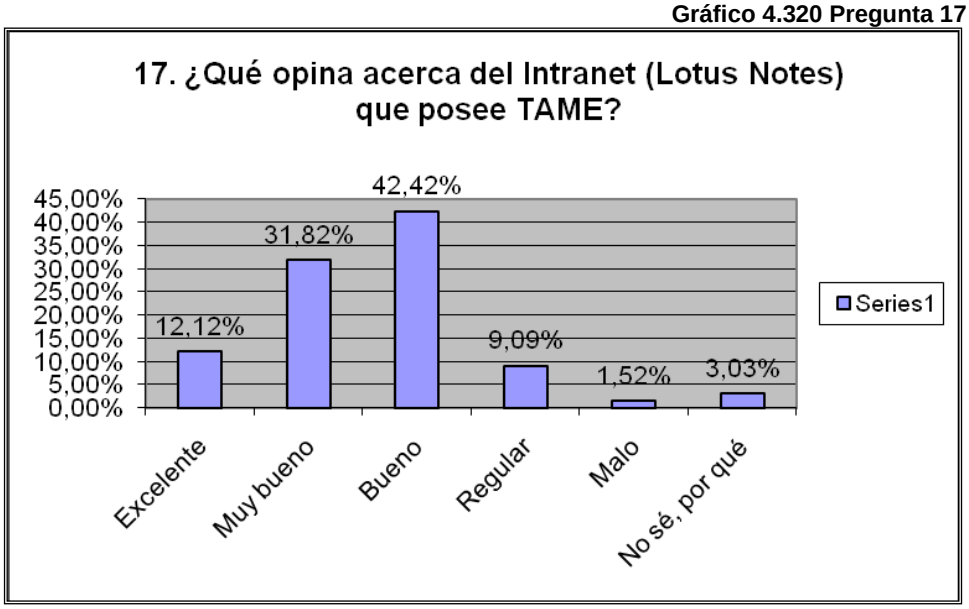
Gráfico 4.319 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Los integrantes del área de Counter se enteran de las novedades de la oficina matriz y del aeropuerto mediante comentarios de los compañeros con el 43.94%, también se entran por medio de reuniones que organiza su jefe, por comentarios de personas de otras áreas de trabajo y por comunicaciones de Recursos Humanos, tal como se detalla en el gráfico.

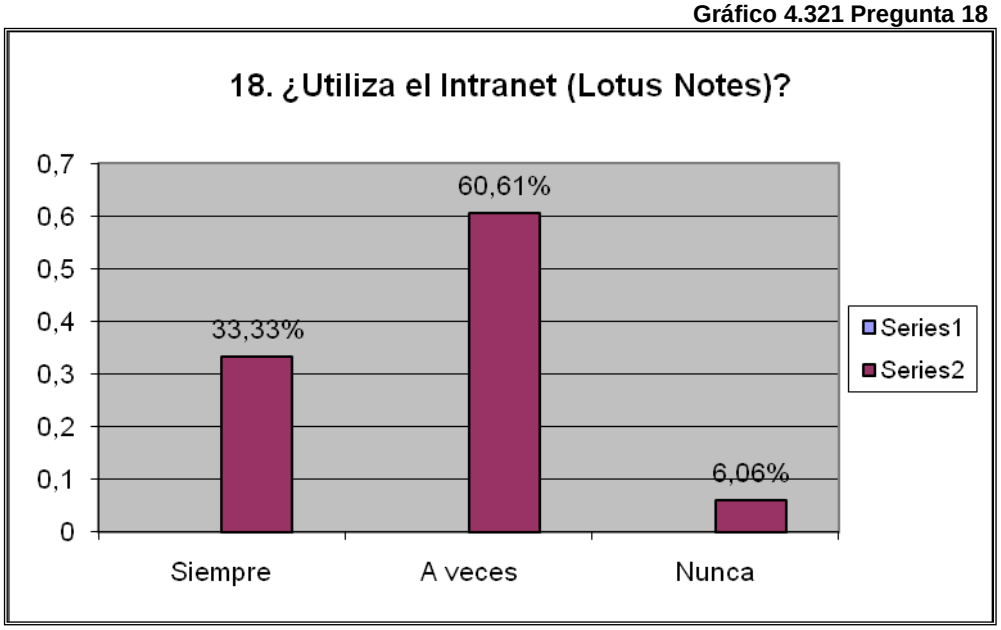
Gráfico 4.320 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 86.36% de las personas que laboran en el área de Counter opinan positivamente acerca del Intranet de la empresa, el 10.61% opina que es entre regular y mala y el 3.03% no sabe ya que no lo utiliza, como se detalla en el gráfico.

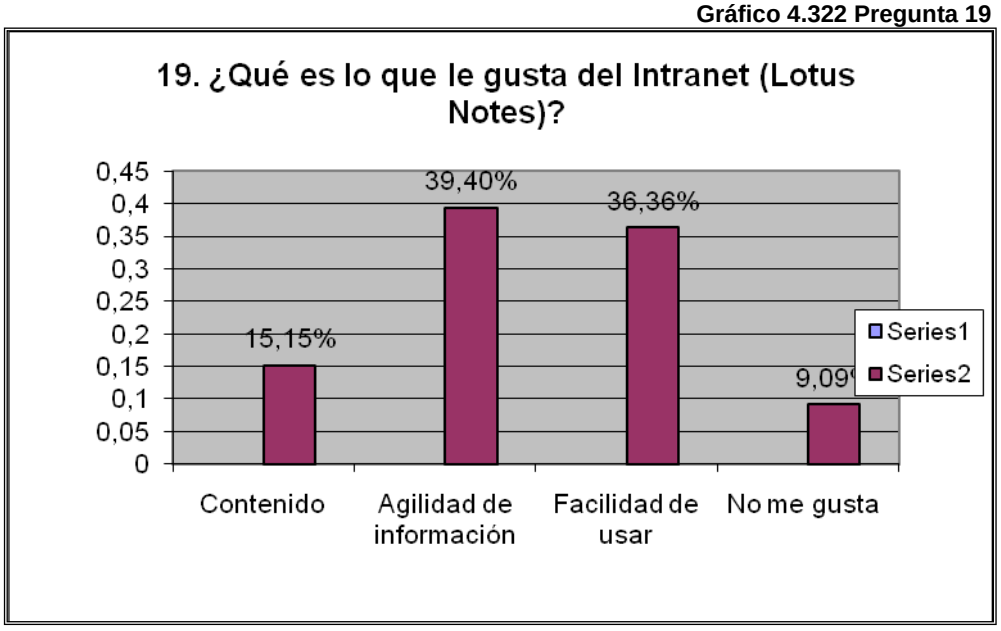
Gráfico 4.321 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 60.61% de los miembros del área de Counter afirman que a veces utiliza el Intranet, el 33.33% afirma que siempre utiliza y el 6.06% nunca lo utiliza.

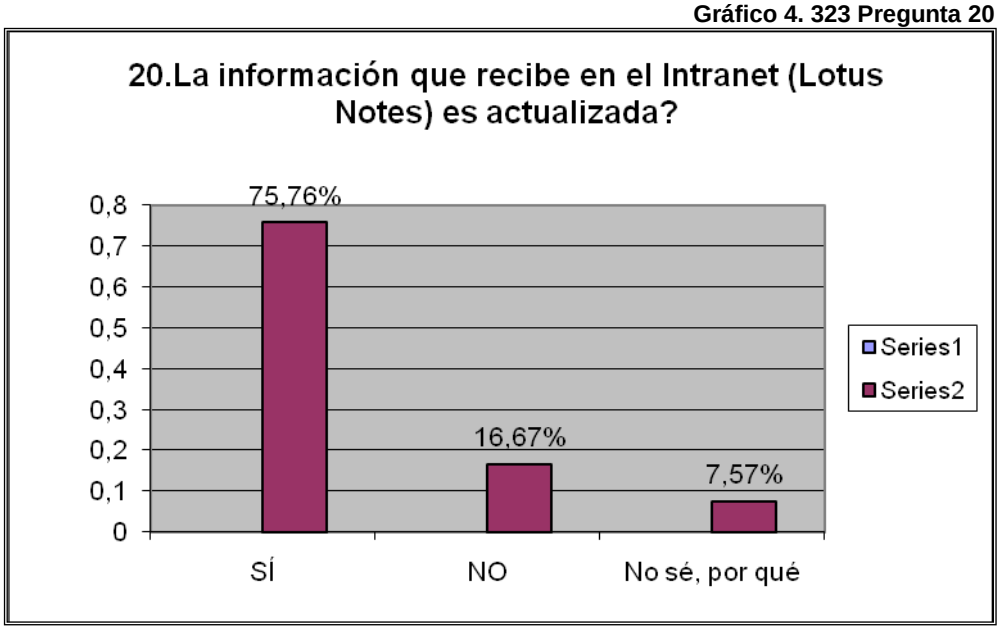
Gráfico 4.322 Pregunta 19



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Lo que les gusta del Intranet a las personas que trabajan en el área de Counter es la agilidad de información con el 39.40%, la facilidad de usar con el 36.36% el contenido con el 15.15%. Sin embargo el 9.09% no le gusta el Intranet.

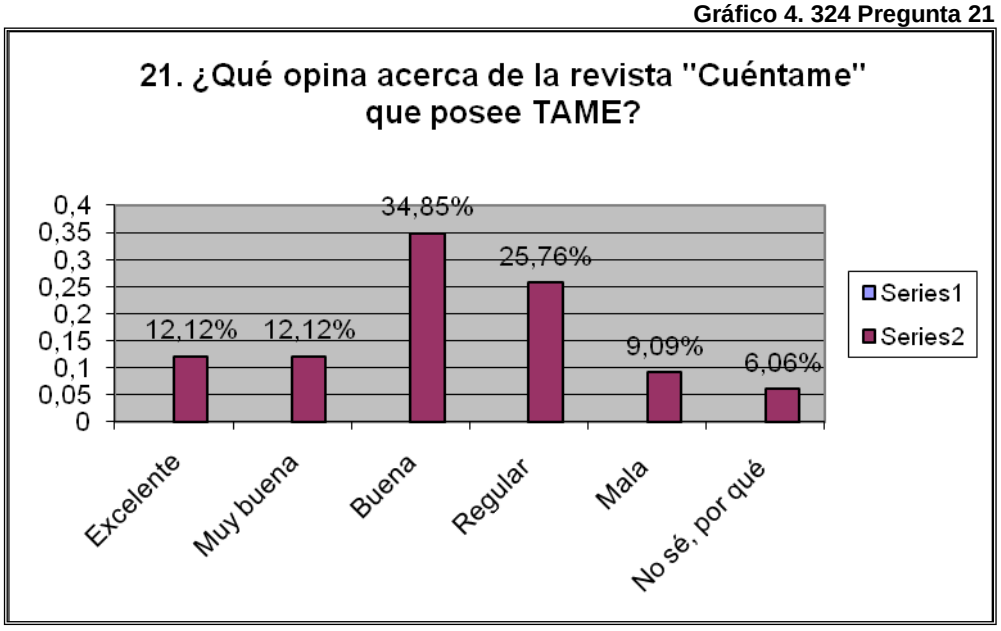
Gráfico 4. 323 Pregunta 20



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 75.76% de los miembros del área de Counter afirman que la información que reciben del Intranet sí es actualizada, el 16.67% afirma que no y el 7.57% no sabe pues no utiliza el intranet.

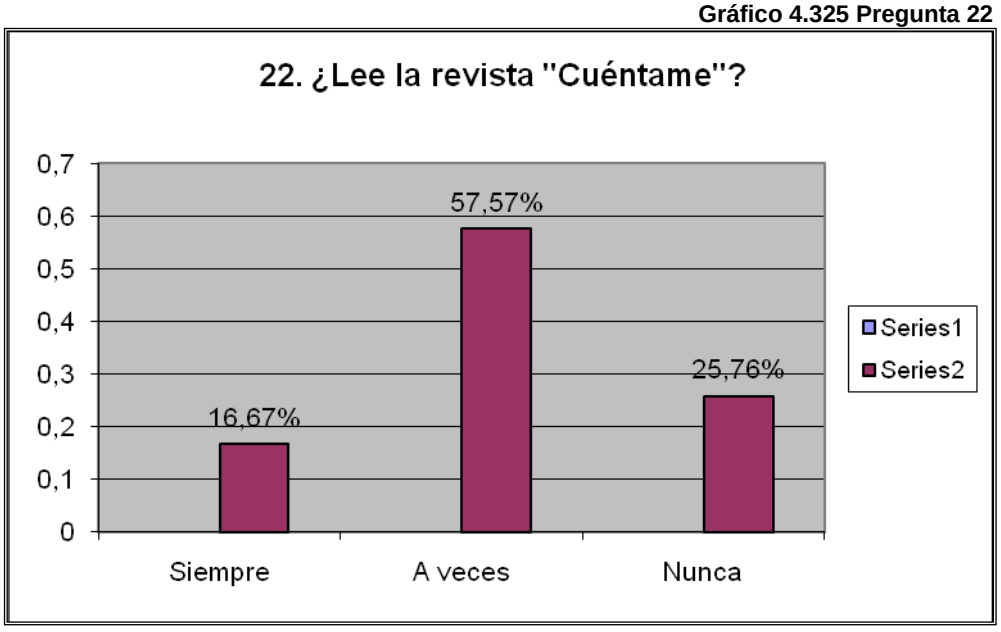
Gráfico 4. 324 Pregunta 21



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 59.09% de las personas que trabajan en el área de Counter opinan positivamente sobre la revista interna, el 34.85% opina que la revista es regular y mala y el 6.06% no sabe debido a que no leen la revista, tal como se detalla en el gráfico.

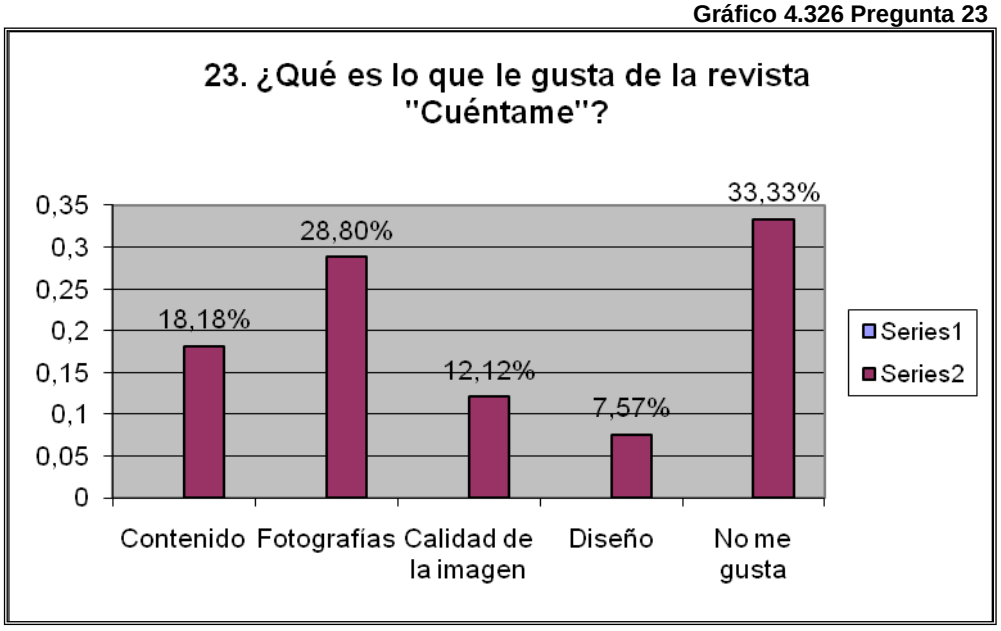
Gráfico 4.325 Pregunta 22



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro del área de Counter el 57.57% de las personas leen a veces la revista, el 25.76% nunca la lee y el 16.67% lee siempre.

Gráfico 4.326 Pregunta 23

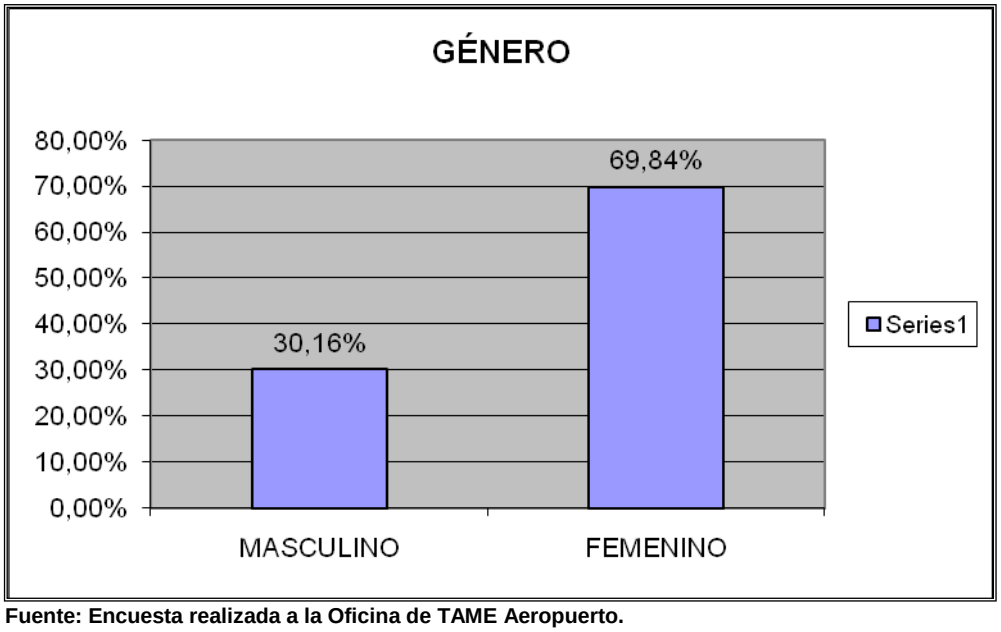


Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Al 33.33% de los miembros del área de Counter no les gusta la revista. Por otro lado al 28.80% le gusta las fotografías, al 18.18% el contenido, al 12,12% la calidad de la imagen y al 7,57% le gusta el diseño de la revista interna de la empresa.

TRIPULANTES DE CABINA

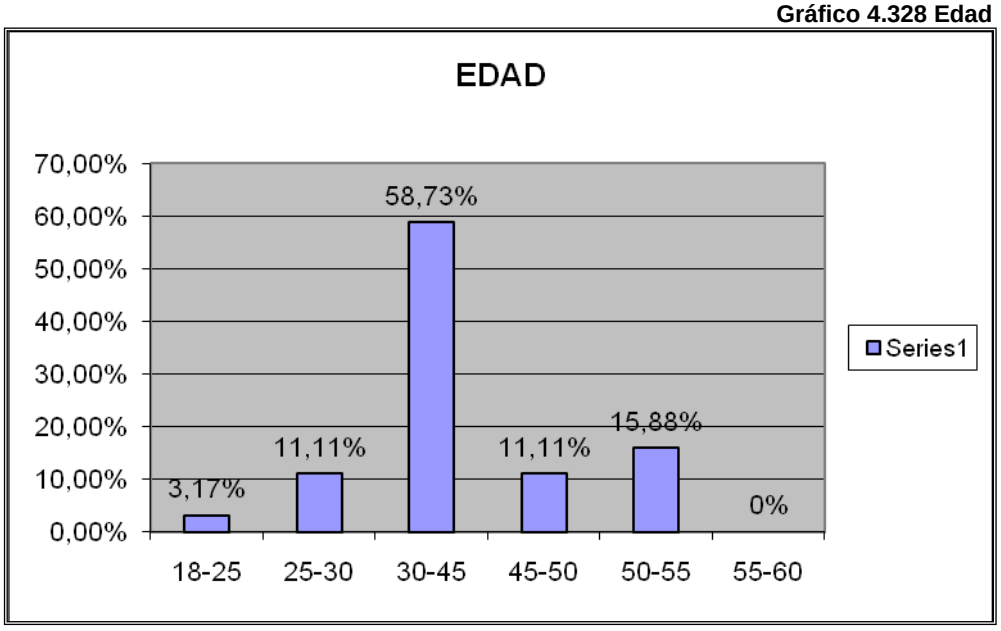
Gráfico 4.327 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el área de Tripulantes de Cabina existe una superioridad del género femenino.

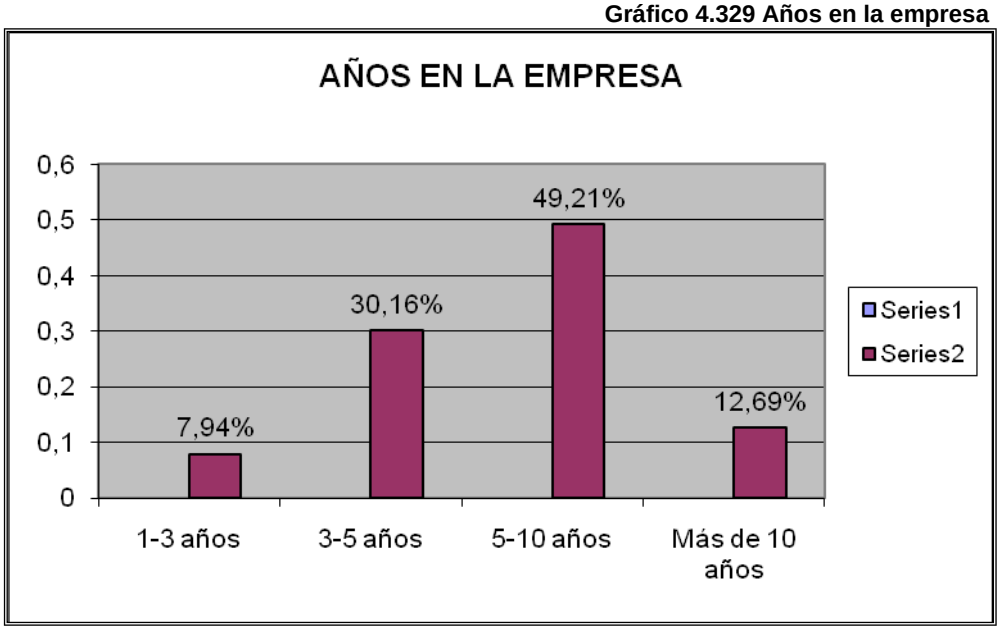
Gráfico 4.328 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 58.73% de las personas del área de Tripulantes de Cabina tienen entre 30 a 45 años, el 15.88% de 50 a 55 años, el 11.11% de 45 a 50, el 11.11% de 25 a 30 años y el 3.17% de 18 a 25 años.

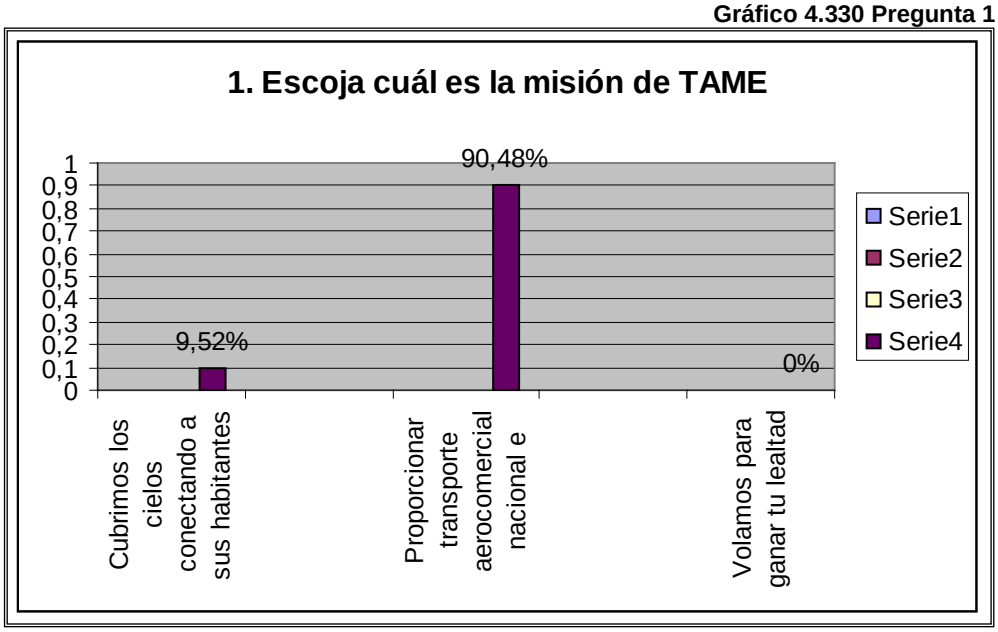
Gráfico 4.329 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 49.21% de las personas que trabajan en el área de Tripulantes de Cabina laboran en TAME de 5 a 10 años, el 30.16% de 3 a 5 años, el 12.69% más de 10 años y el 7.94% de 1 a 3 años.

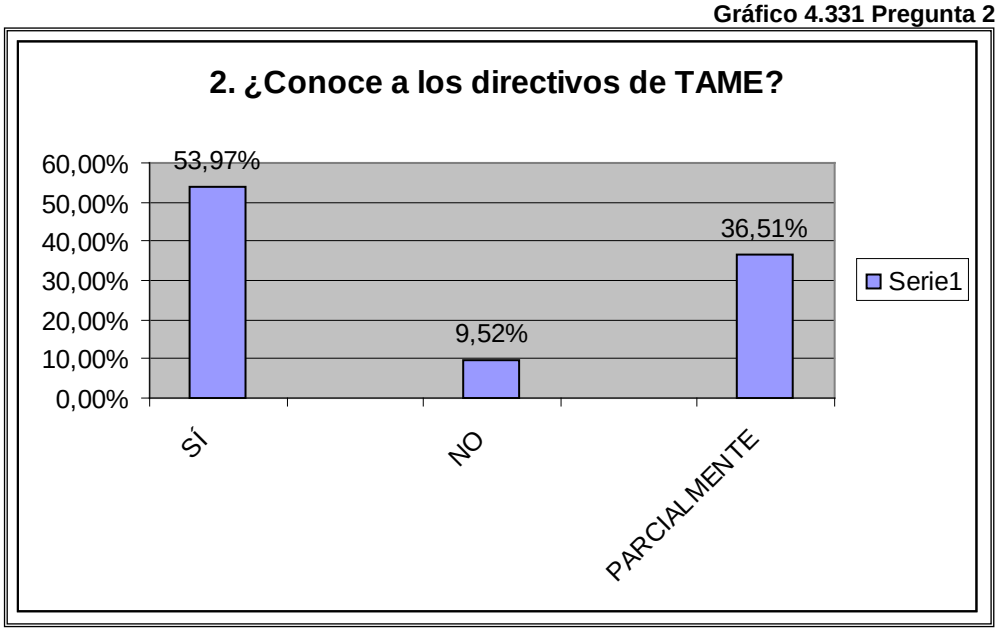
Gráfico 4.330 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el área de Tripulantes de Cabina el 90.48% de las personas saben cuál es la misión de la empresa y el 9.52% no sabe.

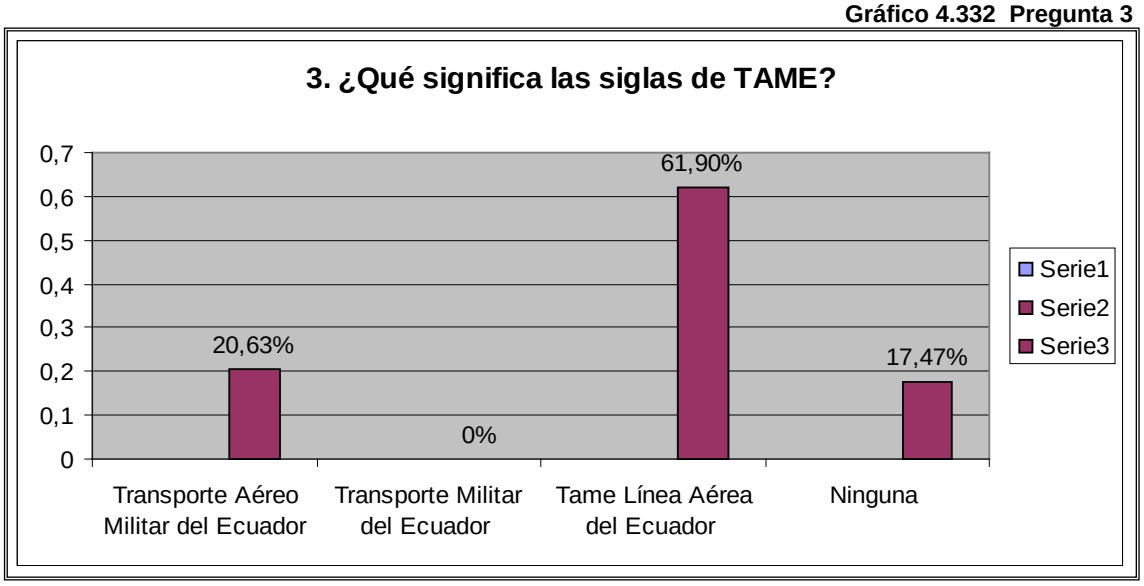
Gráfico 4.331 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 53.97% de los integrantes del área de Tripulantes de Cabina sí conocen a los directivos de la empresa, el 36.51% los conoce parcialmente y el 9.52% no conoce a los directivos de la organización.

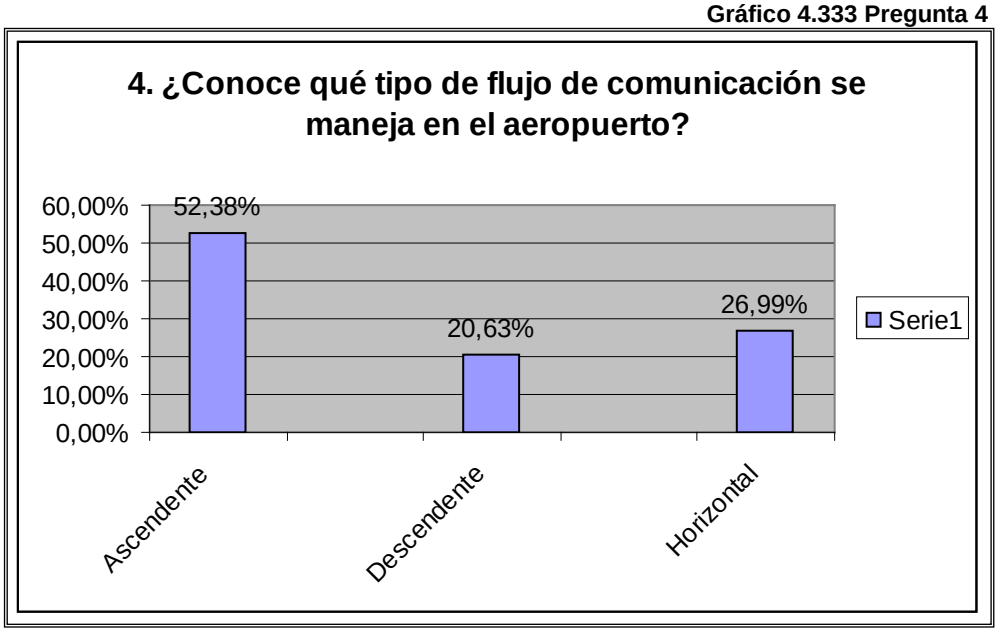
Gráfico 4.332 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el área de Tripulantes de Cabina el 61.90% de las personas afirman que TAME significa "Tame Línea Aérea del Ecuador", un 20,63% dice que significa "Transporte Aéreo Militar del Ecuador". Y únicamente un 17,47% de las personas afirma que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

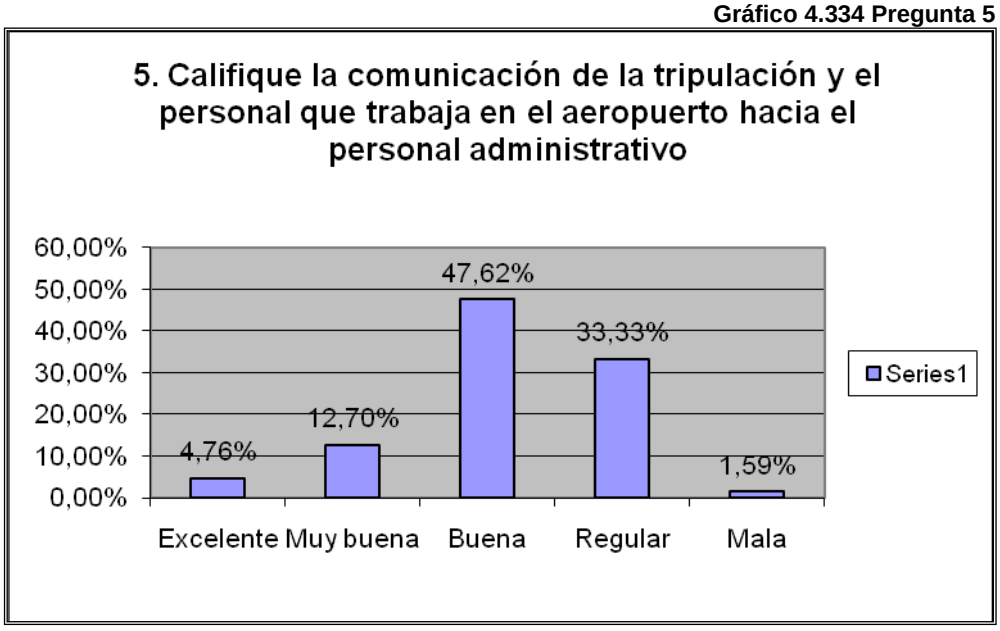
Gráfico 4.333 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 52.38% de los miembros del área de Tripulantes de Cabina afirman que el flujo de comunicación en el aeropuerto es ascendente, el 20.63% asegura que el flujo es descendente y el 26.99% dice que el flujo de comunicación en el aeropuerto es horizontal.

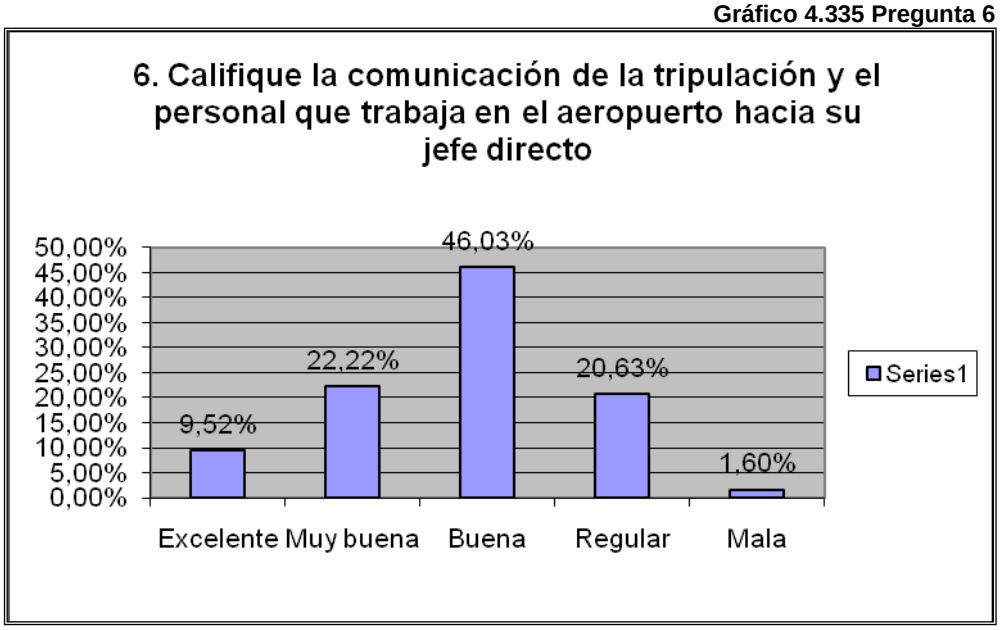
Gráfico 4.334 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 65.08% de las personas que laboran en el área de Tripulantes de Cabina califican la comunicación hacia el personal administrativo como positiva y el 34.92% la califica entre regular y mala, como se especifica en la gráfica.

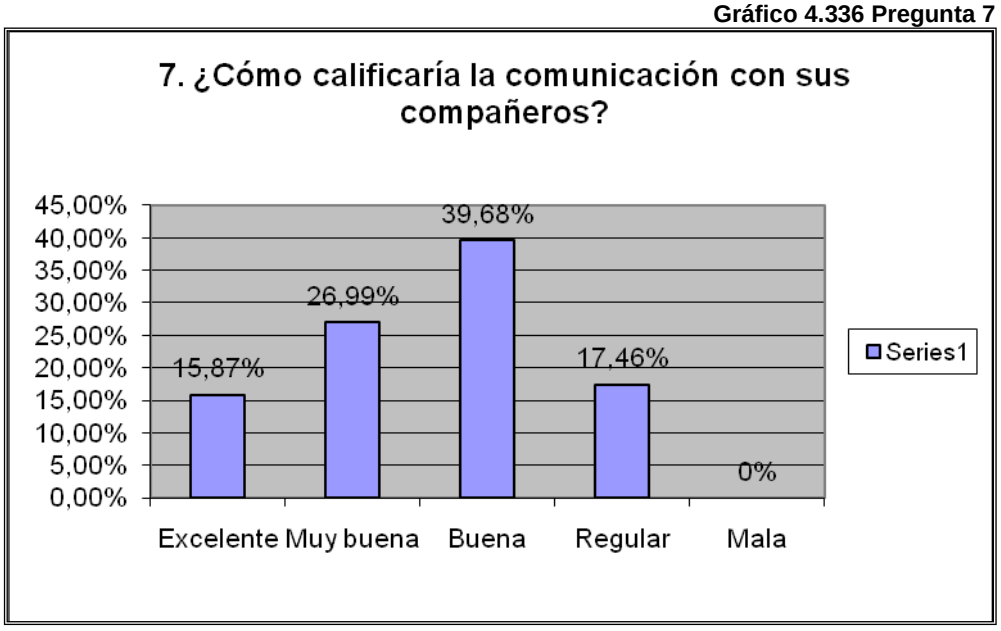
Gráfico 4.335 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el área de Tripulantes de Cabina el 77.77% de las personas calificaron de manera positiva la comunicación hacia su jefe directo y el 22.23% calificó de mala y regular la comunicación con su jefe.

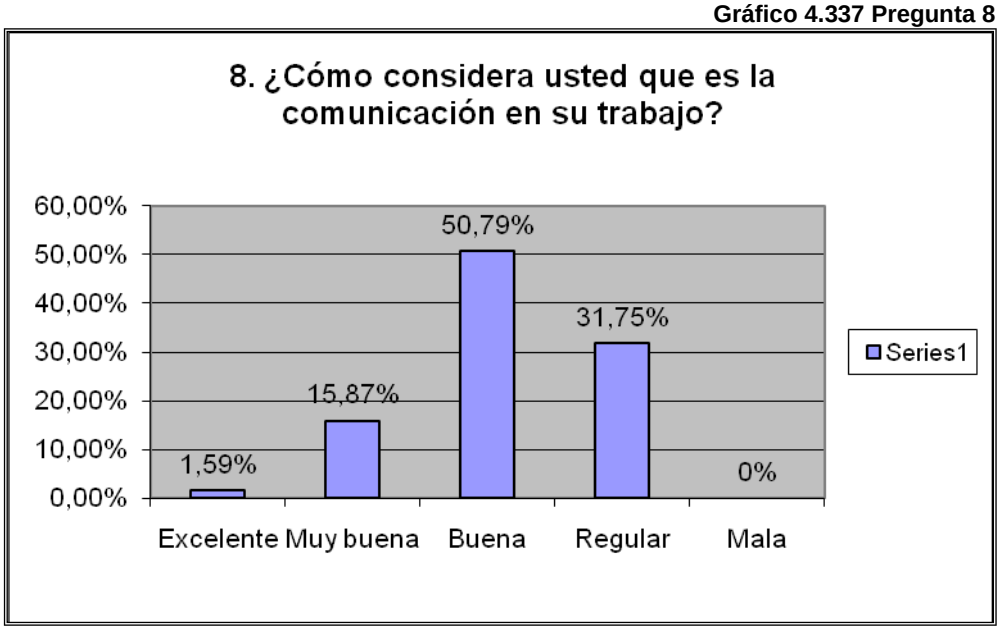
Gráfico 4.336 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 82.54% de los miembros del área de Tripulantes de Cabina califican de positiva la comunicación con los compañeros y tan solo el 17.46% la califica de regular, como se detalla en el gráfico.

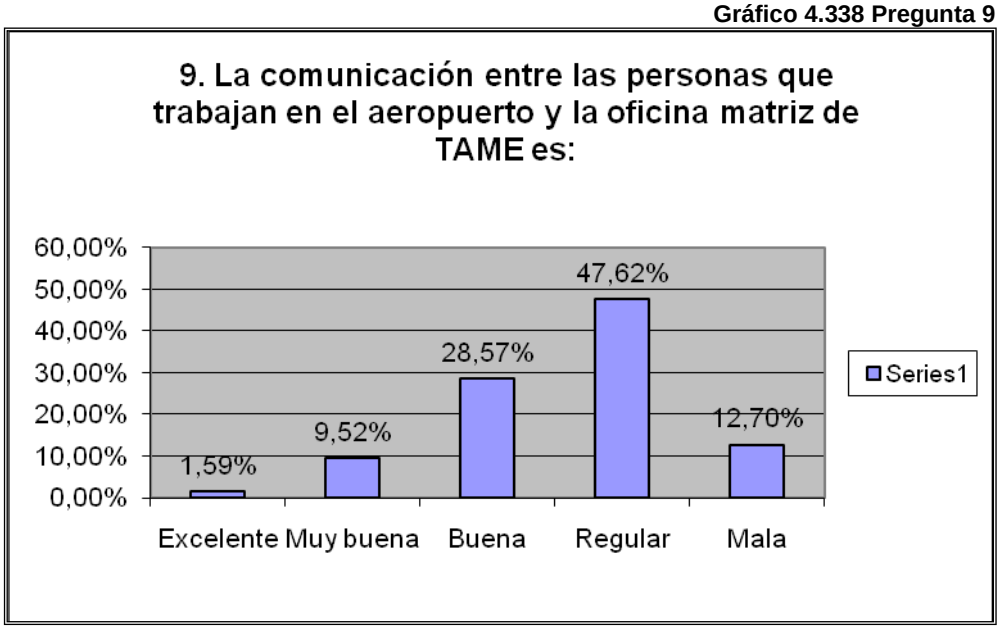
Gráfico 4.337 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 68.25% de las personas que laboran en el área de Tripulantes de Cabina consideran positiva la comunicación en el trabajo y el 31.75% considera la comunicación como regular, tal como se especifica en la gráfica.

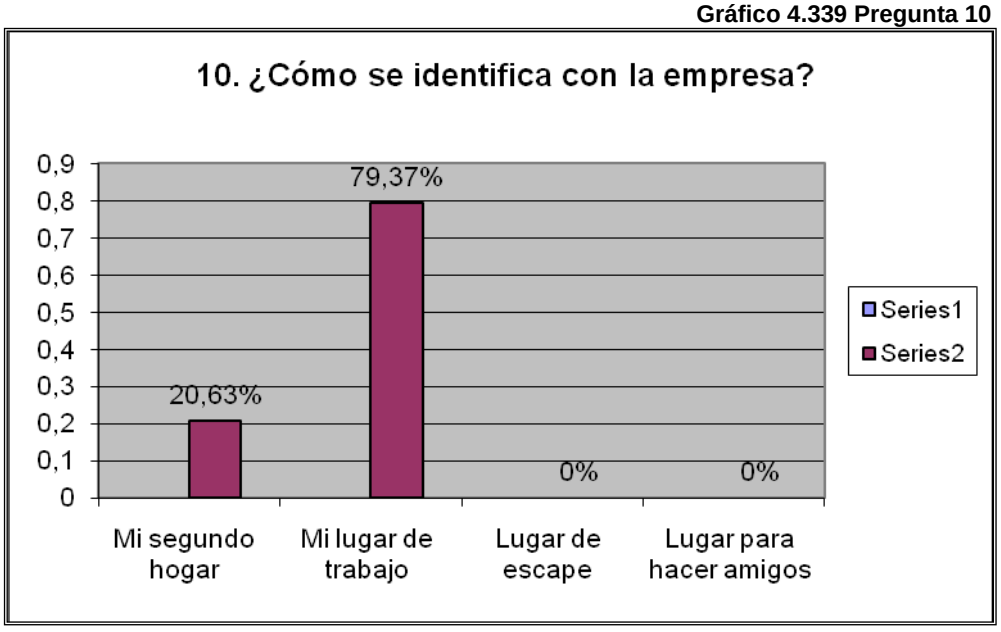
Gráfico 4.338 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el área de Tripulantes de Cabina el 39.68% de los miembros afirman que la comunicación hacia la oficina matriz es positiva y el 60.32% asegura que la comunicación hacia lo oficina matriz es regular y mala, como se detalla en la gráfica.

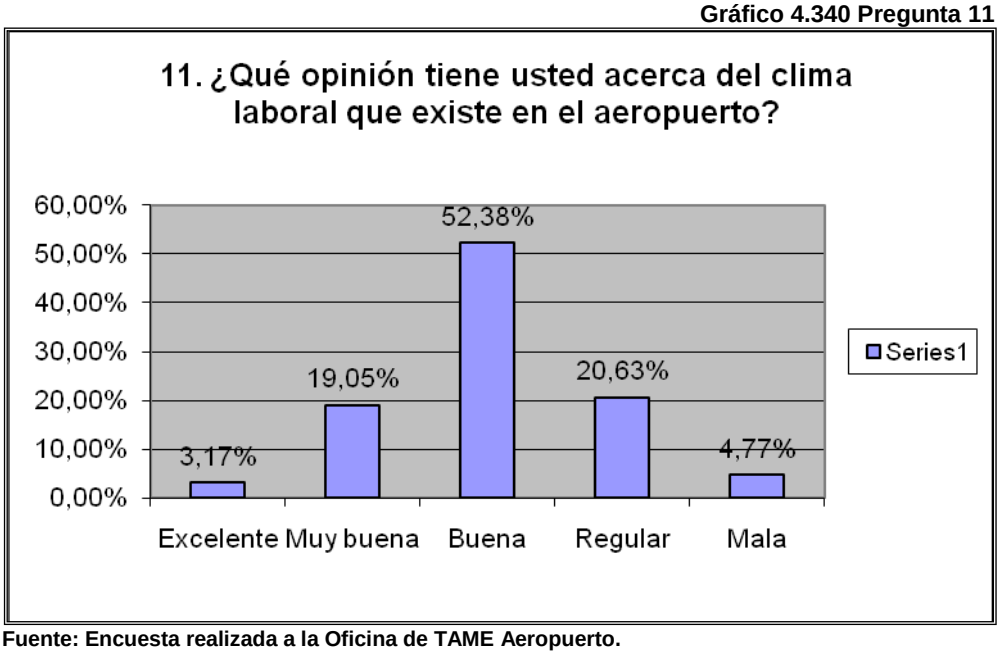
Gráfico 4.339 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 79.37% de los miembros de área de Tripulantes de Cabina identifican a la organización como su lugar de trabajo y el 20.63% identifica a la empresa como su segundo hogar.

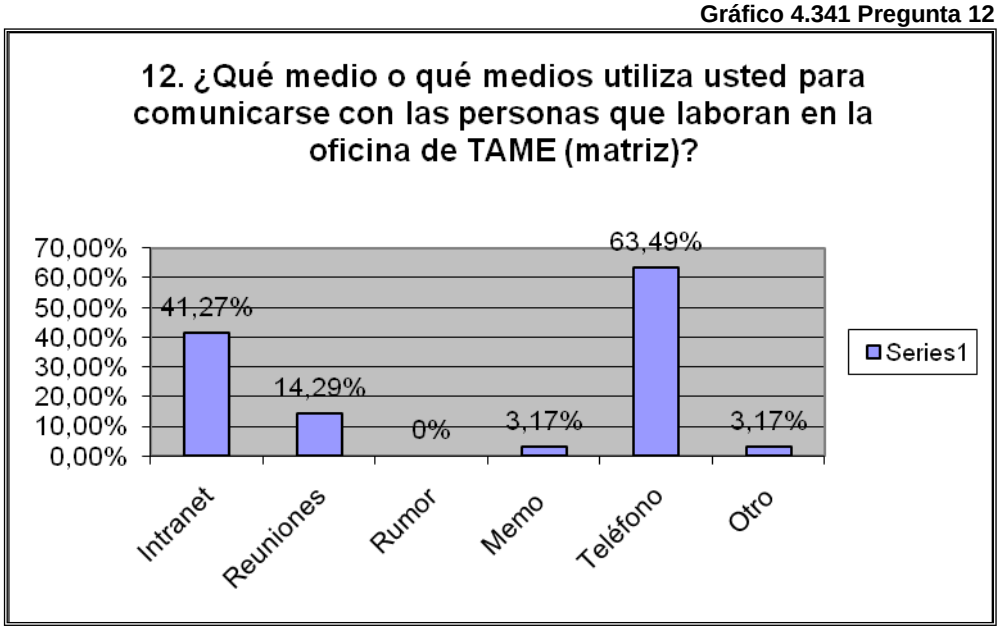
Gráfico 4.340 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro del área de Tripulantes de Cabina el 74.6% opina positivamente acerca del clima laboral del aeropuerto y el 25.4% opina de forma negativa.

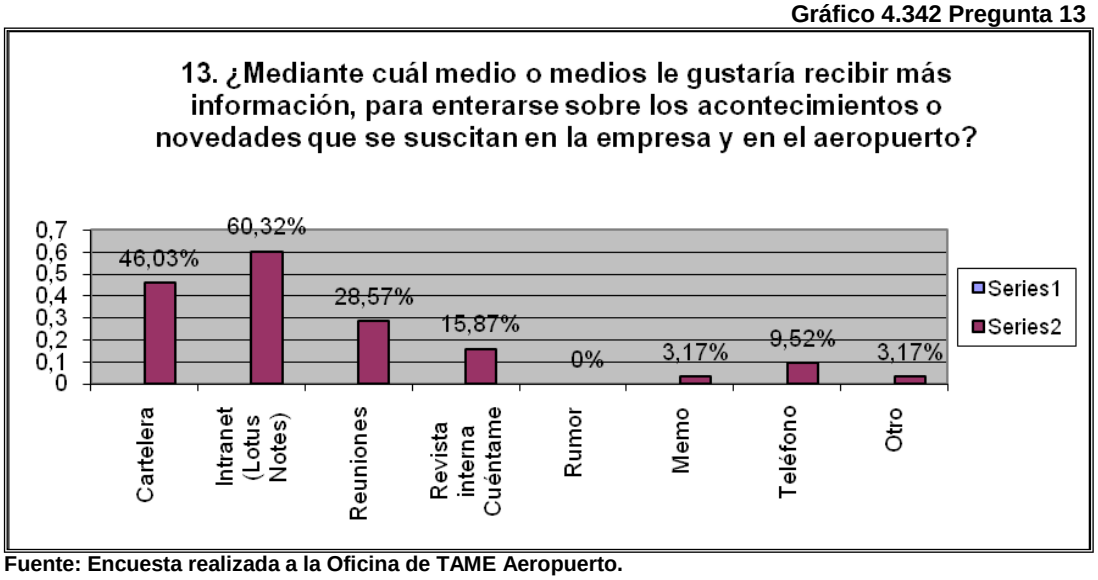
Gráfico 4.341 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 63.49% de las personas que trabajan en el área de Tripulantes de Cabina el medio que utilizan para comunicarse con la Oficina Matriz es el teléfono, el 41.27% el Intranet, el 14.29% las reuniones, el 3.17% el memo y el 3.17% utiliza otros medios de comunicación como la radio VHS. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

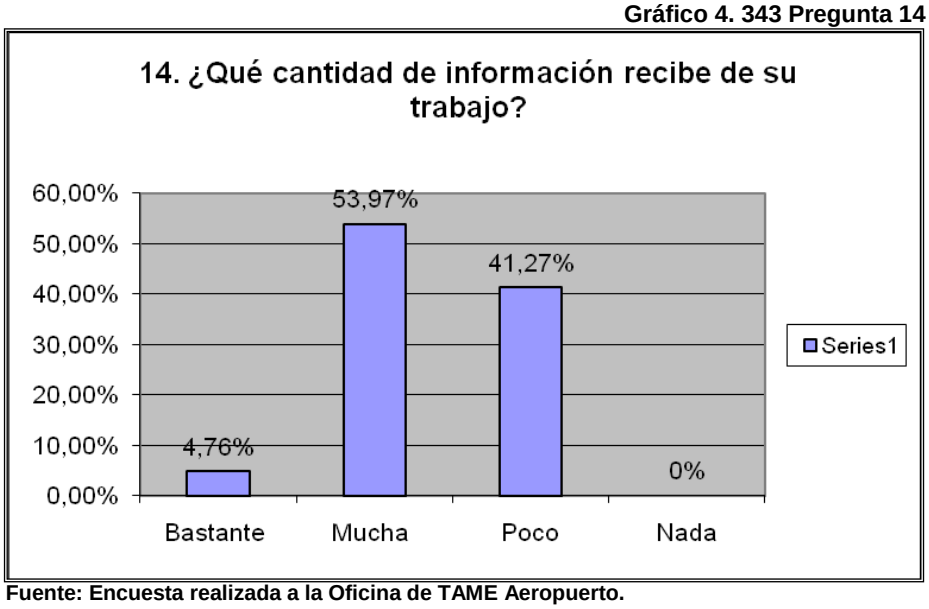
Gráfico 4.342 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el área de Tripulantes de Cabina al 60.32% le gustaría enterarse de las novedades de la Oficina Matriz y el aeropuerto a través del Intranet, al 46.03% mediante las carteleras, al 28.57% a través de reuniones, al 15.87% mediante la revista interna, al 9.52% por medio del teléfono, al 3.17% a través del memo y finalmente al 3.17% a través de otros medios, por mail y cartas. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

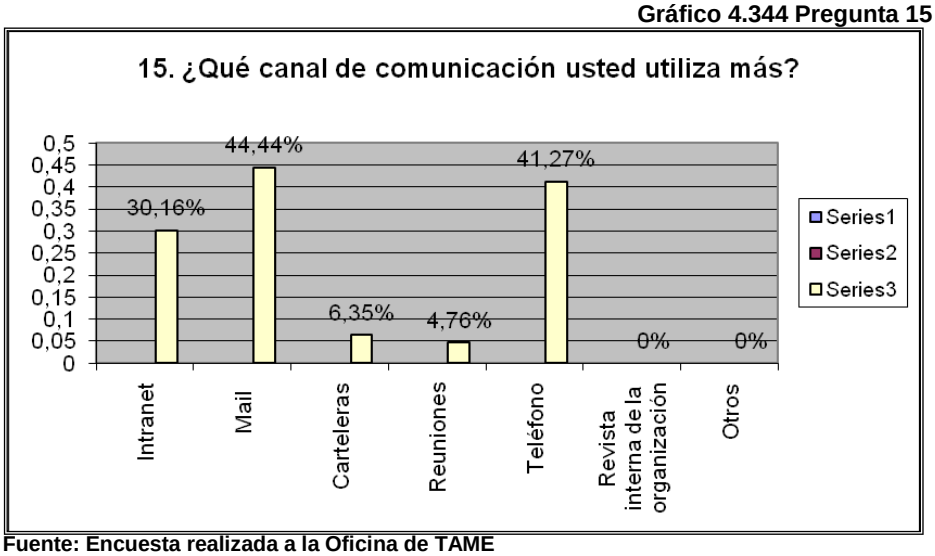
Gráfico 4. 343 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 53.97% de los integrantes del área de Tripulantes de Cabina aseguran que reciben mucha información de su trabajo, el 41.27% afirma que recibe poca información y el 4.76% afirma recibir bastante información.

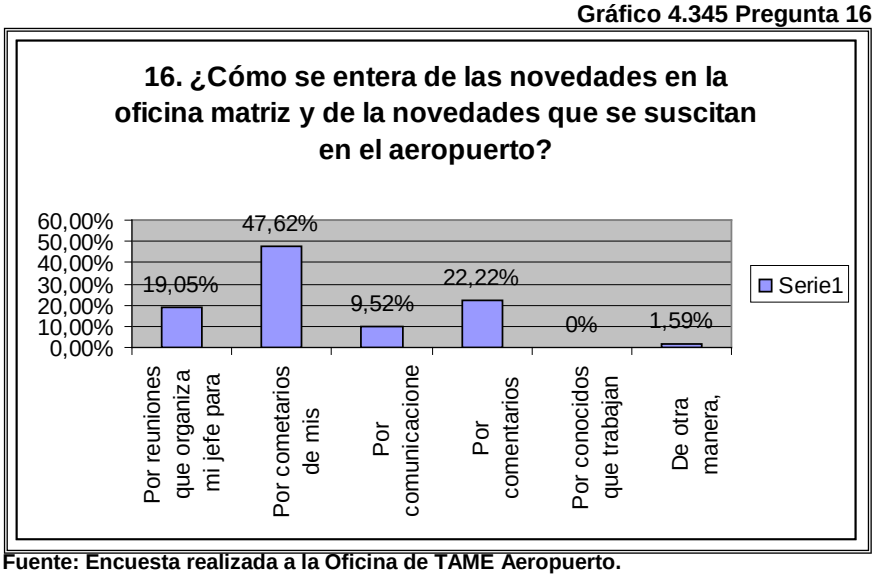
Gráfico 4.344 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro del área de Tripulantes de Cabina el 44.44% de las personas, el canal de comunicación que más utilizan es el mail, el 41.27% utiliza el teléfono, el 30.16% el Intranet, el 6.35% las carteleras y el 4.76% las reuniones. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

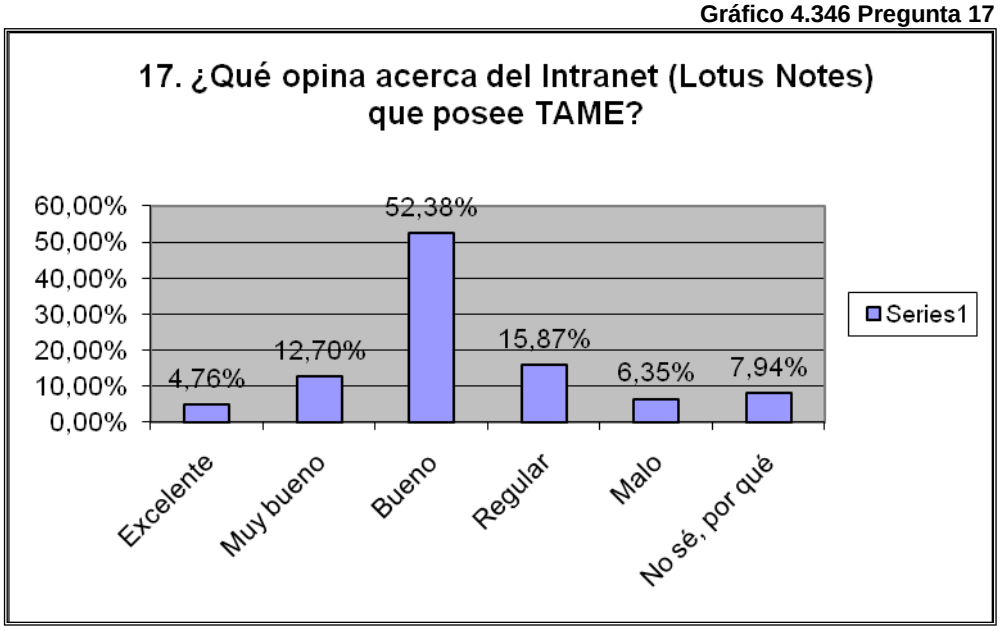
Gráfico 4.345 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 47.62% de los miembros del área de Tripulantes de Cabina se entera de las novedades que se suscitan en la Oficina Matriz y en el aeropuerto por medio de comentarios de los compañeros, el 22.22% por comentarios de personas de otras áreas de trabajo, el 19.05% por reuniones que organiza su jefe, el 9.52% se entera a través de comunicaciones de Recursos Humanos y el 1.59% se entera a través de otros medios como por correo electrónico.

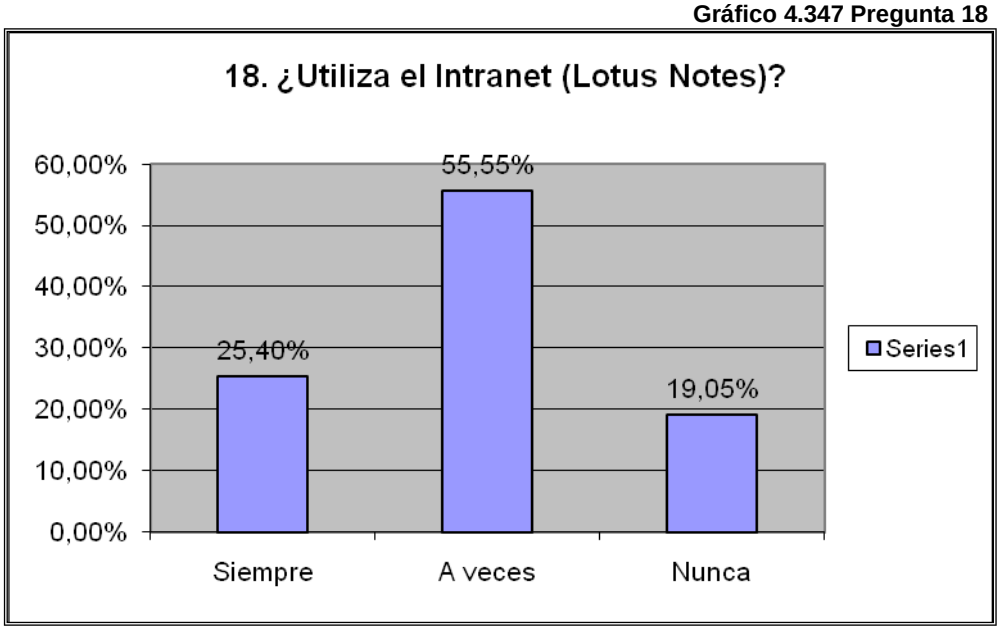
Gráfico 4.346 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el área de Tripulantes de Cabina el 69.84% opina positivamente sobre el Intranet de la empresa, el 22.22% opina negativamente y el 7.94% no sabe porque no tiene acceso al Intranet, tal como se detalla en el gráfico.

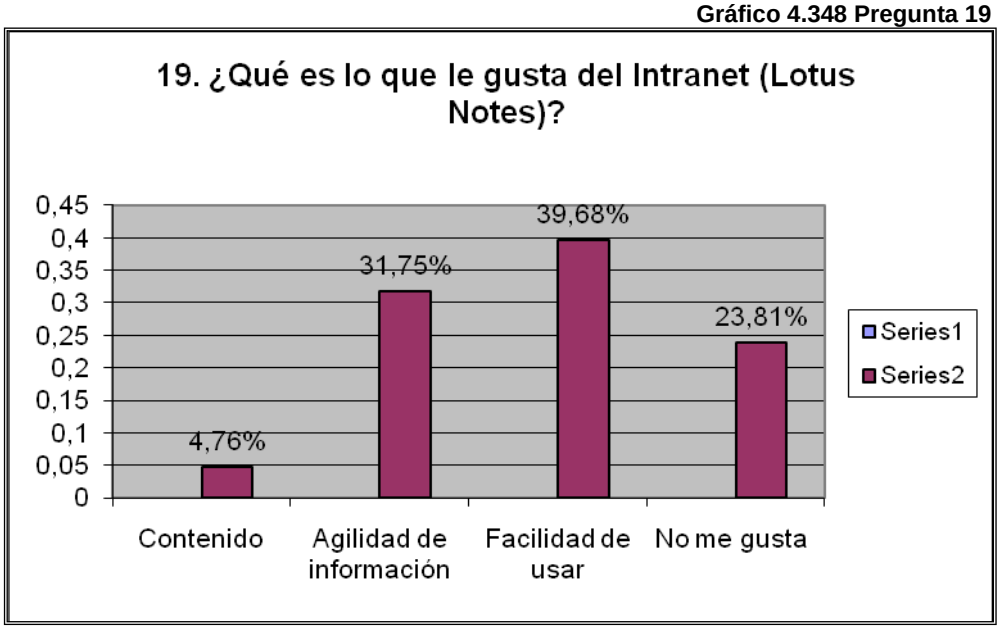
Gráfico 4.347 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 55.55% de las personas del área de Tripulantes de Cabina utilizan a veces el Intranet, el 25.40% utiliza siempre y el 19.05% nunca utiliza.

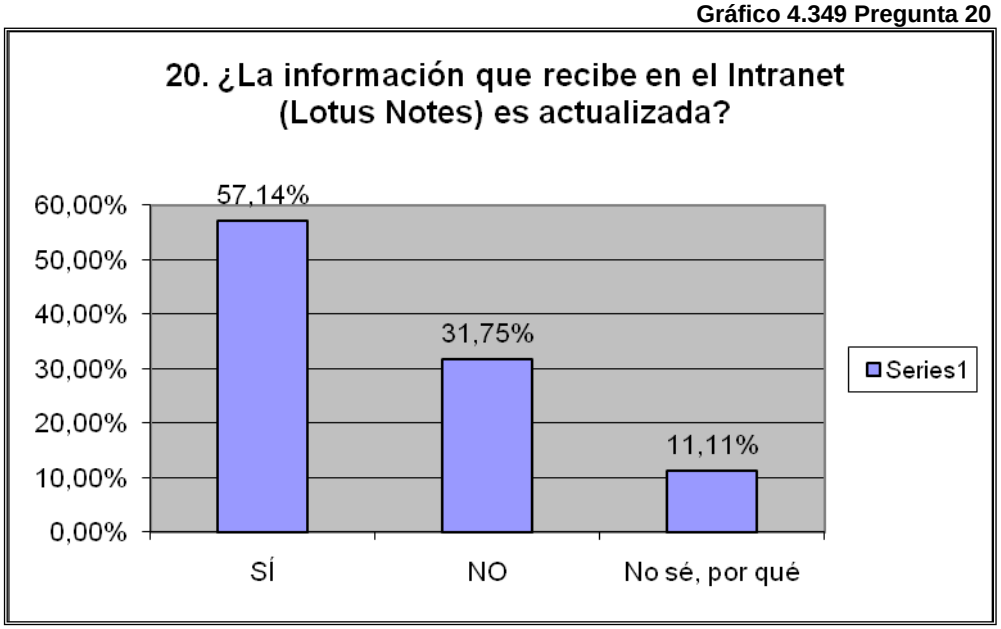
Gráfico 4.348 Pregunta 19



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Al 39.68% de los miembros del área de Tripulantes de Cabina lo que les gusta del Intranet es la facilidad de usar, al 31.75% la agilidad de información, al 4.76% el contenido y finalmente al 23.81% no le gusta.

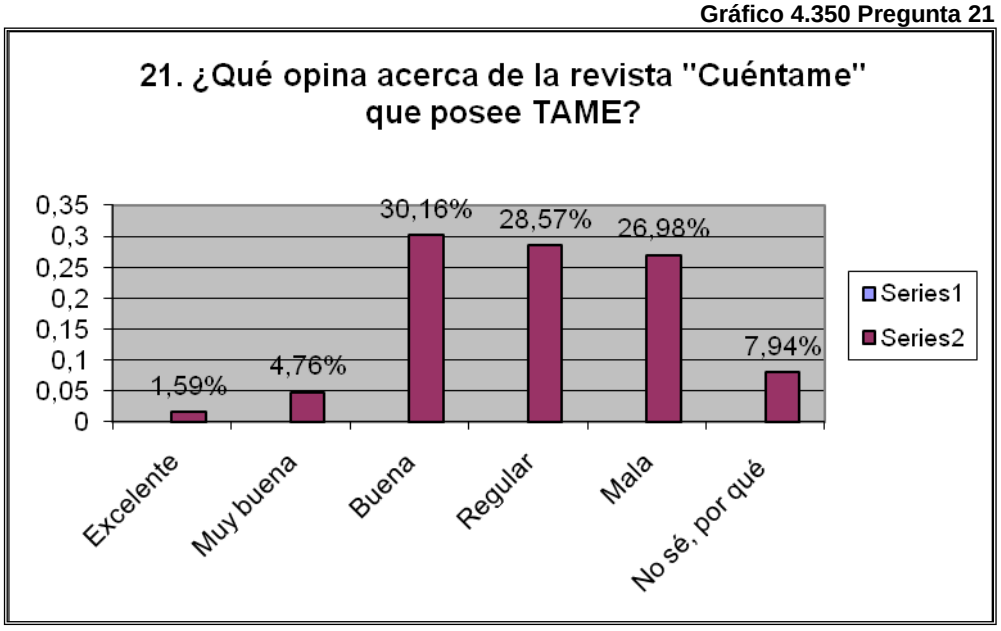
Gráfico 4.349 Pregunta 20



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el área de Tripulantes de Cabina el 57.14% de los miembros aseguran que la información del Intranet sí es actualizada, el 31.75% afirma que no es actualizada y 11.11% no sabe porque no tiene acceso.

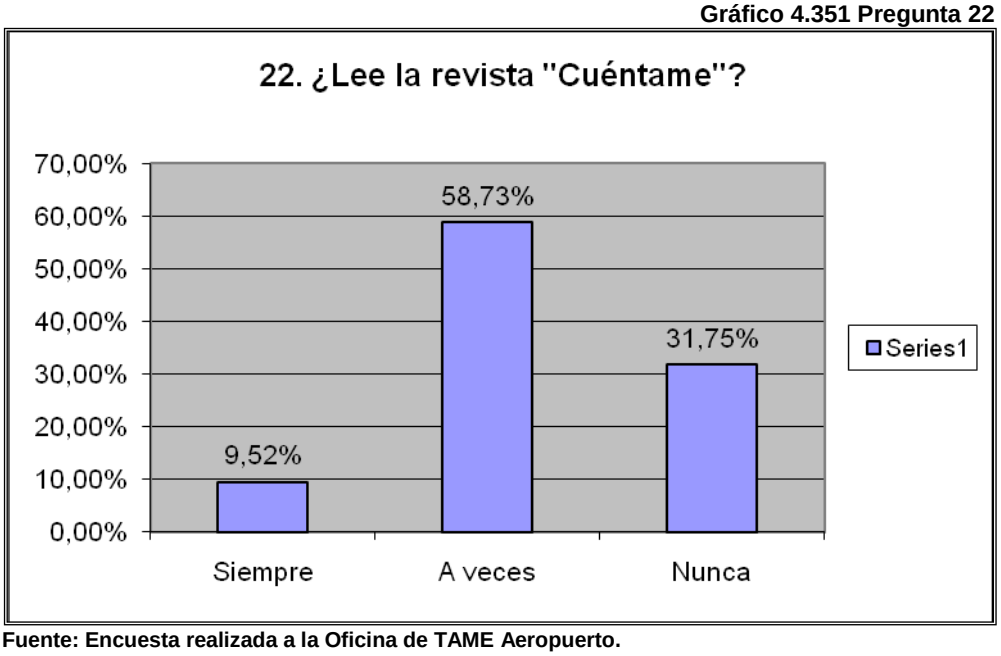
Gráfico 4.350 Pregunta 21



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 36.51% de los integrantes del área de Tripulantes de Cabina opinan positivamente sobre la revista interna de la empresa, el 55.55% opina de una forma negativa y el 7.94% no sabe porque no tiene acceso a la revista, tal como se detalla en el gráfico.

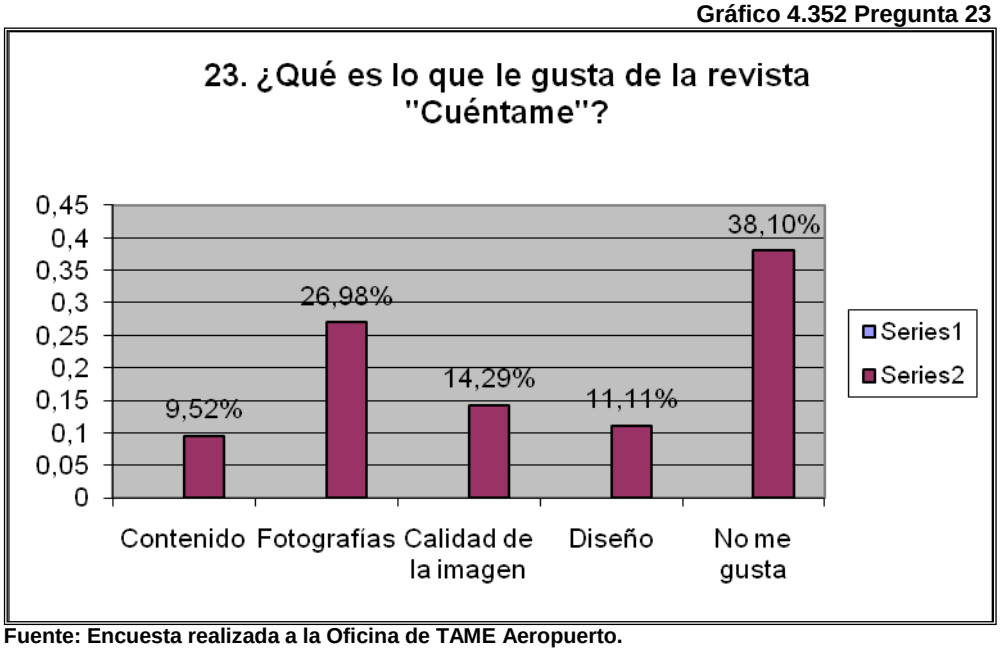
Gráfico 4.351 Pregunta 22



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 58.73% de los miembros de área de Tripulantes de Cabina solo a veces leen la revista interna, el 31.75% nunca lee la revista y el 9.52% siempre lee la revista interna de la empresa.

Gráfico 4.352 Pregunta 23

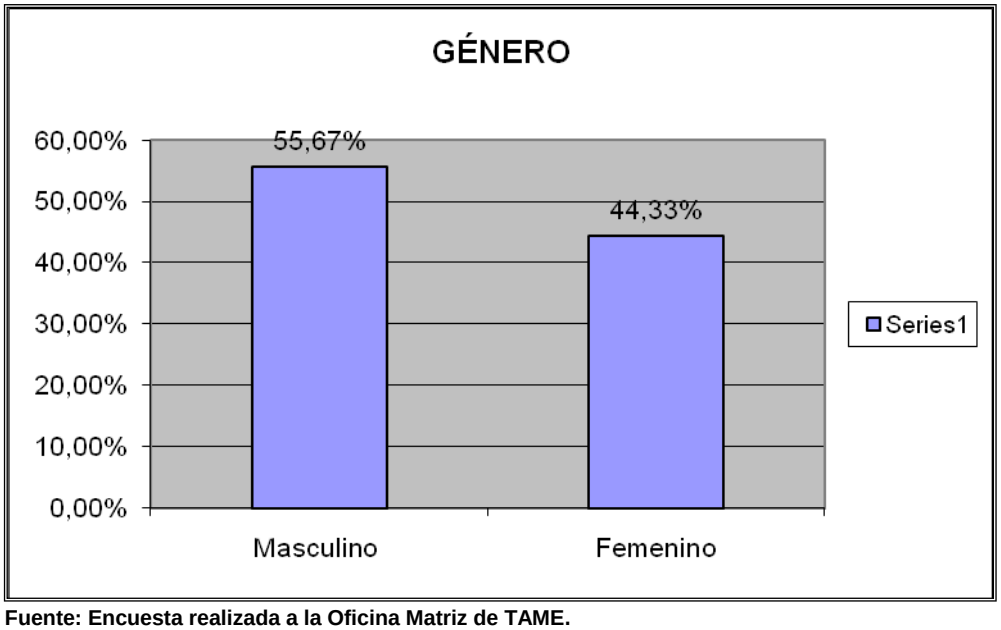


Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En el área de Tripulantes de Cabina al 38,10% de las personas no les gusta la revista interna. Sin embargo al 26.98% le gusta las fotografías, al 14.29% la calidad de la imagen, al 11.11% el diseño y al 9.52% le gusta el contenido de la revista interna.

4.7 Tabulación e Interpretación global de la Oficina Matriz

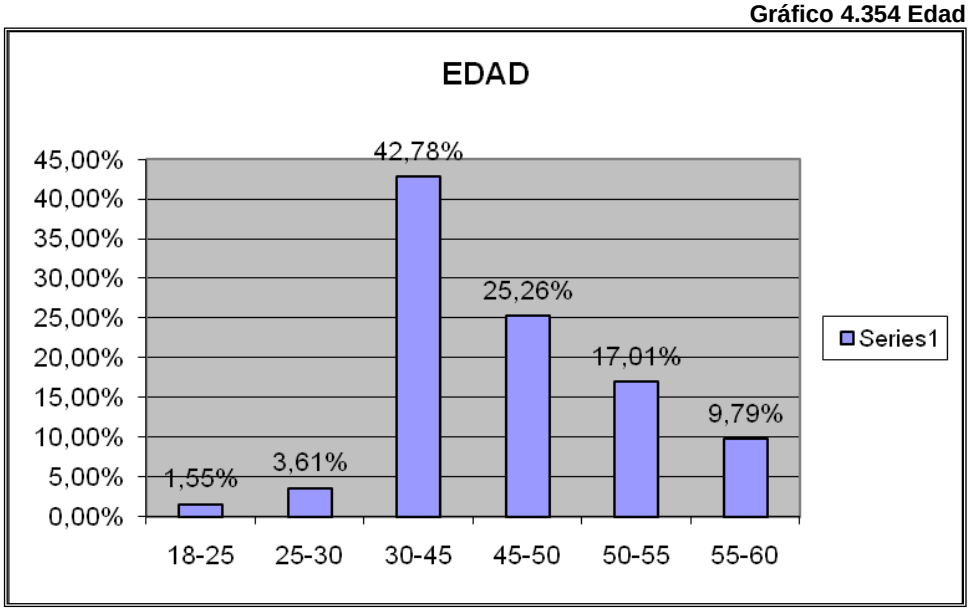
Gráfico 4.353 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en la gráfica existe una pequeña superioridad del género masculino dentro de la empresa TAME.

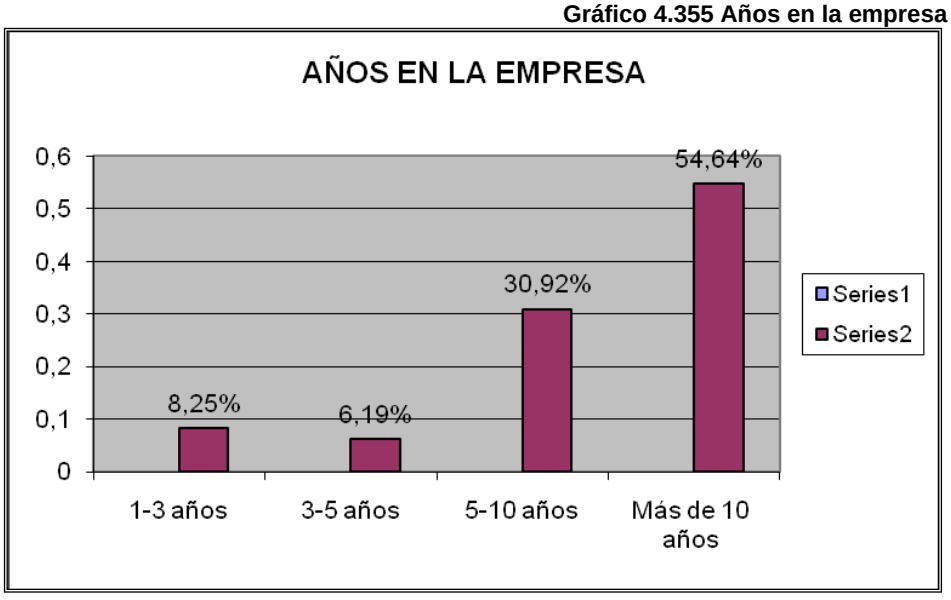
Gráfico 4.354 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro de la Oficina Matriz de TAME el 42.78% del público interno tiene de 30 a 45 años de edad, el 25.26% de 45 a 50 años, el 17.01% de 50 a 55 años, el 9.79% de 55 a 60 años, el 3.61% de 25 a 30 años, finalmente el 1.55% tiene entre 18 a 25 años.

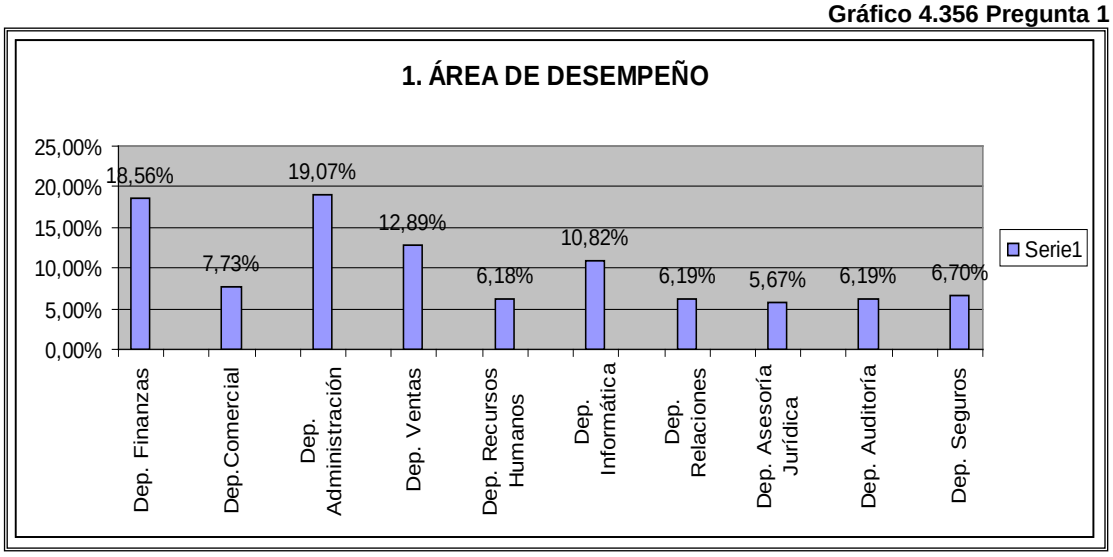
Gráfico 4.355 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Tal como se detalla en la gráfica, el 54.64% de los miembros de la Oficina Matriz de TAME trabajan en la empresa más de 10 años, el 30.92% de 5 a 10 años, el 6.19% de 3 a 5 años y el 8.25% trabaja en la organización de 1 a 3 años.

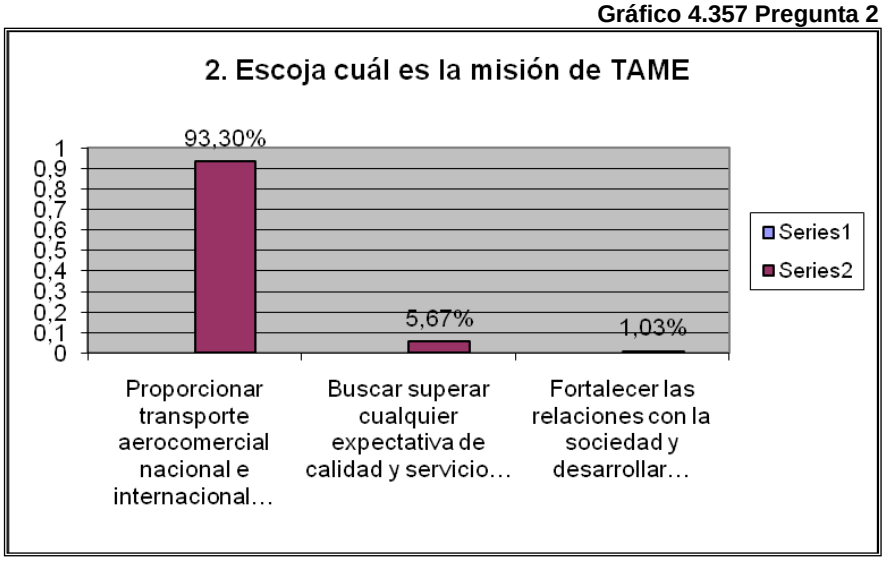
Gráfico 4.356 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En la Oficina Matriz de TAME el 19.07% de las personas trabajan en el Departamento Administrativo, el 18.56% en el Departamento de Finanzas, el 12.89% en el Departamento de Ventas, el 10.82% en el Departamento de Informática, el 7.73% de los miembros trabaja en el Departamento Comercial, el 6.70% en el Departamento de Seguros, el 6.19% en el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social, el 6.19% en el Departamento de Auditoría, el 6.18% del público interno trabaja en el Departamento de Recursos Humanos y el 5.67% trabaja en el Departamento de Asesoría Jurídica.

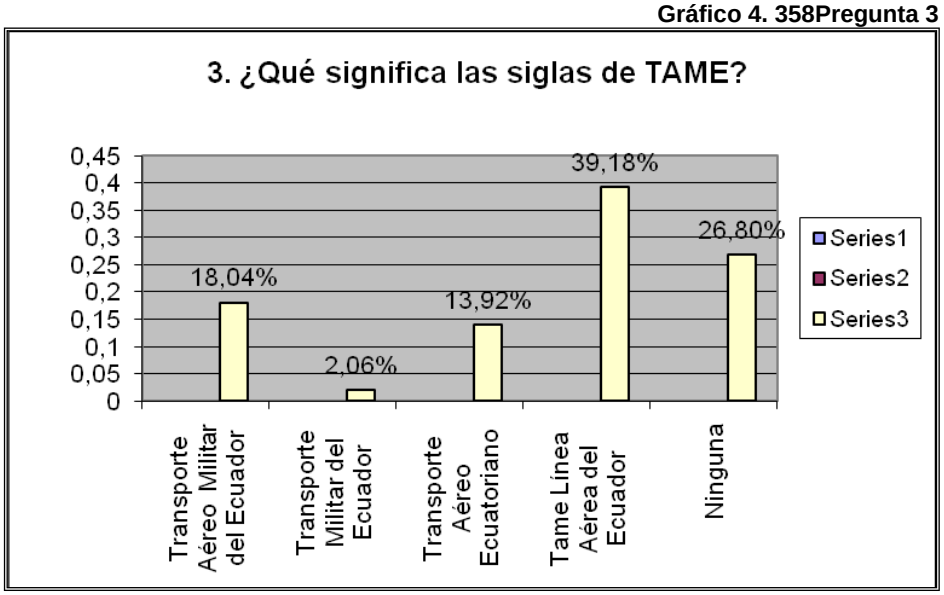
Gráfico 4.357 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Como se detalla en la gráfica, el 93.30% de los trabajadores de la matriz conocen cual es la misión de TAME y el 6.7% no sabe.

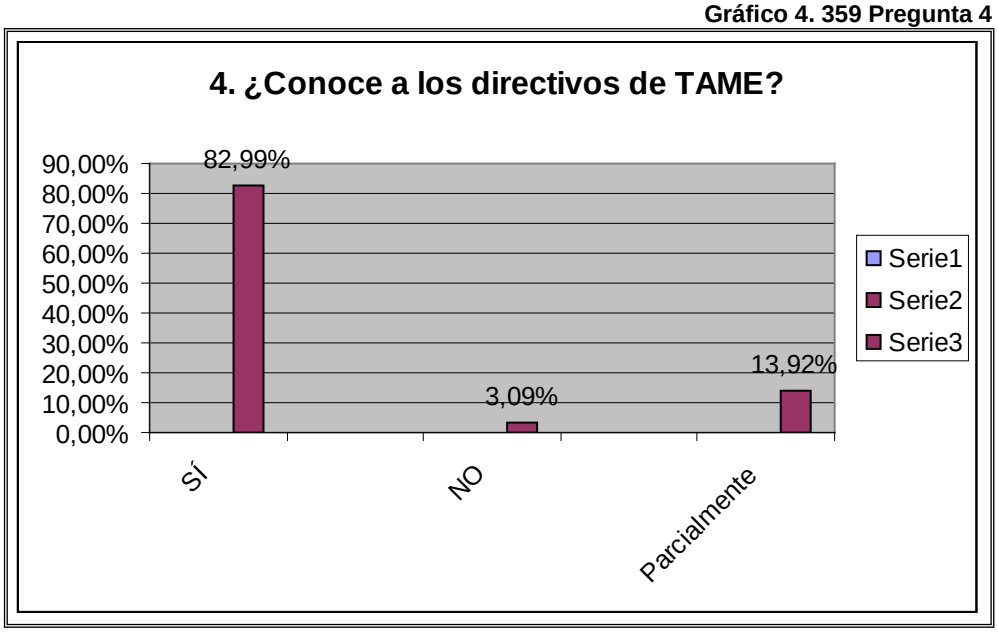
Gráfico 4. 358Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 39.18% de los miembros que laboran en la matriz afirman que TAME significa: "Tame Línea Aérea del Ecuador", el 18,04% dice que significa: "Transporte Aéreo Militar del Ecuador", el 13,92% afirma que significa: "Transporte Aéreo Ecuatoriano", mientras que el 26,80% afirma que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

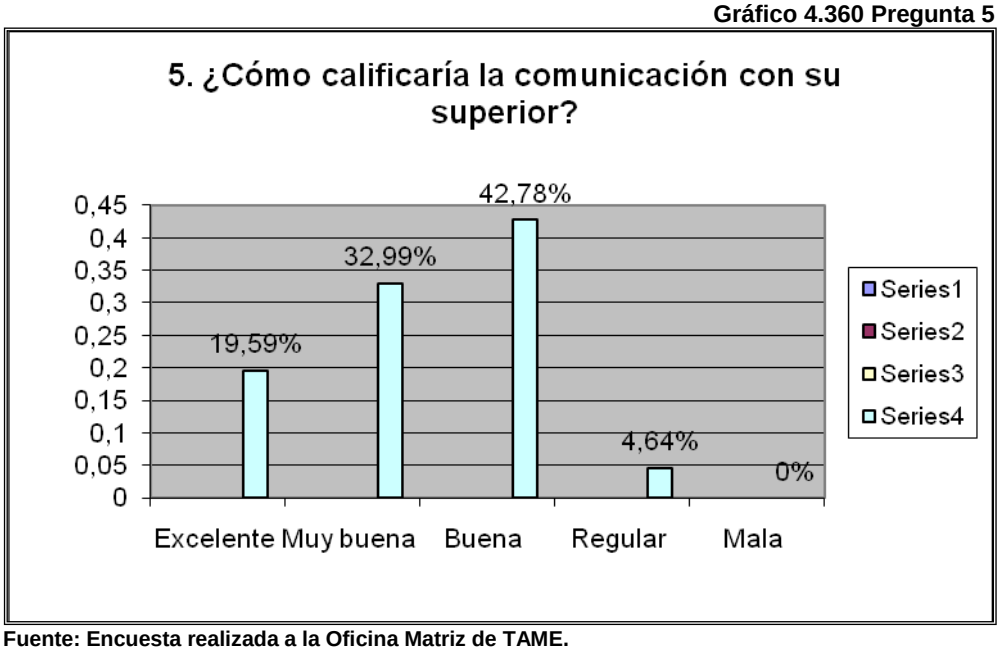
Gráfico 4. 359 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 82.99% de las personas que trabajan en la matriz sí conocen a los directivos de TAME, el 13.92% los conoce parcialmente y finalmente el 3.09% de las personas no conoce a los directivos.

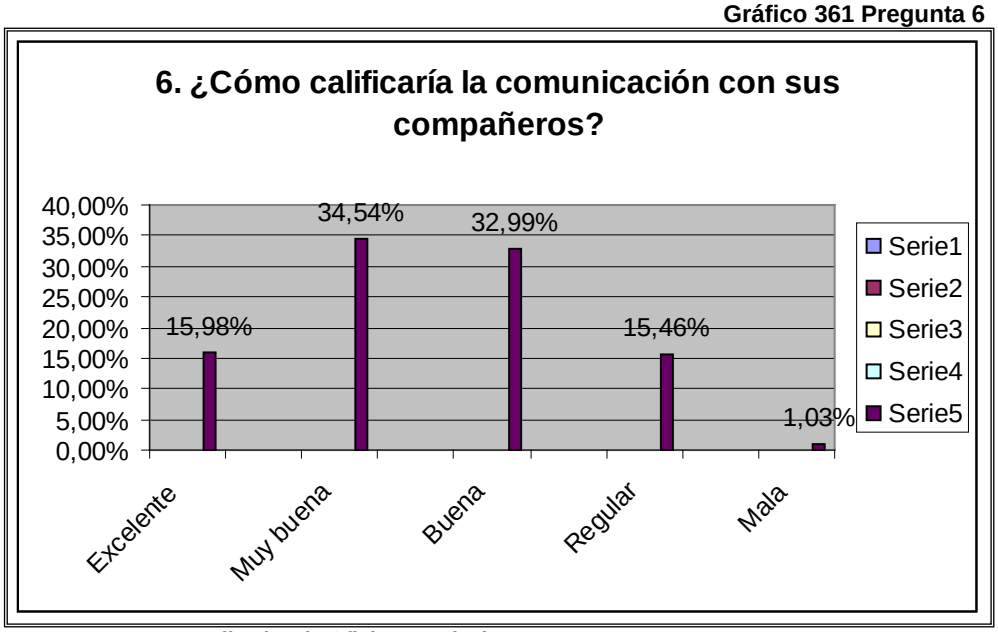
Gráfico 4.360 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 95.36% de los integrantes de la matriz afirman que la comunicación con su superior es positiva y el 4.64% afirma que es regular, tal como se detalla en el gráfico.

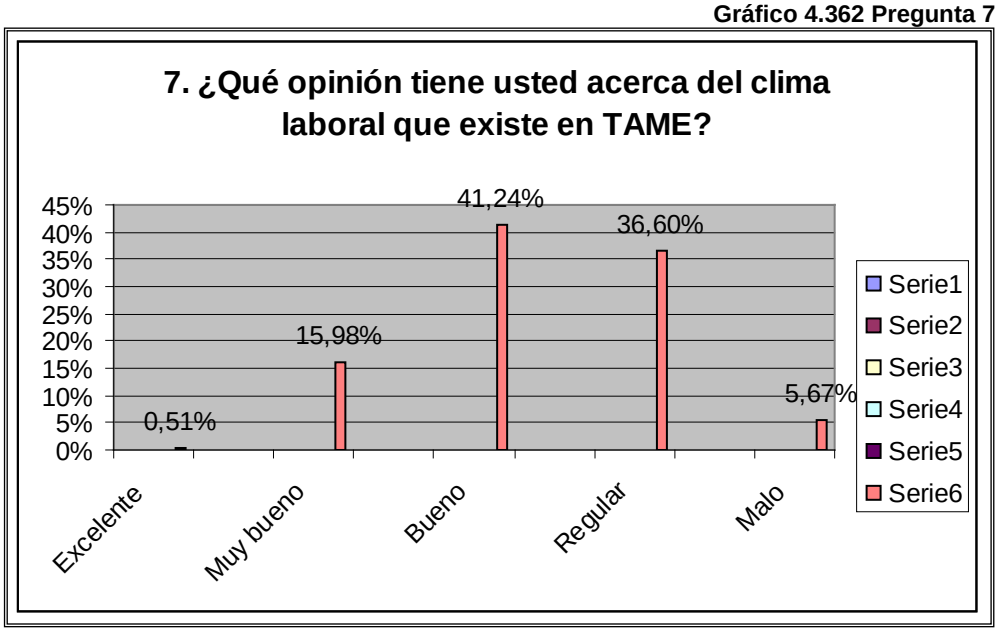
Gráfico 361 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Tal como se detalla en el gráfico, el 83.51% del público interno de la matriz califica de manera positiva la comunicación con sus compañeros y el 16.49% califica de regular y mala la comunicación con sus compañeros.

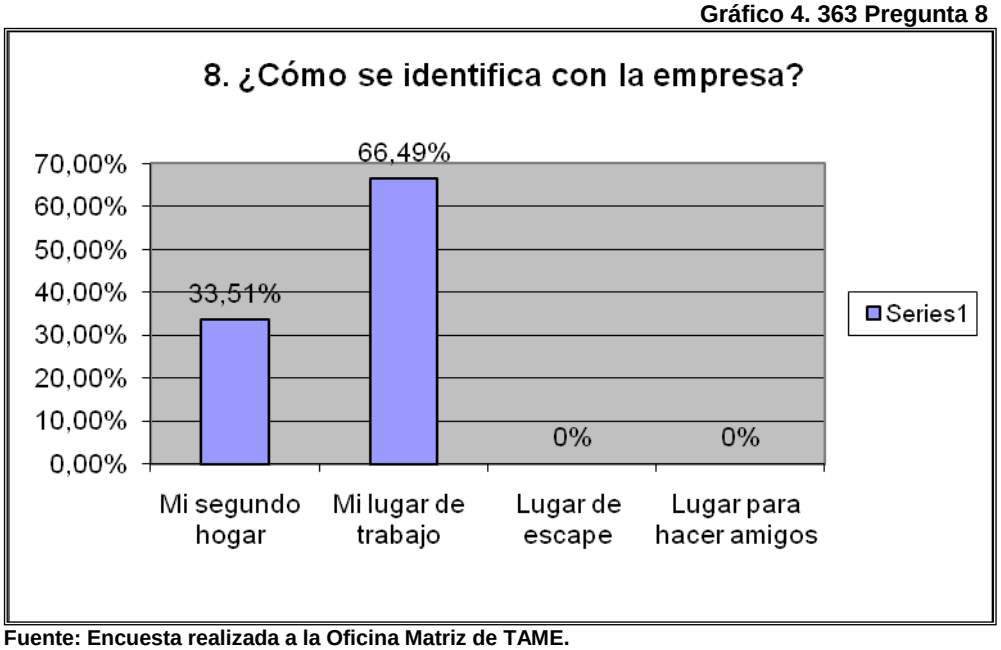
Gráfico 4.362 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 57.73% de las personas que trabajan en la matriz opinan positivamente sobre el clima laboral que existe en TAME y el 42.27% de las personas opinan de forma negativa sobre clima laboral de la empresa, tal como se detalla en el gráfico.

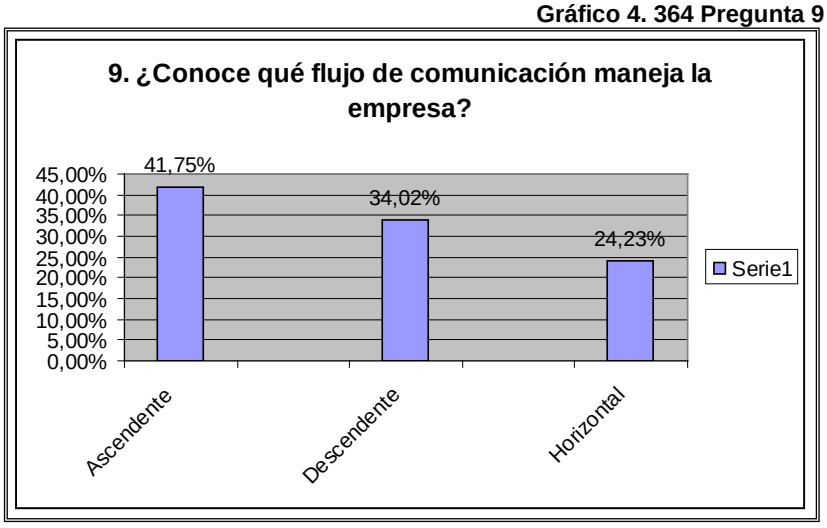
Gráfico 4. 363 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Tal como se ve en el gráfico, el 66.49% de los miembros de la Oficina Matriz identifican a TAME como su lugar de trabajo y el 33.51% identifica a la organización como su segundo hogar.

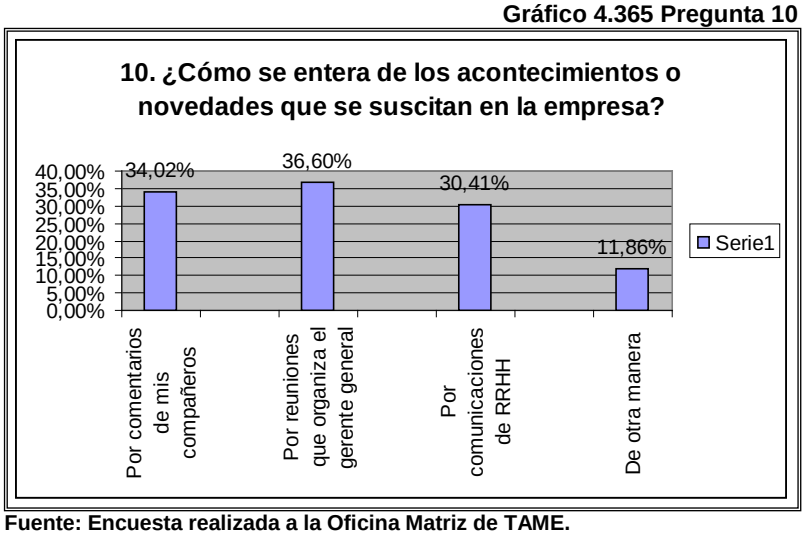
Gráfico 4. 364 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 41.75% del público interno de la Oficina Matriz afirma que el flujo de comunicación que maneja TAME es ascendente, el 34.02% afirma que la comunicación es descendente y el 24.23% afirma que la comunicación en la organización es horizontal.

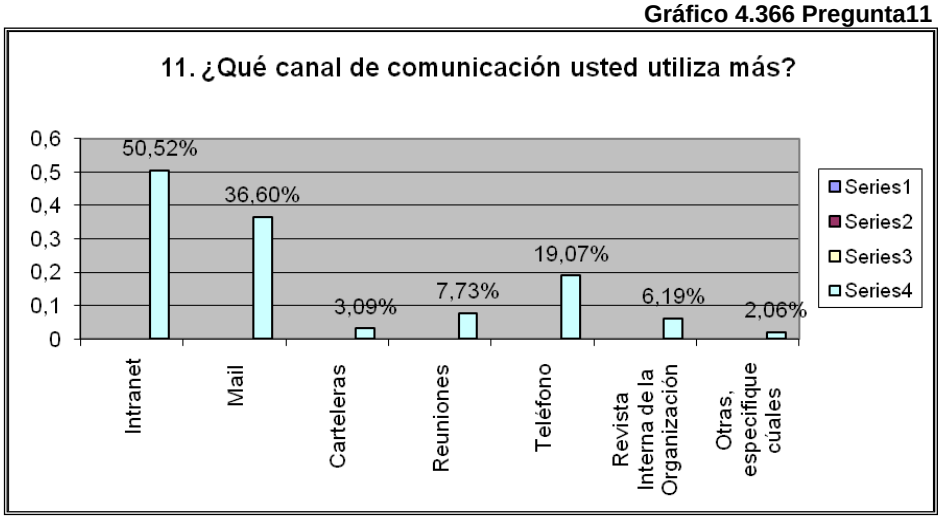
Gráfico 4.365 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En la Oficina Matriz el 36.60% de las personas se enteran de los acontecimientos y novedades que se suscitan en la empresa por medio de reuniones que organiza el gerente general, el 34.02% a través de comentarios de sus compañeros, el 30.41% por comunicaciones de Recursos Humanos. Finalmente el 11.86% se entera de los acontecimientos de otra manera, por medio de mensajes de texto o fax. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

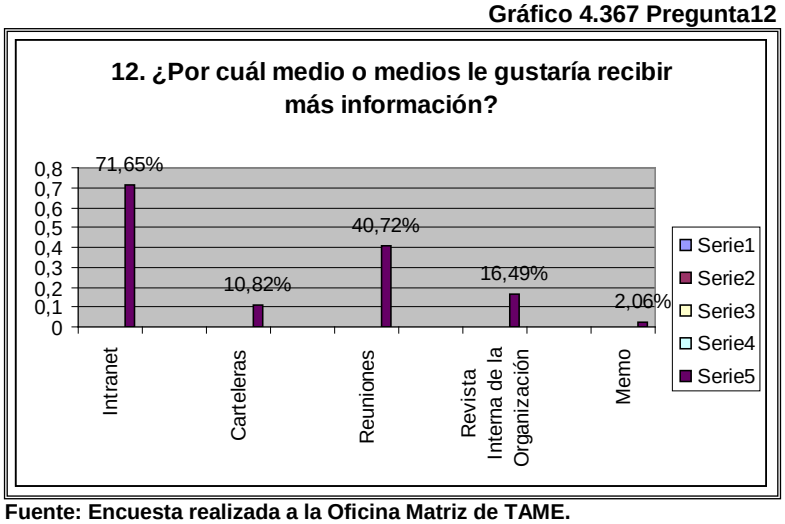
Gráfico 4.366 Pregunta11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 50.52% de las personas que trabajan en la Oficina Matriz el canal que más utiliza es el Intranet, el 36.60% lo que más utiliza es el mail, el 19.07% el teléfono, el 7.73% el canal que más utiliza son las reuniones, el 6.19% el canal que más utiliza es la revista Interna de la Organización, el 3.09% lo que más utiliza son las carteleras. Por último, el 2.06% utiliza otros canales, como conversaciones entre compañeros. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

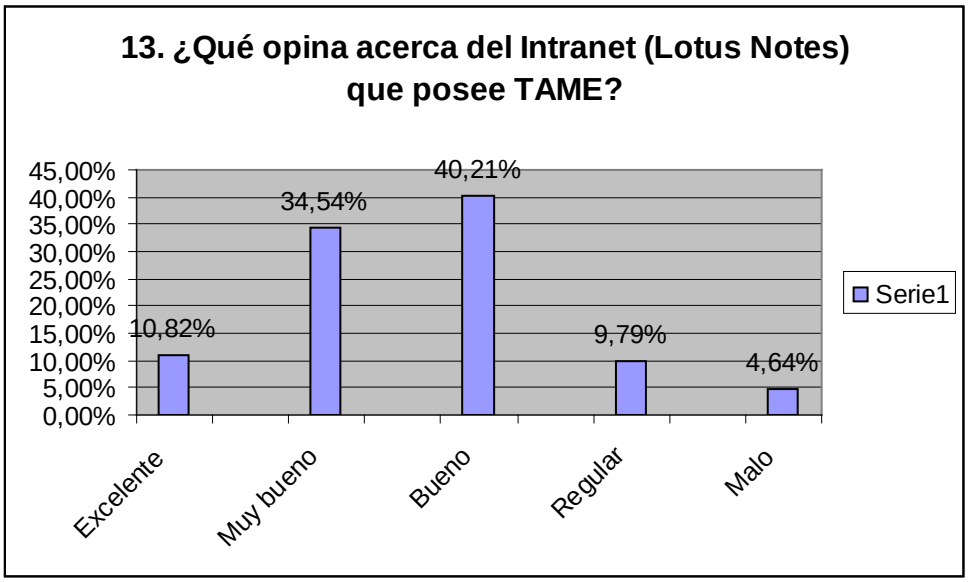
Gráfico 4.367 Pregunta12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al 71.65% de los miembros de la Oficina Matriz les gustaría recibir más información mediante el Intranet, al 40.72% a través de reuniones, al 16.49% por medio de la revista interna de la organización, al 10.82% a través de carteleras y al 2.06% por medio del memo. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

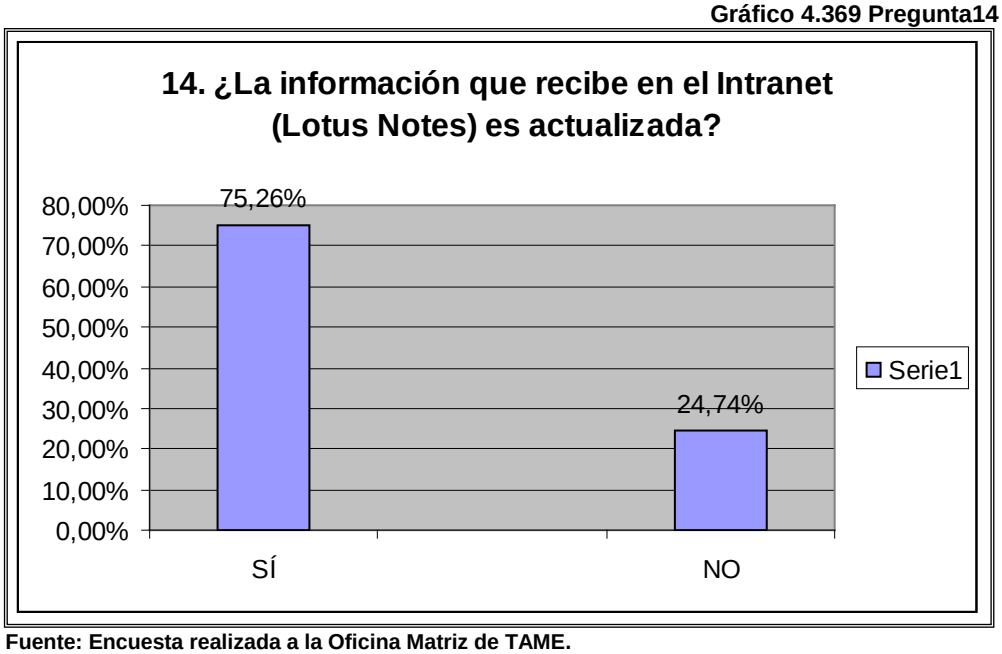
Gráfico 4.368 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En la Oficina Matriz el 85.57% de las personas opinan positivamente sobre el Intranet que posee TAME y 14.43% opina de una forma negativa.

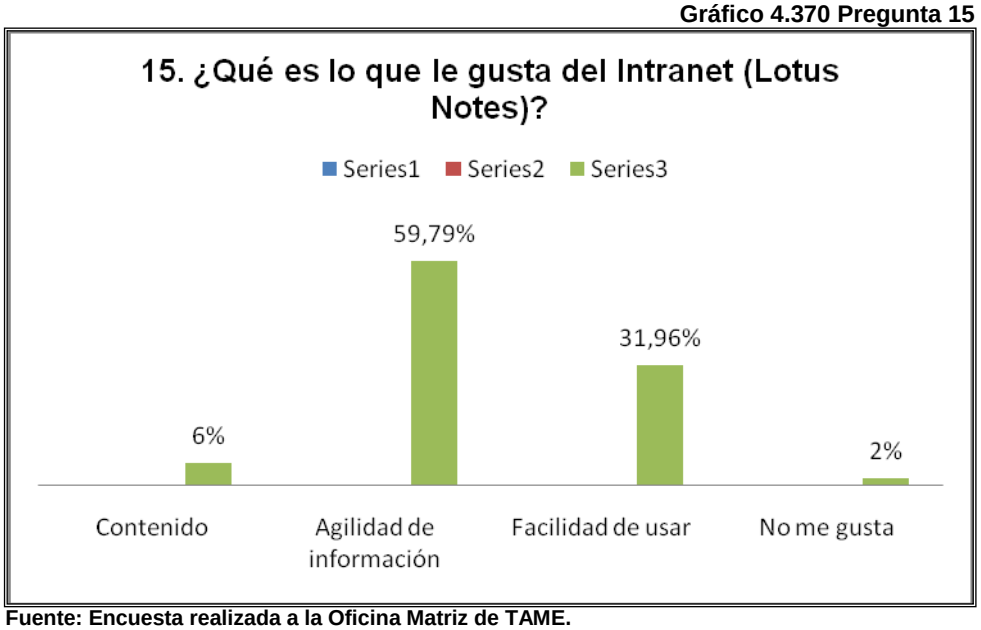
Gráfico 4.369 Pregunta14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 75.26% de los integrantes de la Oficina Matriz afirman que la información que recibe del Intranet sí es actualiza y el 24.74% afirma que la información que recibe no es actualizada.

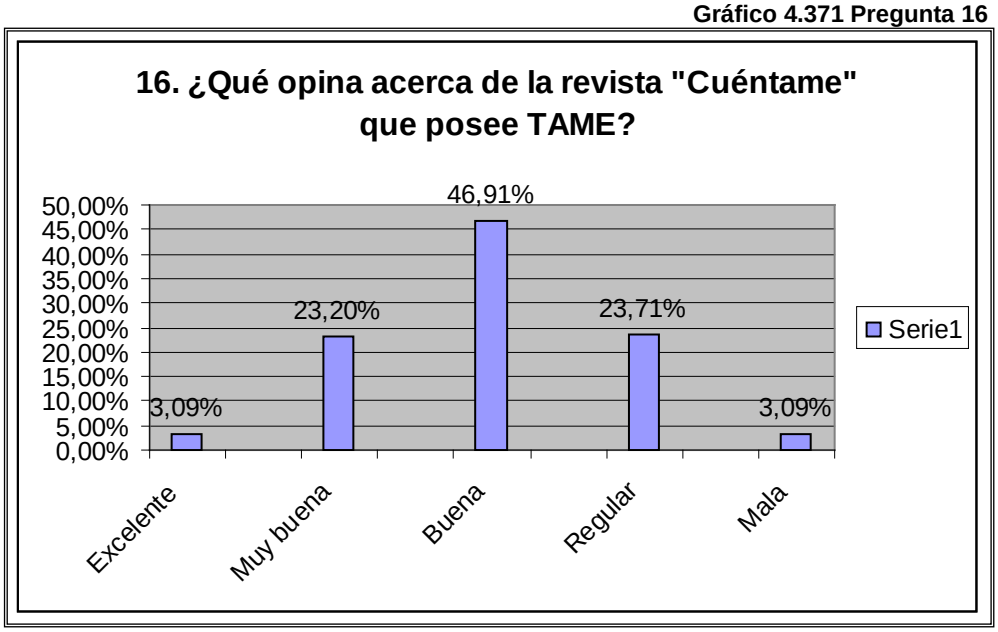
Gráfico 4.370 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al 59.79% de las personas de la Oficina Matriz lo que les gusta del Intranet es la agilidad de información, al 31.96% la facilidad de usar, al 6% le gusta el contenido y al 2% de las personas no les gusta.

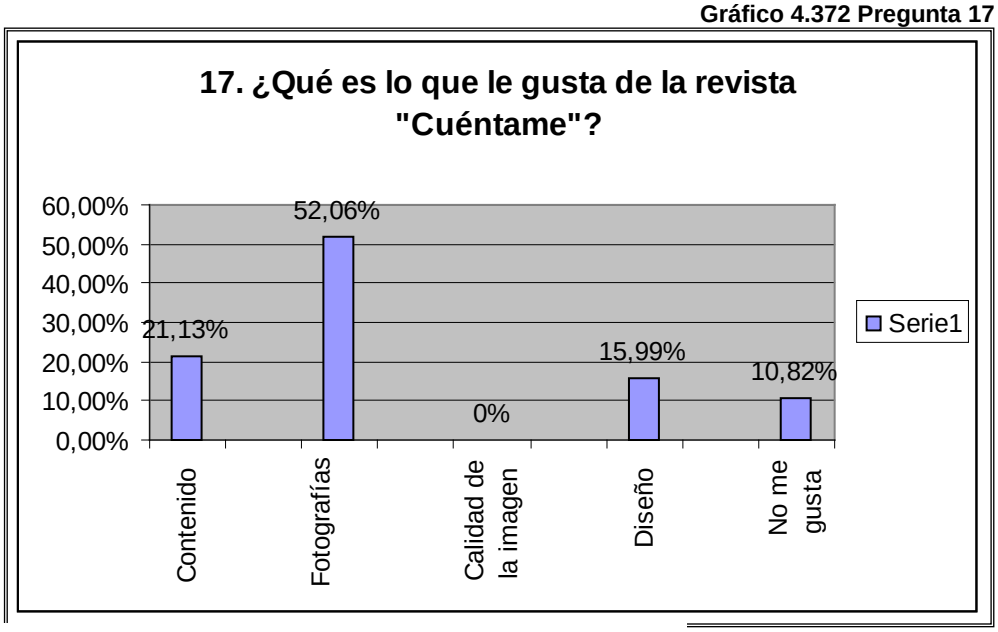
Gráfico 4.371 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Dentro de la Oficina Matriz el 73.2% de los miembros opinan positivamente sobre la revista interna “Cuéntame” y el 26.8% opina de forma negativa.

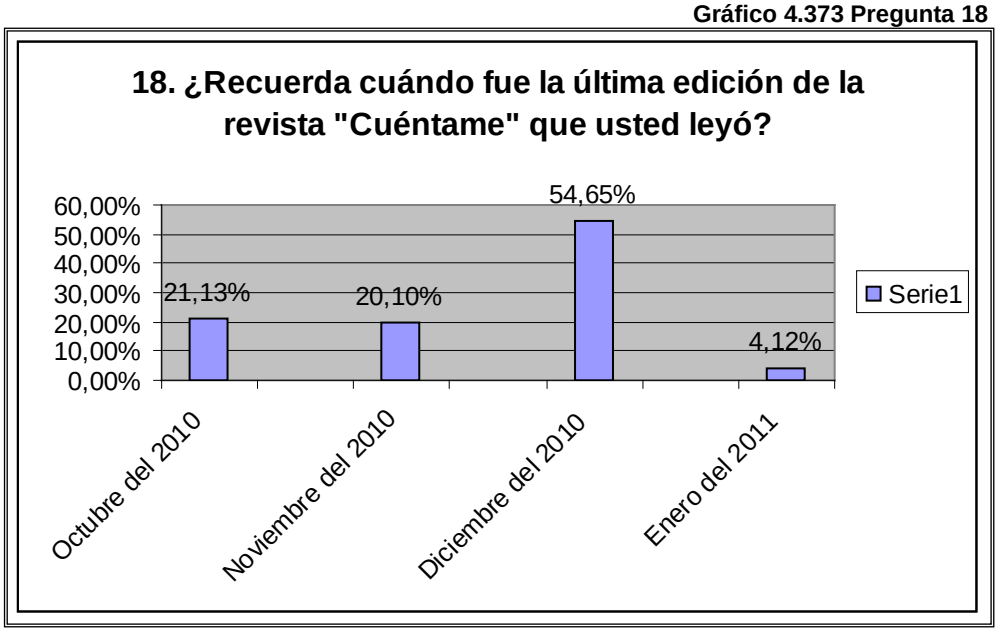
Gráfico 4.372 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

Al 52.06% del público interno que labora en la matriz lo que le gusta de la revista son las fotografías, al 21.13% le gusta el contenido, al 15.99% le gusta el diseño y al 10.82% no le gusta.

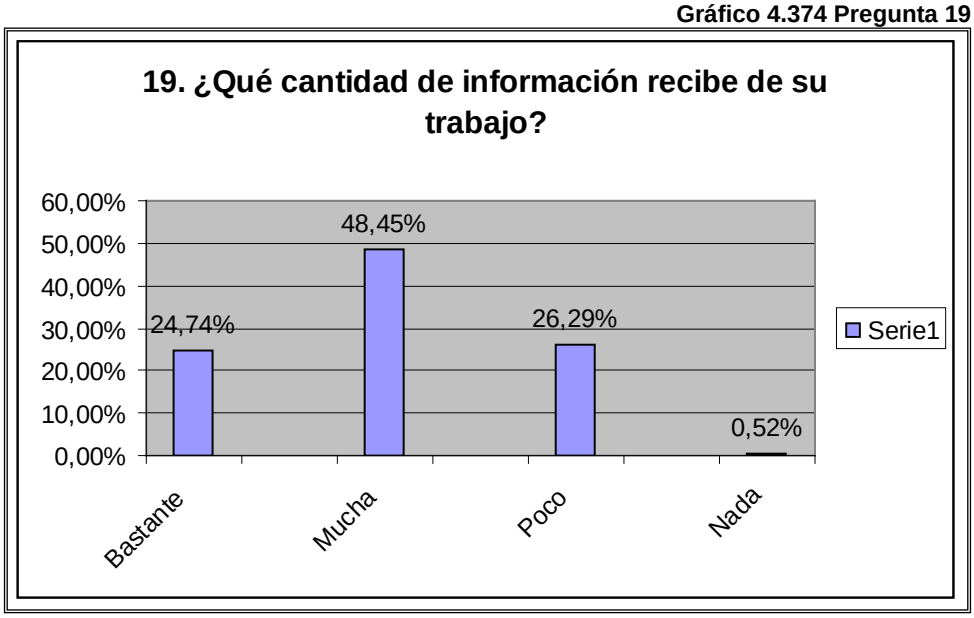
Gráfico 4.373 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

El 54.65% de las personas que trabajan en la Oficina Matriz afirman que la última edición que leyeron fue la del mes de diciembre del 2010, el 21.13% la del mes de octubre del mismo año, el 20,10% la del mes de noviembre del 2010 y el 4.12% la de enero del 2011.

Gráfico 4.374 Pregunta 19



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En la Oficina Matriz el 48.45% de las personas aseguran que reciben mucha información de su trabajo, el 26.29% afirma que recibe poca información, el 24.74% dice que recibe bastante información de su trabajo y el 0.52% afirma no recibir nada de información.

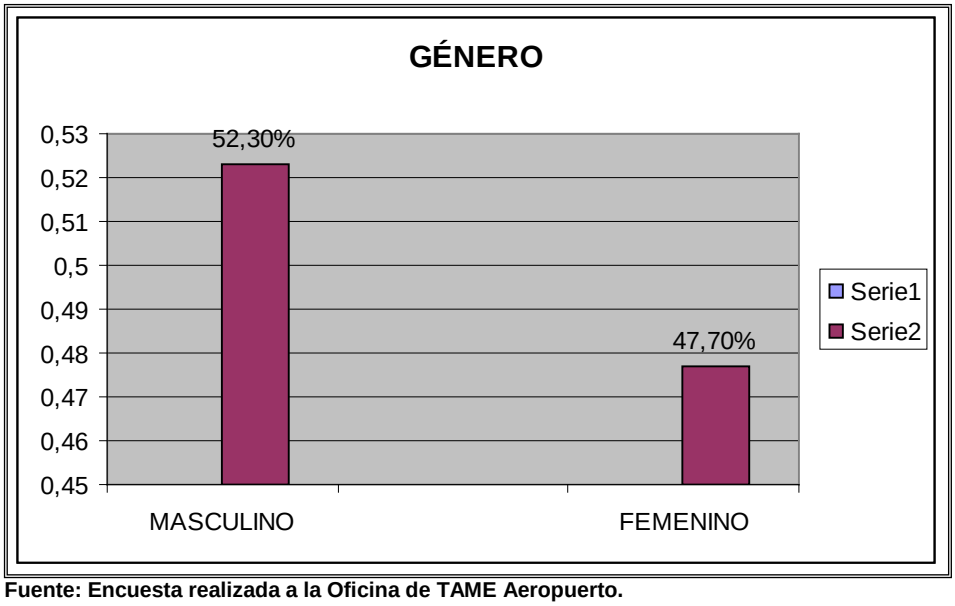
Gráfico 4.375 Pregunta 20

Fuente: Encuesta realizada a la Oficina Matriz de TAME.
Elaborado por: Autoras

En la Oficina Matriz se resuelven los problemas de comunicación en el 72.16% mediante el diálogo, el 19.08% a través de discusión, el 4.12% mediante el chisme y finalmente el 4.64% de otra manera, como comunicados o por imposición de los altos mandos.

4.8 Tabulación e Interpretación global del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito

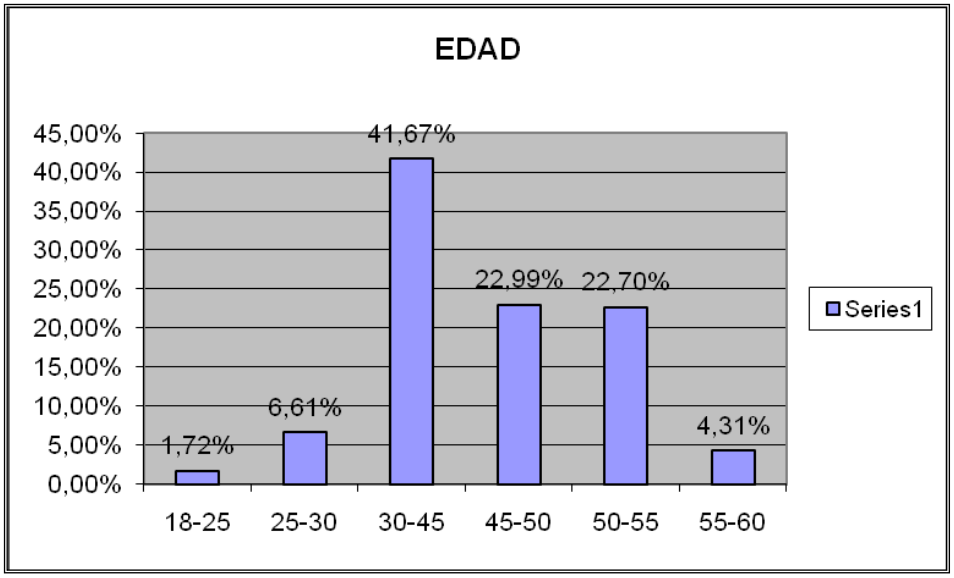
N Gráfico 4.376 Género



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Tal como se muestra en el gráfico en el aeropuerto existe una superioridad del género masculino.

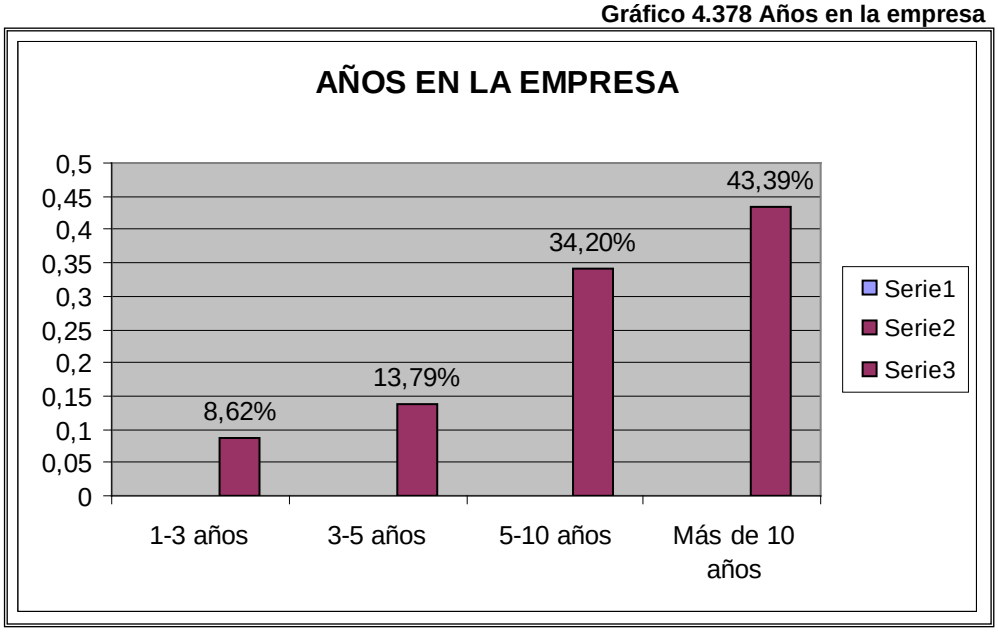
Gráfico 4.377 Edad



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro de TAME aeropuerto el 41.67% de las personas tienen de 30 a 45 años, el 22.99% de 45 a 50 años, el 22.70% de 50 a 55 años, el 6.61% de 25 a 30 años, el 4.31% de 55 a 60 años y finalmente el 1.72% de 18 a 25 años de edad.

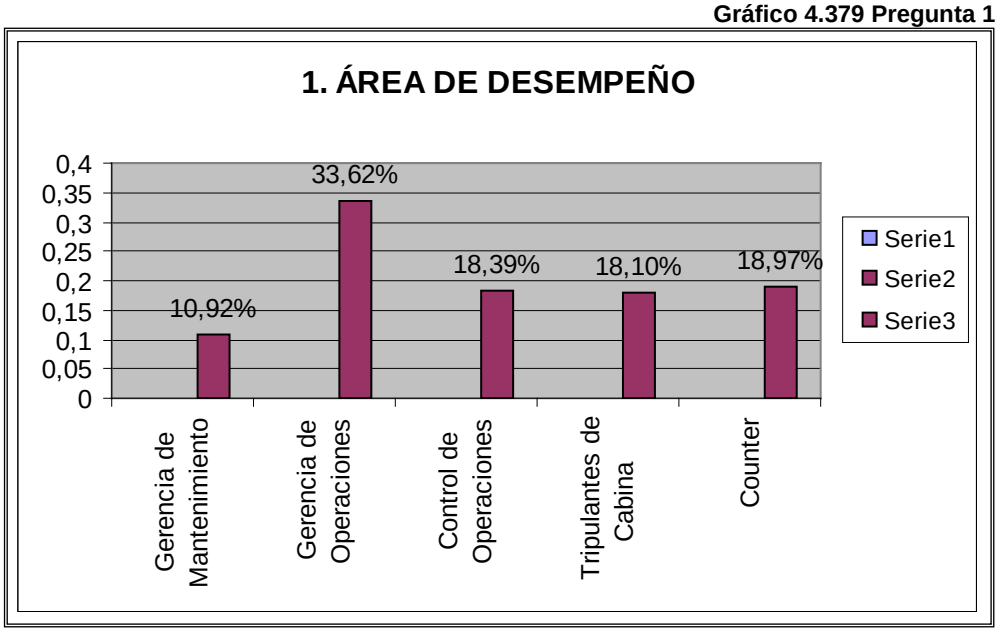
Gráfico 4.378 Años en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en el gráfico, en TAME aeropuerto el 43.39% del público interno trabaja en la empresa más de 10 años, el 34.20% de 5 a 10 años, el 13.79% de 3 a 5 años y el 8.62% trabaja en la organización de 1 a 3 años.

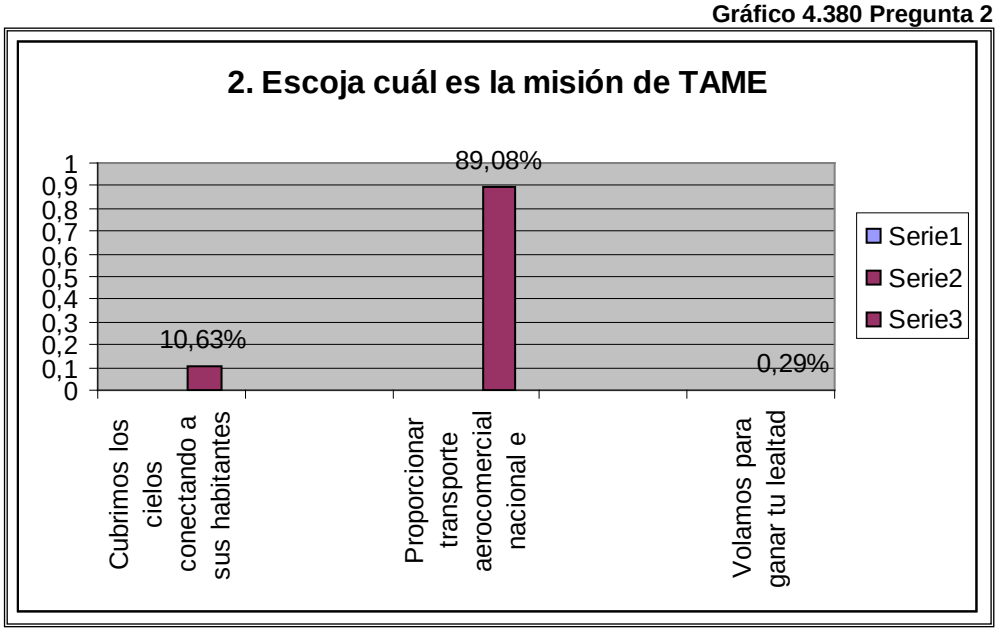
Gráfico 4.379 Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro de TAME aeropuerto el 33.62% de las personas trabajan en Gerencia de Operaciones, el 18.39% trabaja en el Departamento de Control de Operaciones, el 18.97% en el área de Counter, el 18.10% en el área de Tripulantes de Cabina y el 10.92% labora en Gerencia de Mantenimiento.

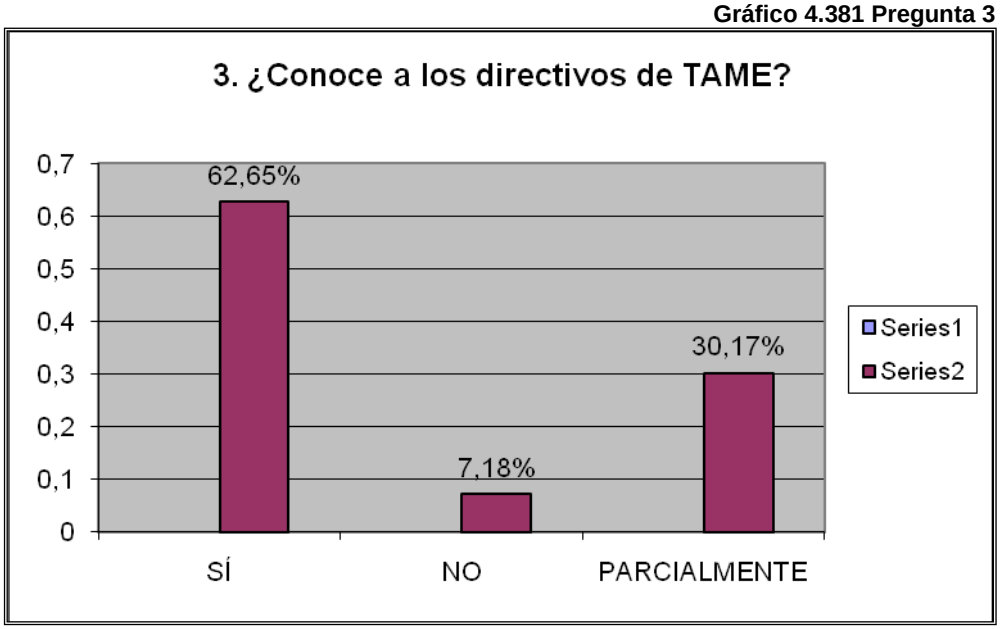
Gráfico 4.380 Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 89.08% de los miembros de TAME aeropuerto saben cuál es la misión de la empresa y el 10.92% de las personas no tienen claro la misión de la organización, tal como se detalla en el gráfico.

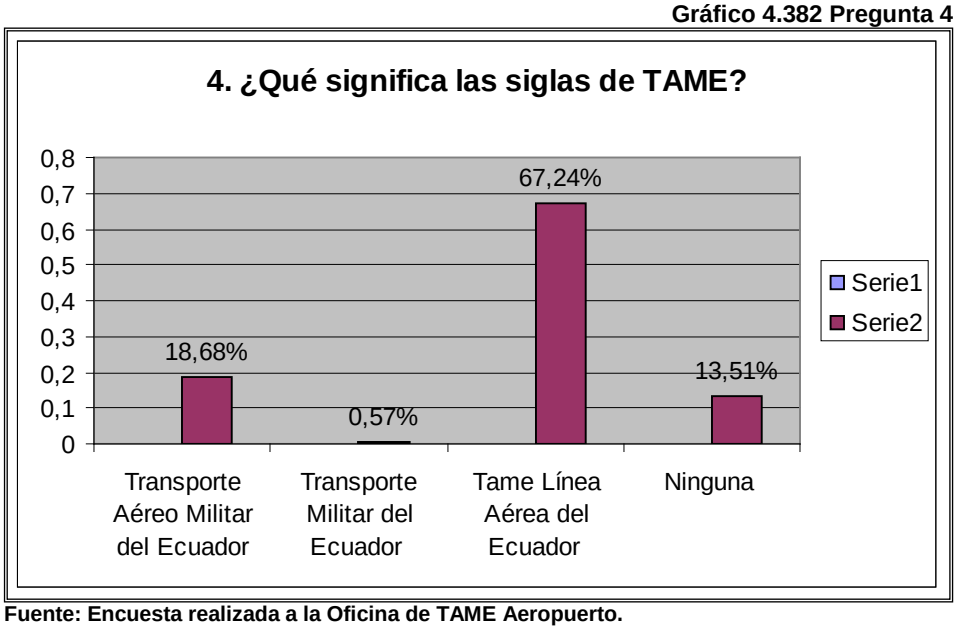
Gráfico 4.381 Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 62.65% de las personas que trabajan en TAME aeropuerto sí conoce a los directivos de la empresa, el 30.17% los conoce parcialmente y por último el 7.18% no los conoce.

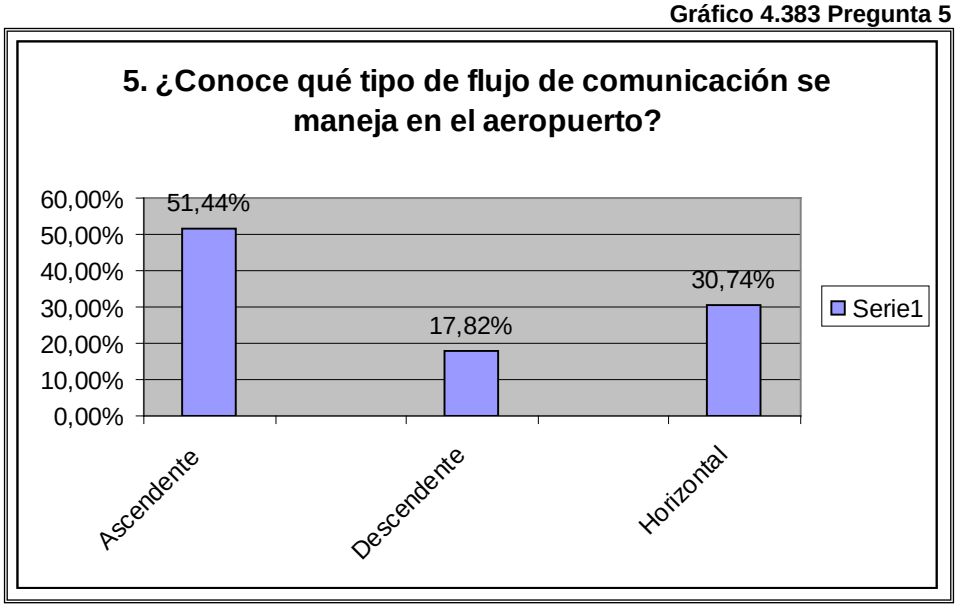
Gráfico 4.382 Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 67,24% de las personas que trabajan en el aeropuerto afirman que TAME significa: “Tame Línea Aérea del Ecuador”, mientras que el 18,68% dice que significa: “Transporte Aéreo Militar del Ecuador”, y el 13,51% manifiesta que no significa ninguna de las opciones mencionadas.

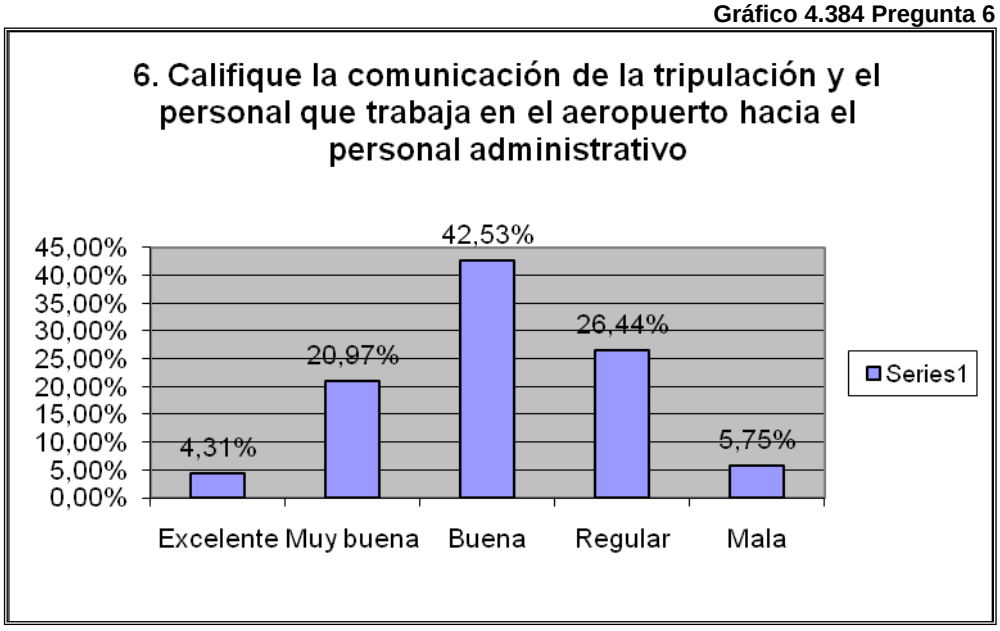
Gráfico 4.383 Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 51.44% del público interno que trabaja en TAME aeropuerto asegura que el flujo de comunicación que maneja la empresa es ascendente, el 30.74% afirma que el flujo de comunicación es horizontal y el 17.82% asegura que el flujo de comunicación de la empresa es descendente.

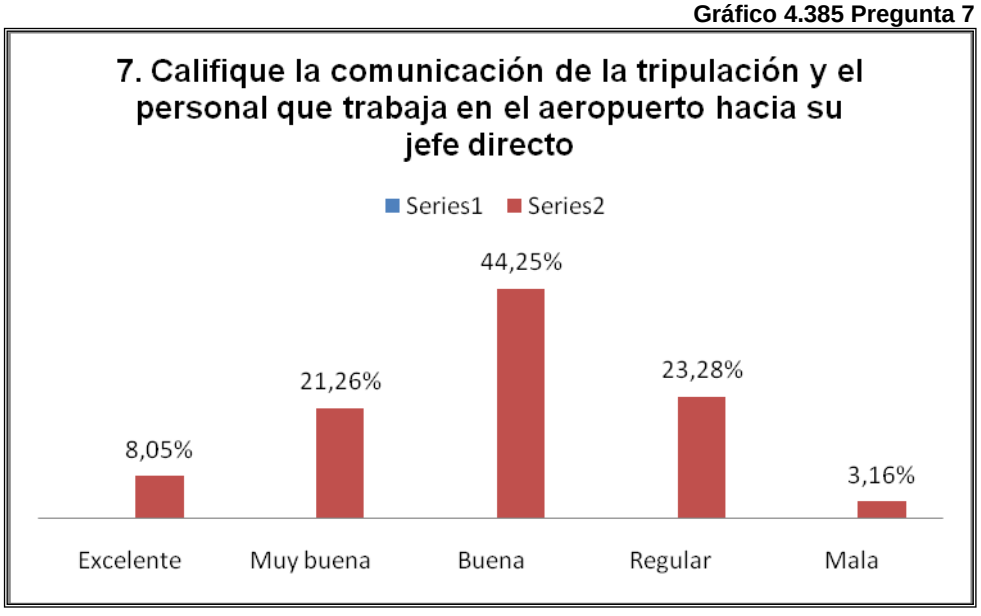
Gráfico 4.384 Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 67.81% de los miembros de TAME aeropuerto califican la comunicación hacia el personal administrativo de manera positiva y el 32.19% califica de manera negativa la comunicación con el personal administrativo, tal como se detalla en el gráfico.

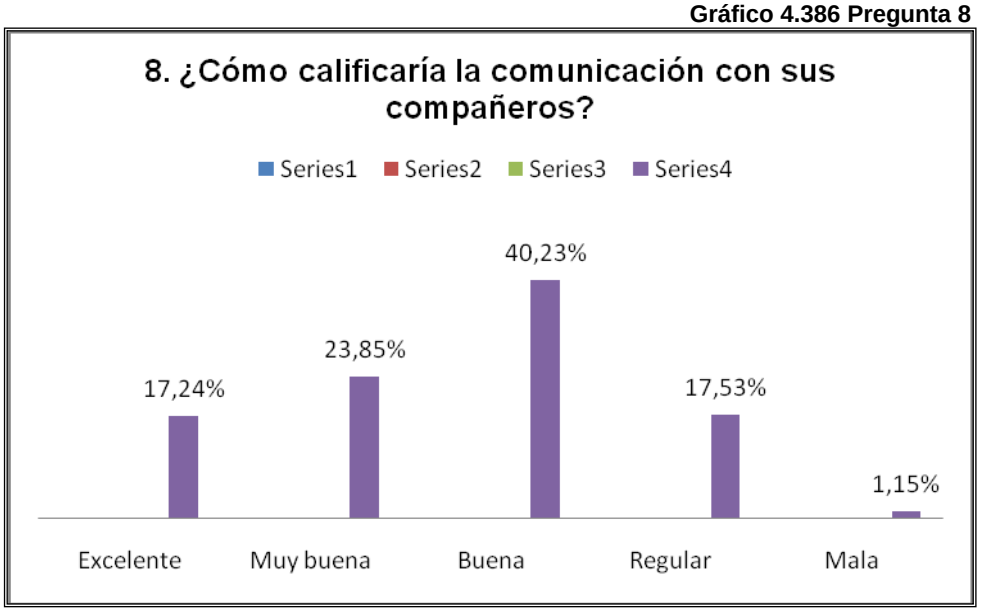
Gráfico 4.385 Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro de TAME aeropuerto el 73.56% de las personas califican de manera positiva la comunicación hacia su jefe directo y el 26.44% la califica de manera negativa, como se detalla en la gráfica.

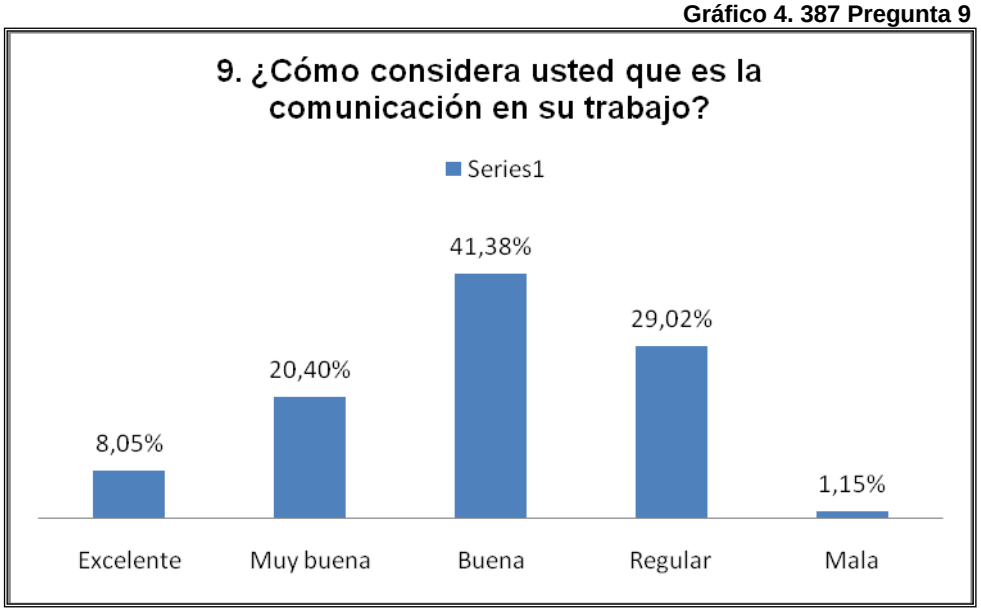
Gráfico 4.386 Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 81.32% de los integrantes de TAME aeropuerto califican de manera positiva la comunicación con sus compañeros y el 18.68% la califica de una forma negativa, como se detalla en el gráfico.

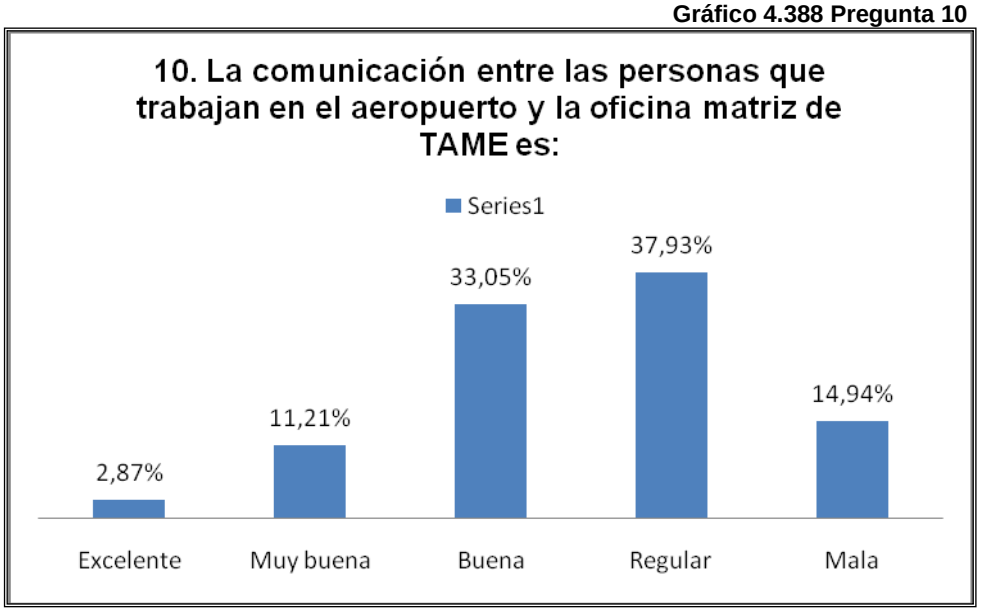
Gráfico 4. 387 Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En TAME aeropuerto el 69.83% del público interno considera que la comunicación en el trabajo es positiva y el 30.17% considera que la comunicación es negativa, tal como se detalla en el gráfico.

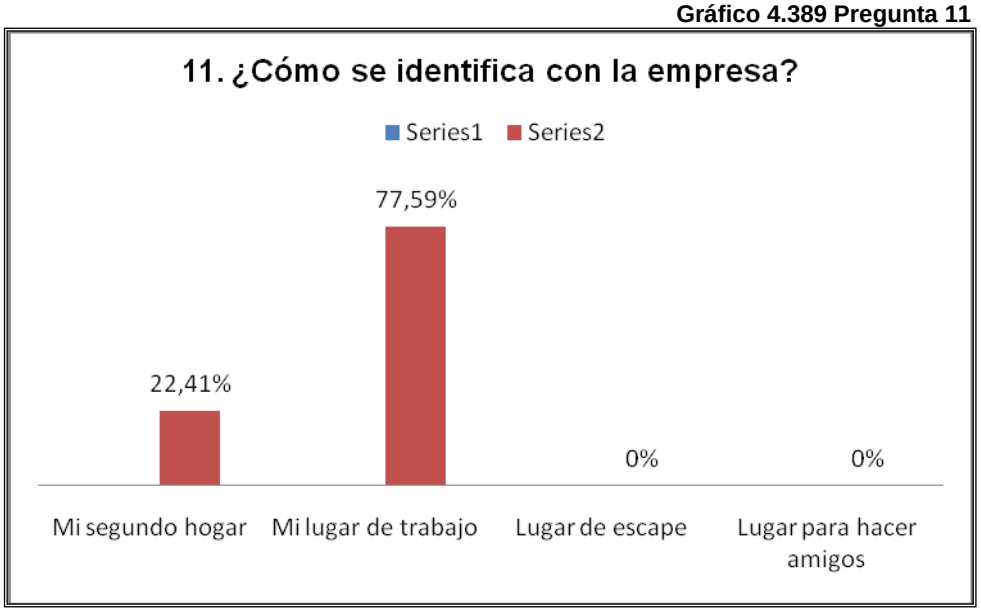
Gráfico 4.388 Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 47.13% de las personas que laboran en TAME aeropuerto afirman que la comunicación con la Oficina Matriz es positiva y el 52.87% asegura que es negativa, tal como se especifica en el gráfico.

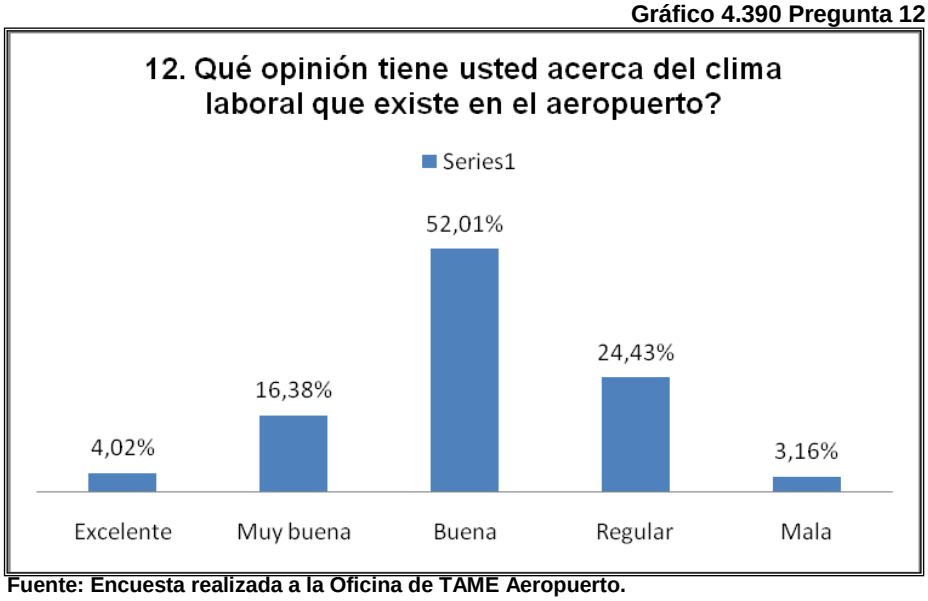
Gráfico 4.389 Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Como se muestra en el gráfico el 77.59% de los miembros que trabajan en TAME aeropuerto identifican a la empresa como su lugar de trabajo y el 22.41% de las personas identifican a la organización como su segundo hogar.

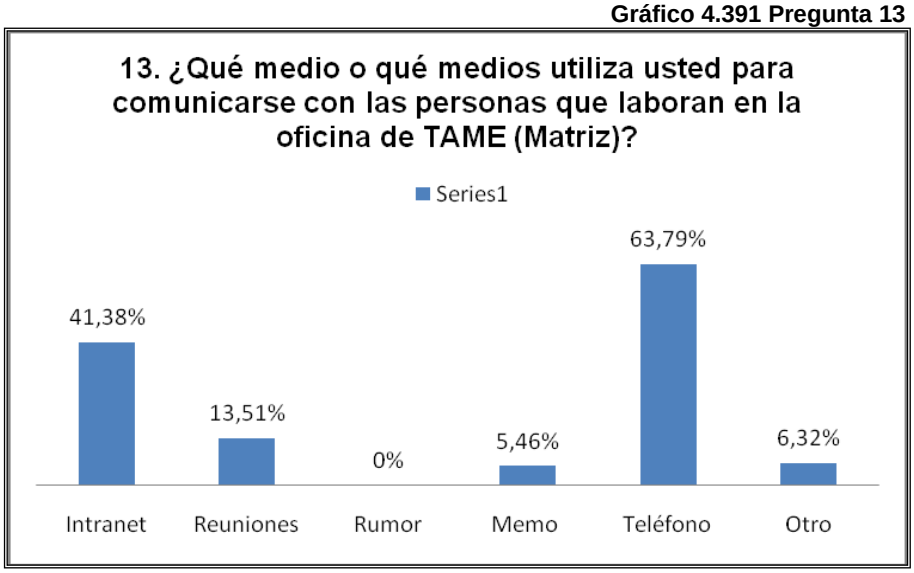
Gráfico 4.390 Pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro de TAME aeropuerto el 72.41% de las personas opinan positivamente sobre el clima laboral que existe en el aeropuerto, sin embargo el 27.59% opina de manera negativa, como se detalla en el gráfico.

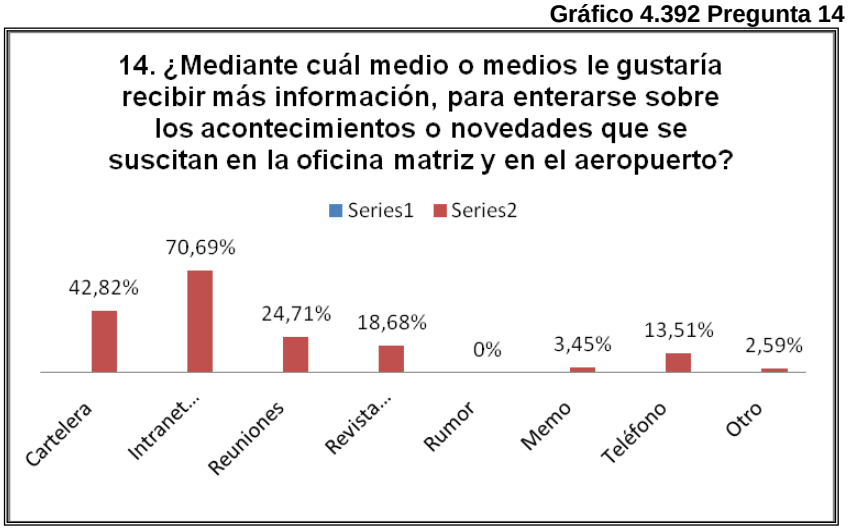
Gráfico 4.391 Pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 63.79% de las personas de TAME aeropuerto utiliza el teléfono para comunicarse con las personas que trabajan en la Oficina Matriz, el 41.38% utiliza el Intranet, el 13.51% las reuniones, el 6.32% utiliza otro medios como la radio VHS y los mensajes por sistema. Finalmente el 5.46% utiliza el memo para comunicarse con la Oficina Matriz. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

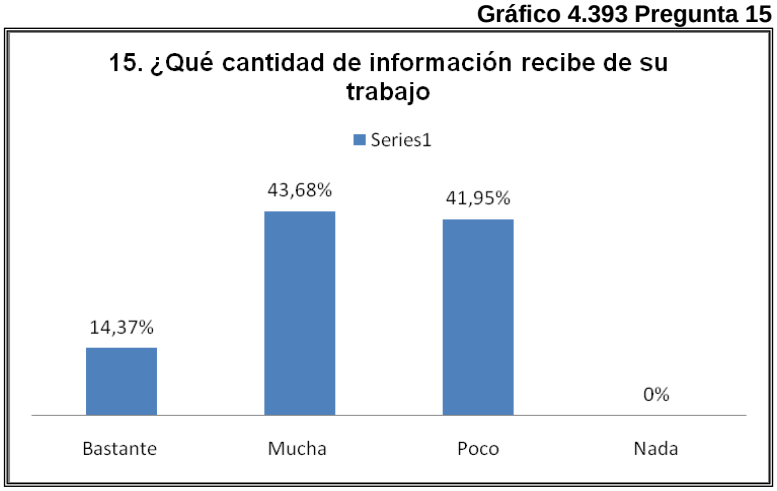
Gráfico 4.392 Pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Al 70.69% de las personas que trabajan en TAME aeropuerto les gustaría recibir más información por parte del Intranet, para enterarse de las novedades que se suscitan en la Oficina Matriz y en el aeropuerto, el 42.82% mediante las carteleras, el 24.71% a través de reuniones, el 18.68% mediante la revista interna, el 13.51% les gustaría por medio del teléfono, al 3.45% por medio del memo y finalmente al 2.59% le gustaría recibir más información por otros medios, como el mail y cartas. (Los encuestados podían escoger más de una opción)

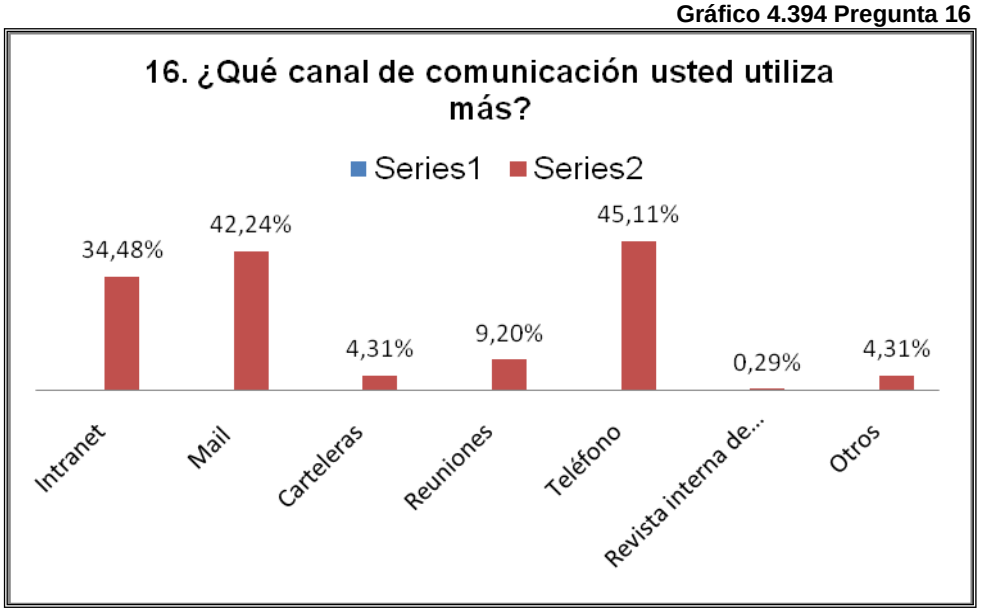
Gráfico 4.393 Pregunta 15



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 43.68% de los miembros que laboran en TAME aeropuerto aseguran recibir mucha información sobre su trabajo, el 41.95% afirma que recibe poca información y el 14.37% asegura que recibe bastante información.

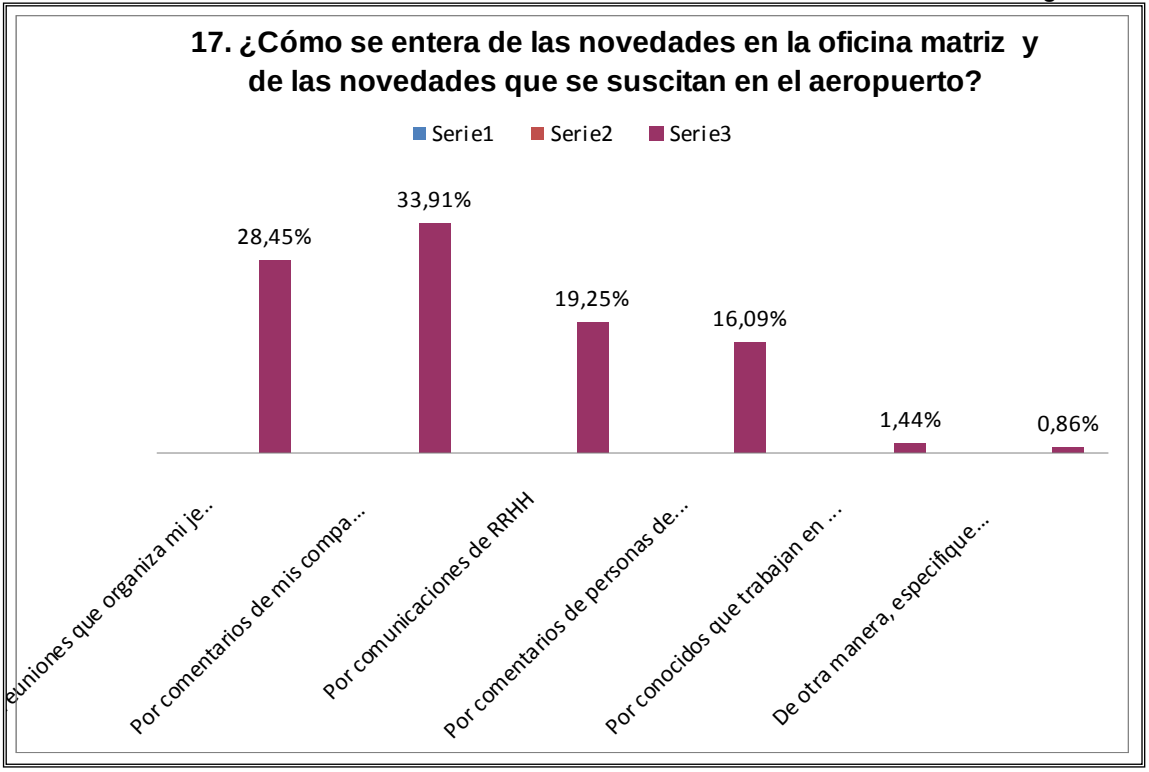
Gráfico 4.394 Pregunta 16



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En TAME aeropuerto el canal de comunicación que más utilizan sus miembros con el 45.11% es el teléfono, el mail con el 42.24%, el Intranet con el 34.48%, las reuniones con el 9.20%, las carteleras con el 4.31%, el 4.31% utiliza otros canales como la radio Motorola y las conversaciones personales. Finalmente utilizan la revista interna con el 0.29%.(Los encuestados podían escoger más de una opción)

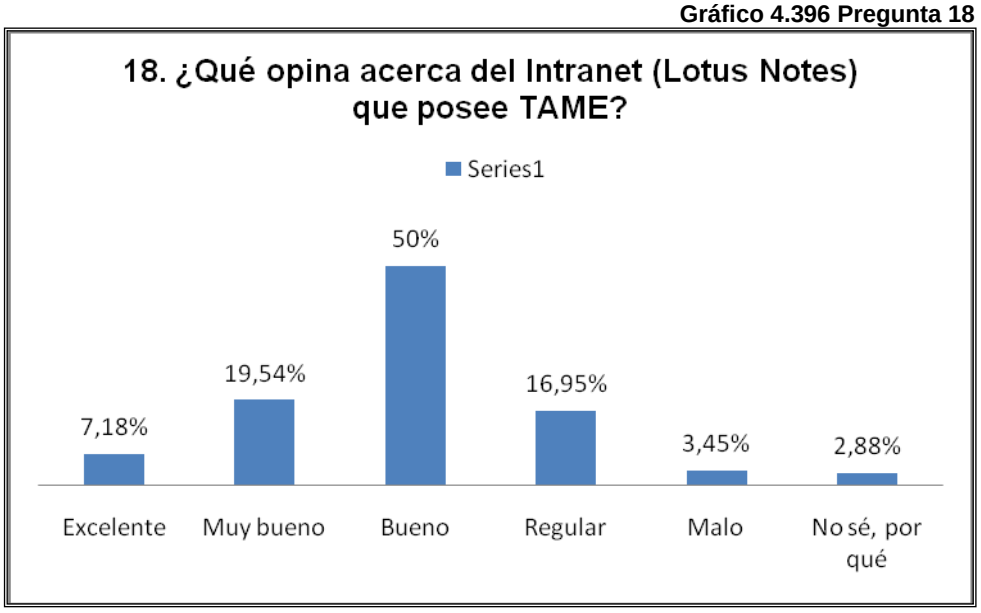
Gráfico4.395 Pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro de TAME aeropuerto el 33.91% de las personas se enteran de las novedades que se suscitan en la Oficina Matriz y en el aeropuerto mediante comentarios de los compañeros, el 28.45% mediante reuniones que organiza su jefe, el 19.25% a través de comunicaciones de Recursos Humanos, el 16.09% por medio de comentarios de personas de otras áreas de trabajo, el 1.44% por medio de conocidos que trabajan en otras empresas y por último el 0.86% se entera de otra manera, por medio del correo electrónico.

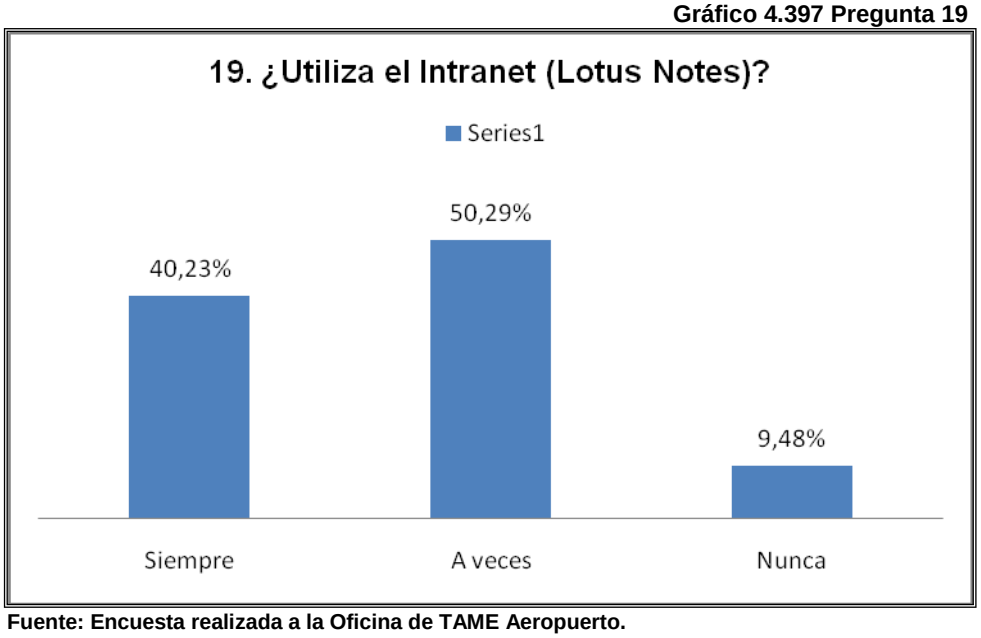
Gráfico 4.396 Pregunta 18



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 76.72% de las personas que trabajan en TAME aeropuerto opinan positivamente sobre el Intranet de la empresa, el 20.4% opina de una forma negativa y el 2.88% no sabe, ya que no tiene acceso a la misma, o porque no utiliza el Intranet, tal como se detalla en el gráfico.

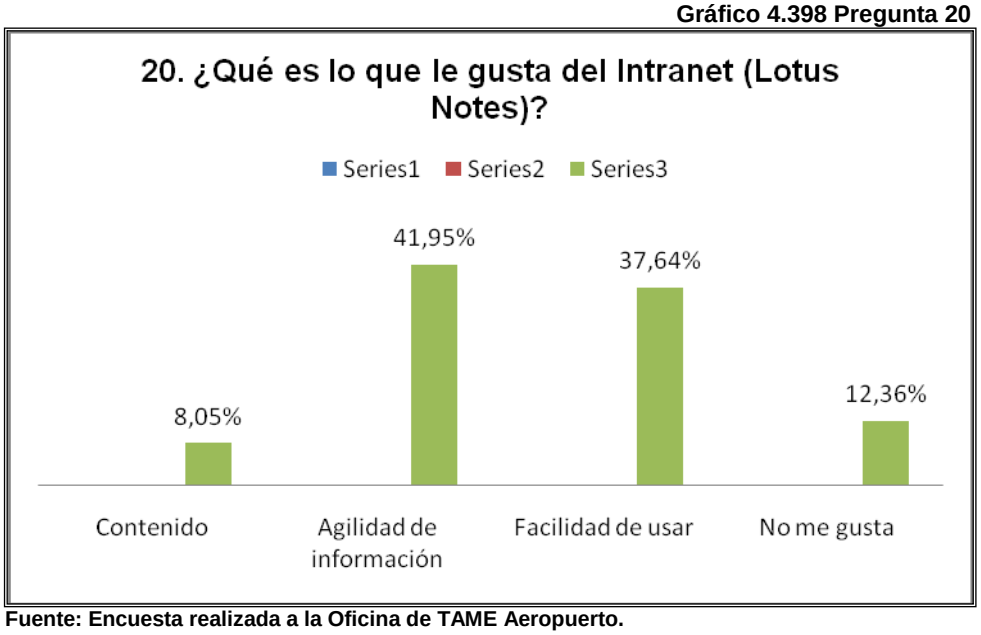
Gráfico 4.397 Pregunta 19



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Tal como se muestra en el gráfico, el 50.29% de las personas de TAME aeropuerto utilizan a veces el Intranet, el 40.23% utiliza siempre y el 9.48% nunca utiliza.

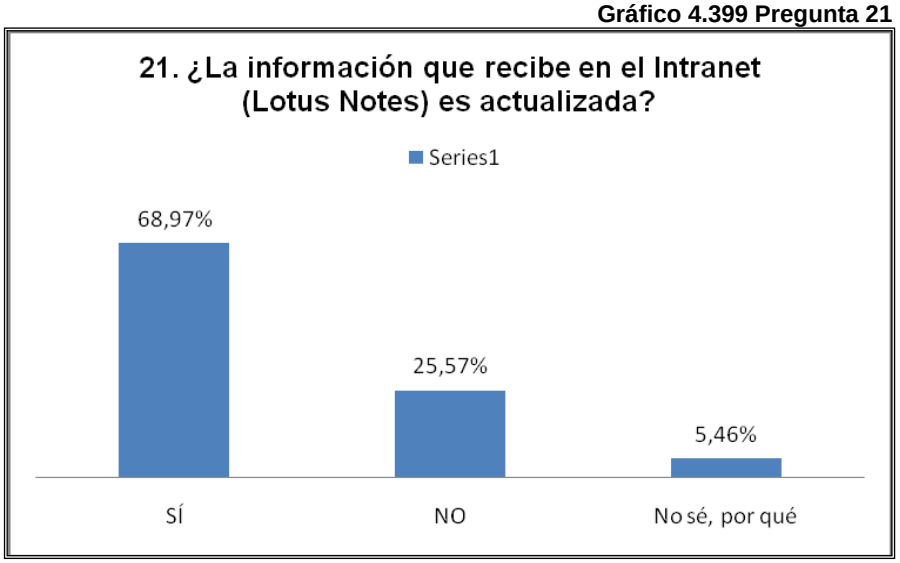
Gráfico 4.398 Pregunta 20



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Dentro de TAME aeropuerto al 41.95% de las personas lo que les gusta del Intranet de la empresa es la agilidad de información, al 37.64% le gusta la facilidad de usar, al 8.05% le gusta el contenido. Por otro lado, al 12.36% de las personas no les gusta.

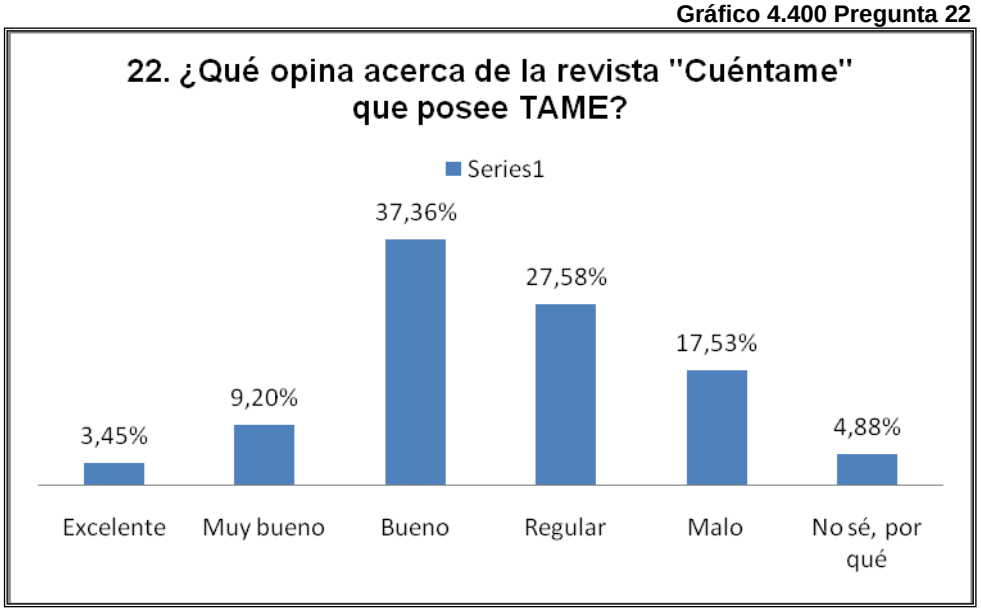
Gráfico 4.399 Pregunta 21



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 68,97% de las personas que trabajan en TAME aeropuerto afirman que sí es actualizada la información que reciben por parte del Intranet, el 25,57% afirma que no y el 5,46% dice que no sabe, porque no tiene acceso y no utiliza el Intranet.

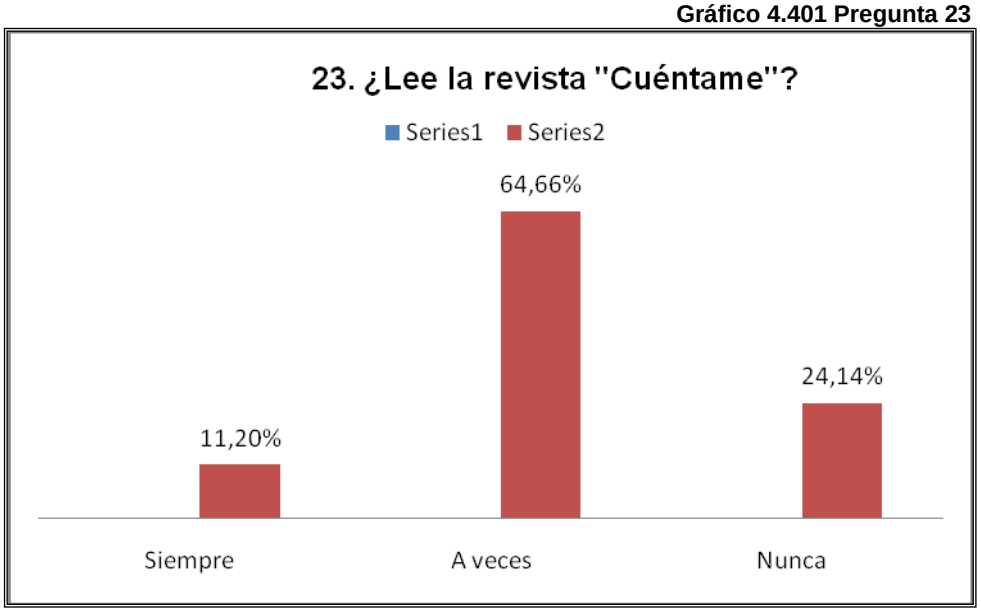
Gráfico 4.400 Pregunta 22



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

El 50.01% del público interno que trabaja en TAME aeropuerto opina positivamente sobre la revista interna, el 45.11% opina de forma negativa y el 4.88% no sabe ya que no tiene acceso a la revista, o porque no lee la misma, tal como se detalla en el gráfico.

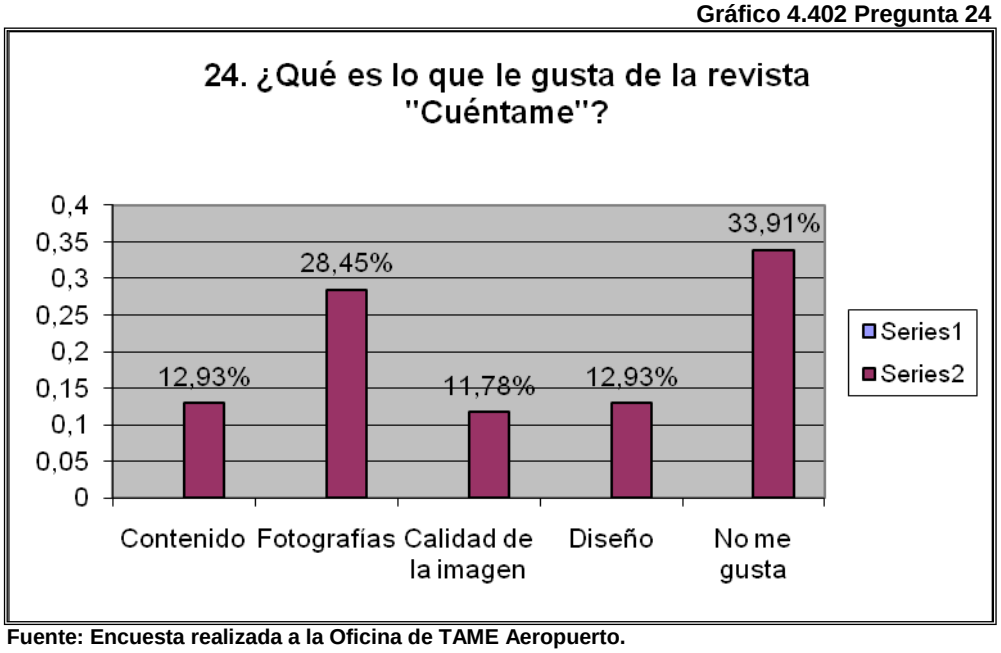
Gráfico 4.401 Pregunta 23



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

En TAME aeropuerto el 64.66% de las personas leen solo a veces la revista interna, el 24.14% nunca lee y finalmente el 11.20% lee siempre la revista interna de la organización.

Gráfico 4.402 Pregunta 24



Fuente: Encuesta realizada a la Oficina de TAME Aeropuerto.
Elaborado por: Autoras

Tal como se muestra en el gráfico al 33.91% de las personas que laboran en TAME aeropuerto no les gusta la revista interna. Sin embargo al 28.45% le gusta las fotografías, al 12.93% el contenido, al 12.93% le gusta el diseño y al 11.78% le gusta la calidad de la imagen.

4.9 Resumen Entrevistas

Jaime Valarezo Luna

Coordinador de Comunicación Corporativa, Universidad de las Américas

PERFIL

- Estudió en Universidad Central del Ecuador, adquiriendo la Licenciatura en Comunicación y le fue otorgada una medalla de oro.

- Estudió en la Universidad Católica, la carrera de Administración, obteniendo una medalla de oro.

- Escuela Politécnica Nacional, Magister en Docencia Universitaria.

- Profesor en la Universidad de las Américas por 14 años.

RESUMEN DE LA ENTREVISTA

Las herramientas de comunicación son aquellas que permiten crear, mejorar o mantener la imagen de una empresa, las cuales cada vez van cobrando más importancia.

Las empresas generalmente están manejadas por administradores, los cuales sí saben la importancia que tiene la comunicación pero muy por encima. Es decir, para un administrador no hace falta profundizar en comunicación, porque piensan que es algo propio del ser humano. Entonces lo grave de esto en las empresas es que el gerente no pone énfasis en los seres humanos, sino lo que les importa es que el mensaje esté claro, preciso, conciso y veraz para èl mismo. De este modo se robotiza a los miembros de una organización.

Un comunicador corporativo es indispensable en una empresa, ya que éste ve al ser humano como el centro de una organización y a partir de las personas se logra los objetivos de la empresa. En definitiva, el comunicador corporativo es la base para que exista un adecuado clima laboral.

El que una empresa no utilice adecuadamente las herramientas de comunicación, trae consigo muchas desventajas como: un desgaste donde primero se duplican los gastos, el trabajo y las funciones. Segundo, la empresa deja de ser un sistema y cualquier departamento asume el liderazgo. Es decir, si no existen herramientas de comunicación no existe comunicación. No puede haber comunicación a medias.

María Belén Monteverde

PERFIL

- Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, graduada de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

- Master en Dirección de Comunicación, de la maestría del DIRCOM de Joan Costa.
- Docente por un período más o menos de 8 años, en la Universidad Tecnológica Equinoccial, en el Universidad de las Américas y en la Universidad Particular de Loja a nivel de postgrado.
- Coordinadora de la Escuela de Relaciones Públicas de la UTE.
- Dicta cátedras de Gestión de Públicos Internos y Externos y Campañas, en la Universidad de las Américas.

RESUMEN DE LA ENTREVISTA

La motivación es la respuesta de un individuo ante un estímulo externo, que le lleva a actuar de una determinada manera. La motivación básicamente es algo que está adentro del ser humano y no fuera de él.

Para motivar a un empleado, primero hay que conocerlo y saber qué es lo que le motiva, ya que no todas las personas se motivan por igual. Para esto, hay que basarse en varias teorías, como la Teoría de las Necesidades de Maslow, donde las personas no solo tienen que satisfacer sus necesidades básicas, sino necesitan satisfacer necesidades de seguridad. Para esto, por ejemplo se debe proporcionar a un empleado estabilidad laboral, porque no se va a sentir motivado si siente que va estar en su lugar de trabajo solo por un tiempo. Es decir, la persona debe sentirse parte de la empresa.

También para motivar a un empleado, se debe tener un adecuado clima laboral y una cultura organizacional trasparente, ya que así se va a sentir bien y va a desempeñar su trabajo de una forma adecuada. Los seres humanos siempre buscan los retos, y eso es una forma de motivar.

El motivar es realmente importante, porque así los empleados se sienten felices, todo el tiempo están produciendo y se entregan por completo a su trabajo. Es decir, tanto la empresa como los mismos empleados tienen que

motivarse conjuntamente, ya que se ha comprobado que la motivación tiene una incidencia radical en cuanto al rendimiento de un empleado.

En el caso de la empresa TAME, como lo afirma María Belén Monteverde: “no he hecho estudios recientemente, por esto no estoy segura de los datos que estoy dando, pero sé que es una empresa mixta, que ha presentado altos índices de insatisfacción laboral, ya que manejan parámetros militares en gente civil. Es decir, manejan una jerarquización exagerada, lo cual desmotivaba al personal. También existían muchos problemas de desconfianza de grupos de subculturas creadas dentro de la empresa. En resumen existía una mal clima laboral.” Por esto para motivar a la empresa TAME, primero hay que fortalecer la cultura corporativa de la empresa y segundo mejorar el clima laboral.

Ana Julia Ayala
Jefe de Cuentas de la Agencia La Facultad

PERFIL

- Graduada en la Universidad de las Américas de la Carrera de Publicidad, con mención en Marketing y Creatividad.
- Ejecutiva de cuentas de la Agencia La Facultad.
- Fue ejecutiva de la cuenta de TAME.

RESUMEN DE LA ENTREVISTA

Ana Julia Ayala afirma que: “La cuenta de TAME, fue una cuenta mitad gubernamental y mitad militar, entonces su manejo fue complejo, pero se llevó a cabo todo lo previsto.” De este modo, cuando la cuenta llegó a la Agencia, ésta ganó una licitación para hacer una nueva campaña a TAME, que tenía como nombre “TAME VUELA ECUADOR.” A partir de esto, se hizo varios comerciales los cuales fueron evaluados previamente. Sin embargo, existían comentarios de que TAME importaba aviones nuevos, entonces cuando la gente se subía a los aviones no los percibía como aviones nuevos y modernos.

Así pues, Ana Julia Ayala, afirma que: “Los aviones tenían tapizados de los 70, unas azafatas vestidas de los 80. En fin toda la imagen que TAME te proyectaba, no aportaba al cambio que esta aerolínea quería hacer.”

Con el antecedente anteriormente mencionado, La Agencia La Facultad le propuso a TAME un nuevo cambio de imagen, que como Ana Julia Ayala manifiesta: “El cambio de imagen no fue fácil, fueron dos años de lucha, donde la mitad de los miembros de TAME estaban conscientes de que era necesario el cambio de imagen, pero la otra mitad no quería ya que cambiarles el logo, por ejemplo, era como tocarles a la mamá. En sí, era súper delicado.” Ante esto, también se tuvo que hacer presentaciones, reuniones con el Brigadier Gustavo Cuesta Moscoso, y a partir de ese momento surgieron todos los puntos que se debían cambiar. Es decir, se hizo toda una investigación previa para determinar las falencias.

La Agencia la Facultad tiene una división, la cual está encargada de branding y se llama “Alma”. Ésta fue la encargada de hacerle el cambio de imagen a TAME. Es decir como Ana Julia Ayala afirma: “Hicimos un estudio en Quito y Guayaquil, pidiéndoles a los altos ejecutivos de TAME, que dibujen el logo. La mayoría dibujaba un pájaro y las letras de TAME en mayúsculas y súper fuertes. Inclusive TAME tenía otro tipo de tipografía antes de la letra E y de un momento a otro ésta cambió.” De este modo, una vez hecho este estudio se determinó que se iba mantener la idea del pájaro en vuelo, dibujándole como si estuviera volando hacia arriba y de igual forma se mantuvo la forma del pico del pájaro y la forma de las letras “TAME”. También se mantuvo la forma de Saeta pero en lo referente al color azul del logo se dio un toque de amarillo, por ser precisamente una aerolínea ecuatoriana. Inclusive logramos pintar 4 aviones con el nuevo logo de la empresa.”

Finalmente Ana Julia Ayala termina diciendo: “Cumplimos el propósito de cambiarle la imagen a TAME, fue una experiencia enriquecedora para nosotros como Agencia. Fue un trabajo muy duro pues siempre tratamos de recomendar

a nuestros clientes lo mejor. Sin embargo, TAME tiene todavía mucho trabajo que hacer especialmente a nivel interno."

Licenciada Toa Quirola
Directora de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME

PERFIL

- Licenciada en Periodismo de la Universidad Central del Ecuador.
- Realizó un Postgrado en Comunicación y Marketing, en la Universidad de la Habana.
- Ha realizado varios cursos de comunicación en crisis, relaciones públicas, branding, marketing, atención al cliente, entre otros.

RESUMEN DE LA ENTREVISTA

El Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME, es aquel que lleva la política de comunicación de la empresa y está dividido en tres procesos que son: comunicación interna, comunicación externa y la organización de eventos. Como afirma la Lic. Toa Quirola, las herramientas de comunicación que la empresa utiliza son: "En comunicación interna nosotros usamos un Intranet llamado "Lotus Notes" el cual contiene boletines emergentes. Adicionalmente publicamos mensualmente un boletín con noticias y actividades sobre la empresa. También realizamos reuniones, para lograr el involucramiento y el compromiso de todos los miembros de TAME."

En lo que se refiere a comunicación externa, TAME utiliza herramientas como: entrevistas, boletines de prensa, reportajes, publireportajes, información para ser distribuida en las redes sociales y mantienen contacto directo con los medios de comunicación.

Las herramientas de comunicación continuamente deben ser innovadas, ya que éstas permitirán que la gente dentro de una empresa siempre se mantenga bien informada y además evita el rumor que tanto daño puede hacer a una organización. Así pues, la Lic. Toa Quirola afirma: “TAME maneja una adecuada comunicación, pero sin embargo no existe una excelente comunicación entre departamentos, ya que la información no siempre es bien canalizada, lo cual produce distorsiones y falta de involucramiento por parte del público interno de la empresa.” Ante esto, como Directora de Relaciones Públicas y Comunicación Social manifiesta: “TAME debe mejorar su comunicación a nivel de departamentos, es decir, todos deben saber las funciones que cada departamento desempeña y comunicarse entre sí. Debe haber coordinación y sobre todo involucramiento.”

En lo que se refiere al clima laboral, TAME presenta muchas falencias, como afirma la Lic. Toa Quirola: “El clima laboral es algo en lo que hay que trabajar permanentemente, porque TAME a veces presenta etapas de incertidumbre o desconocimiento. El personal es muy heterogéneo y por ende no se siente parte de la empresa.”

CAPÍTULO V: Auditoría de Comunicación Interna TAME

5.1 Auditoría de Comunicación Oficina Matriz

Las TRES áreas que se van a valorar son:

- Identidad corporativa
- Sistemas de Comunicación
- Herramientas de comunicación

Para poder realizar la auditoría de comunicación se ha decidido utilizar el Método del Semáforo, que se lo representa de la siguiente manera:

Color rojo: Con una puntuación de 3, que significa que existen incumplimientos graves o carencia absoluta de cosas que deberían existir.

Color amarillo: Con una puntuación de 1 y 2, que significa que existen fallos o incumplimientos puntuales que se pueden mejorar.

Color verde: Con una puntuación de 0, cuando todo se ha cumplido perfectamente.

ÁREA 1: IDENTIDAD CORPORATIVA

1. DEPARTAMENTO COMERCIAL

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	1
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	2
3	Grado de identificación con la empresa	0
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**4**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4)-4/2(4)

IC= 8-4/8

IC= 4/8

IC= 0,5= 50% de cumplimiento

El 50% indica que existen fallos que deben ser mejorados en el Departamento Comercial, por lo que se debería adoptar acciones correctivas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME					x	
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME			x			
3	Grado de identificación con la empresa				x		
4	Grado de identificación con los directivos de TAME				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**1**	**2**	**1**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por:Autoras

0 x 2 = 0
1 x 4 = 4
2 x 6 = 12
1 x 8 = 8
0 x 10 = 0

Total = 24

(24/40) x 100 = 60% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 60%, lo que significa que debe adoptar acciones correctivas, porque se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento Comercial.

2. DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	**0**
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	**2**
3	Grado de identificación con la empresa	**0**
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	**1**
SUMA DE DEMÉRITOS		**3**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4)- 3/2(4)

IC= 8 -3/8

IC= 5/8

IC= 0,63= 63% de cumplimiento

El 63% indica que existen fallos que deben ser mejorados en el Departamento de Auditoría, por lo que se debería adoptar acciones correctivas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME						x
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME			x			
3	Grado de identificación con la empresa					x	
4	Grado de identificación con los directivos de TAME					x	
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**1**	**0**	**2**	**1**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
1 x 4 = 4
0 x 6= 0
2 x 8= 16
1 x 10 = 10

Total= 30

(30/40) x 100= 75% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 75%, obteniendo resultados aceptables en el Departamento de Auditoría, dentro del área de identidad corporativa.

3. DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN SOCIAL

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	1
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	1
3	Grado de identificación con la empresa	1
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	0
SUMA DE DEMÉRITOS		**3**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4)- 3/2(4)

IC= 8 -3/8

IC= 5/8

IC= 0,63= 63% de cumplimiento

El 63% indica que existen fallos puntuales y mejorables en el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social, dentro del área de identidad corporativa.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME				x		
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME			x			
3	Grado de identificación con la empresa				x		
4	Grado de identificación con los directivos de TAME					x	
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**1**	**2**	**1**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
1 x 4 = 4
2 x 6 = 12
1 x 8 = 8
0 x 10 = 0

Total= 24

(24/40) x 100= 60%

El 60% indica que se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

4. DEPARTAMENTO DE SEGUROS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	**0**
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	**1**
3	Grado de identificación con la empresa	**1**
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	**0**
SUMA DE DEMÉRITOS		**2**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4) – 2/2(4)

IC= 8 -2/8

IC= 6/8

IC= 0,75= 75% de cumplimiento

El 75% indica que existen fallos muy puntuales y mejorables en el Departamento de Seguros, dentro del área de identidad corporativa.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME						x
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME				x		
3	Grado de identificación con la empresa				x		
4	Grado de identificación con los directivos de TAME					x	
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**0**	**2**	**1**	**1**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
0 x 4 = 0
2 x 6 = 12
1 x 8 = 8
1 x 10 = 10
Total= 30

(30/40) x 100= 75% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 75%, obteniendo resultados aceptables en el Departamento de Seguros, dentro del área de identidad corporativa.

5. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	1
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	2
3	Grado de identificación con la empresa	0
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**4**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4) – 4/2(4)

IC= 8 – 4/8
IC= 4/8

IC= 0,50= 50% de cumplimiento

El 50% indica que existen fallos que deben ser mejorados en el Departamento de Recursos Humanos, por lo que se debería adoptar acciones correctivas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME					x	
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME			x			
3	Grado de identificación con la empresa					x	
4	Grado de identificación con los directivos de TAME				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**1**	**1**	**1**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
1 x 4 = 4
1 x 6 = 6
1 x 8 = 8
0 x 10 = 0

Total= 18

(18/40) x 100 = 45% de cumplimiento

El 45% indica que se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Seguros, por lo que debe adoptar acciones correctivas inmediatas.

6. DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	**0**
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	**1**
3	Grado de identificación con la empresa	**0**
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	**0**
SUMA DE DEMÉRITOS		**1**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4)-1/ 2(4)

IC= 8 – 1/8

IC= 7/8

IC= 0,88=88% de cumplimiento

El 88% indica que existen pequeños fallos puntuales que pueden ser mejorables en el Departamento de Asesoría Jurídica, dentro del área de identidad corporativa.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME						x
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME				x		
3	Grado de identificación con la empresa					x	
4	Grado de identificación con los directivos de TAME						x
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	**2**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
0 x 4 = 0
1 x 6 = 6
1 x 8 = 8
2 x 10 = 20

Total= 34

(34/40) x 100= 85% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 85%, obteniendo resultados muy favorables en el Departamento de Asesoría Jurídica, dentro del área de identidad corporativa.

7. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	1
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	2
3	Grado de identificación con la empresa	0
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**4**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4) – 4/2(4)

IC= 8 – 4/ 8

IC= 4/8
IC= 0,50= 50% de cumplimiento

El 50% indica que se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Administración, por lo que debe adoptar acciones correctivas inmediatas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME					x	
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME			x			
3	Grado de identificación con la empresa					x	
4	Grado de identificación con los directivos de TAME					x	
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**1**	**0**	**3**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
1 x 4 = 4
0 x 6 = 0
3 x 8 = 24
0 x 10= 0

Total= 28

(28/40) x 100 = 70% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 70%, obteniendo resultados favorables en el Departamento Administrativo, dentro del área de identidad corporativa.

8. DEPARTAMENTO DE VENTAS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	**0**
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	**2**
3	Grado de identificación con la empresa	**0**
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	**1**
SUMA DE DEMÉRITOS		**3**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4) – 3/2(4)

IC= 8 – 3/ 8
IC= 5/8

IC= 0,63= 63% de cumplimiento

El 63% indica que existen fallos puntuales y mejorables en el Departamento de Ventas, por lo que se debería adoptar acciones correctivas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME						x
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME			x			
3	Grado de identificación con la empresa					x	
4	Grado de identificación con los directivos de TAME					x	
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**1**	**0**	**2**	**1**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
1 x 4 = 4
0 x 6 = 0
8 x 2 = 16
1 x 10 = 10

Total= 30

(30/40) x 100 = 75% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 75%, obteniendo resultados favorables en el Departamento de Ventas, dentro del área de identidad corporativa.

9. DEPARTAMENTO DE FINANZAS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	1
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	2
3	Grado de identificación con la empresa	0
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**4**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4) – 4/2(4)

IC= 8 -4 /8

IC= 4/8

IC = 0,50= 50% de cumplimiento

El 50% indica que existen fallos que deben ser mejorados en el Departamento de Finanzas, por lo que se debería adoptar acciones correctivas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME					x	
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME			x			
3	Grado de identificación con la empresa					x	
4	Grado de identificación con los directivos de TAME			x			
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**2**	**0**	**2**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
2 x 4 = 8
0 x 6 = 0
2 x 8 = 16
0 x 10 = 0

Total= 24 (24/40) x 100 = 60% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 60%, lo que significa que debe adoptar acciones correctivas, porque se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Finanzas.

10. DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	1
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	2
3	Grado de identificación con la empresa	0
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**4**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4) – 4/2 (4)

IC= 8 – 4/ 8

IC= 4/8

IC= 0,50= 50% de cumplimiento

El 50% indica que existen fallos que deben ser mejorados en el Departamento de Informática, por lo que se debería adoptar acciones correctivas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME					x	
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME		x				
3	Grado de identificación con la empresa					x	
4	Grado de identificación con los directivos de TAME					x	
FRECUENCIAS		**0**	**1**	**0**	**0**	**3**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

1 x 2 = 2
0 x 4 = 0
0 x 6 = 0
3 x 8 = 24
0 x 10= 0

Total= 26

(26/40) x 100 = 65% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 65%, lo que significa que debe adoptar acciones correctivas, porque se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Informática

ÁREA 2: SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

1. DEPARTAMENTO COMERCIAL

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de interrelación con su superior	2
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo	1
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral	2
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa	2
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma.	1
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo	1
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**10**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(7) – 10/2(7)
IC= 14 – 10/ 14
IC= 4/14
IC= 0,29= 29% de cumplimiento.

El 29% nos indica que existen incumplimientos graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento Comercial, dentro del área de sistemas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de interrelación con su superior			x			
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo				x		
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral			x			
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa			x			
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma				x		
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo				x		
7	Grado de superación problemas de comunicación en la empresa				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**3**	**4**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
3 x 4 = 12
4 x 6 = 24
0 x 8 = 0
0 x 10 = 0

Total= 36 (36/70) x 100= 51,43% de cumplimiento

El 51,43% indica que se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento Comercial, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

2. DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de interrelación con su superior	1
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo	1
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral	2
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa	2
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma.	1
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo	1
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**9**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(7) – 9/ 2(7)

IC= 14 – 9/ 14

IC= 5/14

IC= 0,36= 36% de cumplimiento

El 36% nos indica que existen incumplimientos graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Auditoría, dentro del área de sistemas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de interrelación con su superior					x	
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo					x	
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral			x			
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa			x			
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma				x		
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo				x		
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**2**	**3**	**2**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2= 0
2 x 4= 8
3 x 6 = 18
2 x 8= 16

Total= 42 (42/70) x 100= 60% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 60%, lo que significa que debe adoptar acciones correctivas, porque se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Auditoría.

3. DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN SOCIAL

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de interrelación con su superior	1
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo	1
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral	2
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa	2
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma	2
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo	1
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**10**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(7) – 10/ 2(7)
IC= 14 – 10/ 14
IC= 4/14
IC= 0,29= 29% de cumplimiento

El 29% nos indica que existen incumplimientos graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social, dentro del área de sistemas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de interrelación con su superior					x	
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo				x		
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral		x				
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa			x			
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma			x			
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo				x		
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa				x		
FRECUENCIAS		**0**	**1**	**2**	**3**	**1**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

1 x 2 = 2
2 x 4 = 8
3 x 6 = 18
1 x 8 = 8
0 x 10 = 0

Total= 36 (36/70) x 100= 51,43% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 51,43% lo que significa que debe adoptar acciones correctivas, porque se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social.

4. DEPARTAMENTO DE SEGUROS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de interrelación con su superior	2
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo	1
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral	2
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa	2
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma	2
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo	1
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**11**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(7) – 11/2(7)
IC= 14 – 11/14
IC = 3/14
IC= 0,21= 21% de cumplimiento

El 21% nos indica que existen incumplimientos muy graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Seguros, dentro del área de sistemas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de interrelación con su superior				x		
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo					x	
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral			x			
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa			x			
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma			x			
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo					x	
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**3**	**2**	**2**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
3 x 4= 12
2 x 6 = 12
2 x 8 = 16
0 x 10 = 0

Total= 40 (40/70) x 100= 57,14% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 57,14% lo que significa que debe adoptar acciones correctivas, porque se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Seguros.

5. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de interrelación con su superior	1
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo	1
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral	2
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa	2
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma	1
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo	1
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**9**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(7) – 9/ 2(7)
IC= 14 – 9/ 14
IC= 5/14
IC= 0,36= 36% de cumplimiento

El 36% nos indica que existen incumplimientos graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Recursos Humanos, dentro del área de sistemas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de interrelación con su superior				x		
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo				x		
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral			x			
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa			x			
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma				x		
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo				x		
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**2**	**5**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
2 x 4= 8
5 x 6 = 30
0 x 8 = 0
0 x 10 = 0

Total= 38 (38/70) x 100 = 54, 29% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 54, 29% lo que significa que debe adoptar acciones correctivas, porque se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Recursos Humanos.

6. DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de interrelación con su superior	1
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo	1
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral	2
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa	1
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma	1
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo	1
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**8**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(7) – 8/ 2(7)
IC= 14 – 8/ 14
IC= 6/14
IC= 0,43= 43% de cumplimiento

El 43% nos indica que existen incumplimientos graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Asesoría Jurídica, dentro del área de sistemas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de interrelación con su superior					x	
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo					x	
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral				x		
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa				x		
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma				x		
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo				x		
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**0**	**5**	**2**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2= 0
0 x 4 = 0
5 x 6= 30
2 x 8 = 16
0 x 10 = 0

Total= 46 (46/70) x 100 = 65,71% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 65,71% lo que significa que debe adoptar acciones correctivas, porque se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Asesoría Jurídica.

7. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de interrelación con su superior	1
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo	1
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral	2
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa	2
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma	1
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo	1
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**9**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(7) – 9/ 2(7)
IC= 14 -9/14
IC= 5/14
IC= 0,36= 36% de cumplimiento

El 36% nos indica que existen incumplimientos graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Administración, dentro del área de sistemas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de interrelación con su superior				x		
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo				x		
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral			x			
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa				x		
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la empresa				x		
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo				x		
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**1**	**6**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
1 x 4= 4
6 x 6 = 36
0 x 8 = 0
0 x 10 = 0

Total= 40 (40/70) x 100 = 57,14% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 57,14% lo que significa que debe adoptar acciones correctivas, porque se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Administración.

8. DEPARTAMENTO DE VENTAS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de interrelación con su superior	1
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo	1
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral	2
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa	2
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma	1
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo	1
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**9**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(7) – 9/ 2(7)
IC= 14 -9/14
IC= 5/14
IC= 0,36= 36% de cumplimiento

El 36% nos indica que existen incumplimientos graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Ventas, dentro del área de sistemas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de interrelación con su superior				x		
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo				x		
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral			x			
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa			x			
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la empresa				x		
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo				x		
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**2**	**5**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
2 x 4 = 8
5 x 6 = 30
0 x 8= 0
0 x 10 = 0

Total= 38 (38/70) x 100 = 54,29% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 54,29% lo que significa que debe adoptar acciones correctivas, porque se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Ventas.

9. DEPARTAMENTO DE FINANZAS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de interrelación con su superior	1
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo	1
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral	2
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa	2
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la empresa	2
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo	1
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**10**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(7) – 10/ 2(7)
IC= 14 – 10/ 14
IC= 4/14
IC= 0,29= 29% de cumplimiento

El 29% nos indica que existen incumplimientos muy graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Finanzas, dentro del área de sistemas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de interrelación con su superior					x	
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo					x	
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral			x			
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa			x			
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la misma			x			
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo				x		
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**3**	**2**	**2**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
3 x 4 = 12
2 x 6 = 12
2 x 8 = 16
0 x 10 = 0

Total= 40 (40/70) x 100 = 57,14% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 57,14% lo que significa que debe adoptar acciones correctivas, porque se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Finanzas.

10. DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de interrelación con su superior	1
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo	1
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral	2
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa	2
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la empresa	2
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo	2
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**11**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(7) – 11/ 2(7)
IC= 14 – 11/ 14
IC= 3/14
IC= 0,21= 21% de cumplimiento

El 21% nos indica que existen incumplimientos muy graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Informática, dentro del área de sistemas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de interrelación con su superior					x	
2	Grado de interrelación con sus compañeros de trabajo					x	
3	Grado de satisfacción en lo que se refiere a clima laboral			x			
4	Tipo de comunicación que se maneja en la empresa			x			
5	Medio por el cual los miembros de la empresa se enteran de las novedades que se suscitan en la empresa		**x**				
6	Grado de información que los miembros de la empresa reciben de su trabajo			**x**			
7	Grado de superación de problemas de comunicación en la empresa				x		
FRECUENCIAS		**0**	**1**	**3**	**1**	**2**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

1 x 2 = 2
3 x 4 = 12
1 x 6 = 6
2 x 8 = 16
0 x 10 = 0

Total= 36 (36/70) x 100 = 51,43% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 51,43% lo que significa que debe adoptar acciones correctivas, porque se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Informática.

ÁREA 3: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

1. DEPARTAMENTO COMERCIAL

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta de comunicación más utilizada	1
2	Medio por el cual se requiere más información	2
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)	2
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)	1
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)	1
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	2
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	2
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”	2
SUMA DE DEMÉRITOS		**13**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(8) – 13/ 2(8)
IC= 16 – 13/16
IC= 3/16
IC= 0,19= 19% de cumplimiento

El 19% nos indica que existen incumplimientos muy graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento Comercial, dentro del área de herramientas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta de comunicación más utilizada				x		
2	Medio por el cual se requiere más información			x			
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)			x			
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)					x	
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)				x		
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”			x			
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”			**x**			
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”				**x**		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**4**	**3**	**1**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
4 x 4 = 16
3 x 6 = 18
1 x 8 = 8
0 x 10 = 0

Total= 42 (42/80) x 100 = 52,50% de cumplimiento

El 52,50% indica que se encuentra en un parámetro muy inferior a lo requerido por el Departamento Comercial, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

2. DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta de comunicación más utilizada	2
2	Medio por el cual se requiere más información	2
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)	1
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)	1
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)	2
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	2
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	1
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”	2
SUMA DE DEMÉRITOS		**13**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(8) – 13/ 2(8)
IC= 16 – 13/16
IC= 3/16
IC= 0,19= 19% de cumplimiento

El 19% nos indica que existen incumplimientos muy graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Auditoría, dentro del área de herramientas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta de comunicación más utilizada			x			
2	Medio por el cual se requiere más información			x			
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)				x		
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)				x		
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)			x			
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”			x			
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”			x			
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”			x			
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**6**	**2**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
6 x 4 = 20
2 x 6 = 12
0 x 8 = 0
0 x 10 = 0

Total= 32 (32/80) x 100 = 40% de cumplimiento

El 40% indica que se encuentra en un parámetro muy inferior a lo requerido por el Departamento de Auditoría, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

3. DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN SOCIAL

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta de comunicación más utilizada	2
2	Medio por el cual se requiere más información	2
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)	2
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)	1
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)	1
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	2
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	1
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**12**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(8) – 12/ 2(8)
IC= 16 – 12/ 16
IC= 4/16
IC= 0,25= 25% de cumplimiento

El 25% nos indica que existen incumplimientos muy graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social, dentro del área de herramientas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta de comunicación más utilizada			x			
2	Medio por el cual se requiere más información			x			
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)			x			
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)				x		
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)			x			
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”			x			
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”				x		
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**5**	**3**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
5 x 4 = 20
3 x 6 = 18
0 x 8 = 0
0 x 10 = 0

Total= 38 (38/80) x 100 = 47,50% de cumplimiento

El 47,50% indica que se encuentra en un parámetro muy inferior a lo requerido por el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

4. DEPARTAMENTO DE SEGUROS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta de comunicación más utilizada	2
2	Medio por el cual se requiere más información	2
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)	1
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)	2
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)	1
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	2
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	2
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**13**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(8) – 13/ 2(8)
IC= 16 – 13/16
IC= 3/16
IC= 0,19= 19% de cumplimiento

El 19% nos indica que existen incumplimientos muy graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Seguros, dentro del área de herramientas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta de comunicación más utilizada			x			
2	Medio por el cual se requiere más información			x			
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)				x		
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)			x			
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)				x		
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”			x			
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”			x			
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**5**	**3**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
5 x 4 = 20
3 x 6 = 18
0 x 8 = 0
0 x 10 = 0

Total= 38 (38/80) x 100 = 47,50% de cumplimiento

El 47,50% indica que se encuentra en un parámetro muy inferior a lo requerido por el Departamento de Seguros, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

5. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta de comunicación más utilizada	1
2	Medio por el cual se requiere más información	2
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)	2
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)	2
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)	2
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	2
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	1
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**13**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(8) – 13/2(8)
IC= 16 – 13/ 16
IC= 3/16
IC= 0,19= 19% de cumplimiento

El 19% nos indica que existen incumplimientos muy graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Recursos Humanos, dentro del área de herramientas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta de comunicación más utilizada				x		
2	Medio por el cual se requiere más información			x			
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)			x			
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)				x		
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)			x			
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”			x			
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”				x		
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**4**	**4**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
4 x 4 = 16
4 x 6 = 24
0 x 8 = 0
0 x 10 = 0

Total= 40 (40/80) x 100 = 50% de cumplimiento

El 50% indica que se encuentra en un parámetro muy inferior a lo requerido por el Departamento de Recursos Humanos, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

6. DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta de comunicación más utilizada	2
2	Medio por el cual se requiere más información	2
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)	2
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)	1
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)	1
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	1
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	1
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**11**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(8) – 11/2(8)
IC= 16 -11/ 16
IC= 5/16
IC= 0,31= 31% de cumplimiento

El 31% nos indica que existen incumplimientos muy graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Asesoría Jurídica, dentro del área de herramientas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta de comunicación más utilizada			x			
2	Medio por el cual se requiere más información			x			
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)			x			
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)					x	
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)				x		
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”			x			
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”			x			
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**5**	**2**	**1**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
5 x 4 = 20
2 x 6 = 12
1 x 8 = 8
0 x 10 = 0

Total= 40 (40/80) x 100 = 50% de cumplimiento

El 50% indica que se encuentra en un parámetro muy inferior a lo requerido por el Departamento de Asesoría Jurídica, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

7. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta de comunicación más utilizada	2
2	Medio por el cual se requiere más información	2
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)	1
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)	1
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)	1
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	2
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	1
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**11**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(8) – 11/2(8)
IC= 16 -11/ 16
IC= 5/16
IC= 0,31= 31% de cumplimiento

El 31% nos indica que existen incumplimientos muy graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Administración, dentro del área de herramientas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta de comunicación más utilizada			x			
2	Medio por el cual se requiere más información			x			
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)				x		
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)				x		
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)				x		
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”			x			
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”				x		
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**3**	**5**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
3 x 4 = 12
5 x 6 = 30
0 x 8 = 0
0 x 10 = 0

Total= 42 (42/80) x 100 = 52,50% de cumplimiento

El 52,50% indica que se encuentra en un parámetro muy inferior a lo requerido por el Departamento de Administración, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

8. DEPARTAMENTO DE VENTAS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta de comunicación más utilizada	2
2	Medio por el cual se requiere más información	2
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)	1
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)	2
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)	1
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	2
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	2
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**13**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(8) – 13/2(8)
IC= 16 – 13/ 16
IC= 3/16
IC= 0,19= 19% de cumplimiento

El 19% nos indica que existen incumplimientos muy graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Ventas, dentro del área de herramientas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta de comunicación más utilizada			x			
2	Medio por el cual se requiere más información			x			
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)				x		
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)			x			
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)				x		
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”			x			
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”			x			
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**5**	**3**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
5 x 4 = 20
3 x 6 = 18
0 x 8 = 0
0 x 10 = 0

Total= 38 (38/80) x 100 = 47,50% de cumplimiento

El 47,50% indica que se encuentra en un parámetro muy inferior a lo requerido por el Departamento de Ventas, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

9. DEPARTAMENTO DE FINANZAS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta de comunicación más utilizada	1
2	Medio por el cual se requiere más información	2
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)	1
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)	1
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)	1
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	1
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	1
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**9**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(8) – 9/2(8)
IC= 16 – 9/16
IC= 7/16
IC= 0,44 = 44% de cumplimiento

El 44% nos indica que existen incumplimientos muy graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Finanzas, dentro del área de herramientas de comunicación

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta de comunicación más utilizada				x		
2	Medio por el cual se requiere más información			x			
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)				x		
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)				x		
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)				x		
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”				x		
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”				x		
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**1**	**7**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
1 x 4 = 4
7 x 6 = 42
0 x 8 = 0
0 x 10 = 0

Total= 46 (46/80) x 100 = 57,50% de cumplimiento

El 57,50% indica que se encuentra en un parámetro muy inferior a lo requerido por el Departamento de Finanzas, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

10. DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta de comunicación más utilizada	2
2	Medio por el cual se requiere más información	2
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)	2
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)	2
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)	1
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	1
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	1
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**12**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(8) – 12/2(8)
IC= 16 – 12/16
IC= 4/16
IC= 0,25= 25% de cumplimiento

El 25% nos indica que existen incumplimientos muy graves que se deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Informática, dentro del área de herramientas de comunicación.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta de comunicación más utilizada			x			
2	Medio por el cual se requiere más información			x			
3	Grado de aceptación del Intranet (Lotus Notes)				x		
4	Grado de actualización de la información en el Intranet (Lotus Notes)			x			
5	Lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)				x		
6	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”			x			
7	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”				x		
8	Nivel de lectura de la revista “Cuéntame”				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**4**	**4**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
4 x 4 = 16
4 x 6 = 24
0 x 8 = 0
0 x 10 = 0

Total= 40 (40/80) x 100 = 50% de cumplimiento

El 50% indica que se encuentra en un parámetro muy inferior a lo requerido por el Departamento de Informática, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

5.2 Auditoría de comunicación del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito

Las TRES áreas que se van a valorar son:

- Identidad corporativa
- Sistemas de Comunicación
- Herramientas de comunicación

Para poder realizar la auditoría de comunicación se ha decidido utilizar el Método del Semáforo, que se lo representa de la siguiente manera:

Color rojo: Con una puntuación de 3, que significa que existen incumplimientos graves o carencia absoluta de cosas que deberían existir.

Color amarillo: Con una puntuación de 1 y 2, que significa que existen fallos o incumplimientos puntuales que se pueden mejorar.

Color verde: Con una puntuación de 0, cuando todo se ha cumplido perfectamente.

ÁREA 1: IDENTIDAD CORPORATIVA

1. GERENCIA DE MANTENIMIENTO

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	1
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	1
3	Grado de identificación con la empresa	1
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**4**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4) – 6/2(4)

IC= 8 – 4/ 8

IC= 4/8

IC= 0,50= 50 % de cumplimiento

El 50% indica que existen fallos que deben ser mejorados en la Gerencia de Mantenimiento, por lo que se debería adoptar acciones correctivas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME				x		
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME				x		
3	Grado de identificación con la empresa					x	
4	Grado de identificación con los directivos de TAME				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**0**	**3**	**1**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0

0 x 4 = 0

3 x 6 = 18

1 x 8 = 8

Total= 26 (26/40) x 100 = 65% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 60%, lo que significa que debe adoptar acciones correctivas, porque se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento Comercial.

2. TRIPULANTES DE CABINA

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	1
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	1
3	Grado de identificación con la empresa	1
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	2
SUMA DE DEMÉRITOS		**5**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4) – 5/ 2(4)

IC= 8 – 5/ 8

IC= 3/ 8

IC= 0,38= 38% de cumplimiento

El 38% indica que existen fallos que deben ser mejorados dentro del área de Tripulantes de Cabina, por lo que se debería adoptar acciones correctivas inmediatas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME					x	
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME				x		
3	Grado de identificación con la empresa					x	
4	Grado de identificación con los directivos de TAME				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**0**	**2**	**2**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0

0 x 4 = 0

2 x 6 = 12

2 x 8 = 16

0 x 10 = 0

Total= 28 (28/40) x 100 = 70% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 70%, obteniendo resultados aceptables por parte de los tripulantes de cabina de TAME, dentro del área de identidad corporativa.

3. CONTROL DE OPERACIONES

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	1
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	1
3	Grado de identificación con la empresa	1
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	2
SUMA DE DEMÉRITOS		**5**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4) – 5/ 2(4)

IC= 8 – 5/ 8

IC= 3/ 8

IC= 0,38= 38% de cumplimiento

El 38% indica que existen fallos que deben ser mejorados por el Departamento de Control de Operaciones, por lo que se debería adoptar acciones correctivas inmediatas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME					x	
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME				x		
3	Grado de identificación con la empresa					x	
4	Grado de identificación con los directivos de TAME			x			
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**1**	**1**	**2**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0

1 x 4 = 4

1 x 6 = 6

2 x 8 = 16

0 x 10 = 0

Total= 26 (26/40) x 100 = 65% de cumplimiento

El 65% indica que se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Control de Operaciones, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

4. COUNTER

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	1
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	1
3	Grado de identificación con la empresa	1
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**4**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4) – 4/2(4)

IC= 8 – 4/ 8

IC= 4/8

IC= 0,50= 50% de cumplimiento

El 50% indica que existen fallos que deben ser mejorados en el área de Counter, por lo que se debería adoptar acciones correctivas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME					x	
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME				x		
3	Grado de identificación con la empresa					x	
4	Grado de identificación con los directivos de TAME				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**0**	**2**	**2**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0

0 x 4 = 0

2 x 6= 12

2 x 8 = 16

Total= 28 (28/40) x 100 = 70% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 70%, obteniendo resultados aceptables por parte de las personas que trabajan en el área de Counter.

5. GERENCIA DE OPERACIONES

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de recordación de la misión de TAME	1
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME	1
3	Grado de identificación con la empresa	1
4	Grado de identificación con los directivos de TAME	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**4**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(4) – 4/2(4)

IC= 8 – 4/ 8

IC= 4/8

IC= 0,50= 50% de cumplimiento

El 50% indica que existen fallos que deben ser mejorados en el Departamento de Gerencia de Operaciones, por lo que se debería adoptar acciones correctivas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de recordación de la misión de TAME					x	
2	Grado de retentiva de las siglas de TAME				x		
3	Grado de identificación con la empresa					x	
4	Grado de identificación con los directivos de TAME				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**0**	**2**	**2**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0

0 x 4 = 0

2 x 6 = 12

2 x 8 = 16

0 x 10 = 0

Total= 28 (28/40) x 100= 70% de cumplimiento

Cumple con los requisitos en un 70%, obteniendo resultados aceptables por parte de las personas que trabajan en el Departamento de Gerencia de Operaciones.

ÁREA 2: SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

1. GERENCIA DE MANTENIMIENTO

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia el personal administrativo	1
2	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia su jefe directo	1
3	Grado de comunicación con sus compañeros de trabajo	1
4	Nivel de comunicación en el trabajo	1
5	Grado de comunicación entre las personas que trabajan en el aeropuerto y la oficina matriz	2
6	Tipo de comunicación que se maneja en el aeropuerto	2
7	Grado de satisfacción en lo que se refiere al clima laboral	2
8	Grado de información que reciben el personal del aeropuerto de su trabajo	1
9	Medio por el cual se entera el personal del aeropuerto de las novedades que se suscitan en el mismo	2
SUMA DE DEMÉRITOS		**13**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(9) – 13/2(9)
IC= 18 – 13/ 18
IC= 5/18
IC= 0,28= 28% de cumplimiento

El 28% indica que existen cumplimientos muy deficientes, fallos que deben ser mejorados inmediatamente en el Departamento de Gerencia de Mantenimiento, es decir se requiere de mejoras sustanciales y urgentes.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia el personal administrativo				x		
2	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia su jefe directo				x		
3	Grado de comunicación con sus compañeros de trabajo				x		
4	Nivel de comunicación en el trabajo				x		
5	Grado de comunicación entre las personas que trabajan en el aeropuerto y la oficina matriz			x			
6	Tipo de comunicación que se maneja en el aeropuerto			x			
7	Grado de satisfacción en lo que se refiere al clima laboral			x			
8	Grado de información que reciben el personal del aeropuerto de su trabajo				x		
9	Medio por el cual se entera el personal del aeropuerto de las novedades que se suscitan en el mismo			x			
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**4**	**5**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
4 x 4 = 16
5 x 6 = 30
0 x 8 = 0
0 x 10 = 0

Total= 46 (46/90) x 100 = 51,11% de cumplimiento

El 51,11% indica que se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el Departamento de Gerencia de Mantenimiento, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

2. TRIPULANTES DE CABINA

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia el personal administrativo	2
2	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia su jefe directo	1
3	Grado de comunicación con sus compañeros de trabajo	1
4	Nivel de comunicación en el trabajo	2
5	Grado de comunicación entre las personas que trabajan en el aeropuerto y la oficina matriz	2
6	Tipo de comunicación que se maneja en el aeropuerto	2
7	Grado de satisfacción en lo que se refiere al clima laboral	2
8	Grado de información que reciben el personal del aeropuerto de su trabajo	1
9	Medio por el cual se entera el personal del aeropuerto de las novedades que se suscitan en el mismo	2
SUMA DE DEMÉRITOS		**15**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(9) – 15/2(9)
IC= 18 – 15/18
IC= 3/18
IC= 0,16= 16% de cumplimiento

El 16% indica que existen fallos muy graves, cumplimientos muy deficientes, que deben ser mejorados inmediatamente en área de Tripulación de Cabina, por lo que se debería adoptar acciones correctivas inmediatas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia el personal administrativo			x			
2	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia su jefe directo				x		
3	Grado de comunicación con sus compañeros de trabajo				x		
4	Nivel de comunicación en el trabajo			x			
5	Grado de comunicación entre las personas que trabajan en el aeropuerto y la oficina matriz			x			
6	Tipo de comunicación que se maneja en el aeropuerto			x			
7	Grado de satisfacción en lo que se refiere al clima laboral			x			
8	Grado de información que reciben el personal del aeropuerto de su trabajo				x		
9	Medio por el cual se entera el personal del aeropuerto de las novedades que se suscitan en el mismo			x			
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**6**	**3**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0
6 x 4 = 24
3 x 6 = 18
0 x 8 = 0
0 x 10= 0

Total= 42 (42/90) x 100 = 46,67% de cumplimiento

El 46,67% indica que se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido por el área de Tripulación de Cabina, y presenta cumplimientos muy deficientes, por lo cual se debe adoptar medidas correctivas.

3. CONTROL DE OPERACIONES

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia el personal administrativo	2
2	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia su jefe directo	1
3	Grado de comunicación con sus compañeros de trabajo	2
4	Nivel de comunicación en el trabajo	2
5	Grado de comunicación entre las personas que trabajan en el aeropuerto y la oficina matriz	2
6	Tipo de comunicación que se maneja en el aeropuerto	2
7	Grado de satisfacción en lo que se refiere al clima laboral	2
8	Grado de información que reciben el personal del aeropuerto de su trabajo	2
9	Medio por el cual se entera el personal del aeropuerto de las novedades que se suscitan en el mismo	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**16**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC = 2N-Dt/ 2N
IC= 2(9) – 16/2(9)
IC= 18 – 16/ 18
IC= 2/18
IC= 0.11= 11% de cumplimiento.

El 11% indica que en el Departamento de Control de Operaciones existen fallos graves e incumplimientos muy deficientes, por lo que hay que tomar medidas urgentes para mejorarlos.

		Grado de valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia el personal administrativo				x		
2	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia su jefe directo			x			
3	Grado de comunicación con sus compañeros de trabajo			x			
4	Nivel de comunicación en el trabajo			x			
5	Grado de comunicación entre las personas que trabajan en el aeropuerto y la oficina matriz			x			
6	Tipo de comunicación que se maneja en el aeropuerto				x		
7	Grado de satisfacción en lo que se refiere al clima laboral			x			
8	Grado de información que reciben el personal del aeropuerto de su trabajo			x			
9	Medio por el cual se entera el personal del aeropuerto de las novedades que se suscitan en el mismo			x			
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**7**	**2**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2= 0 (40/90) x 100= 44,44% de cumplimiento
7x4= 28
2x6= 12
0x8= 0
0x10= 0

Total = 40

El 44.44% indica que el Departamento de Control se encuentra en un parámetro inferior a lo necesitado, con cumplimientos deficientes, por lo que se debe tomar medidas inmediatas para corregirlo.

4. COUNTER

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia el personal administrativo	2
2	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia su jefe directo	2
3	Grado de comunicación con sus compañeros de trabajo	2
4	Nivel de comunicación en el trabajo	2
5	Grado de comunicación entre las personas que trabajan en el aeropuerto y la oficina matriz	1
6	Tipo de comunicación que se maneja en el aeropuerto	1
7	Grado de satisfacción en lo que se refiere al clima laboral	2
8	Grado de información que reciben el personal del aeropuerto de su trabajo	2
9	Medio por el cual se entera el personal del aeropuerto de las novedades que se suscitan en el mismo	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**15**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC = 2N-Dt/ 2N
IC= 2(9)-15/2(9)
IC= 18-15/18
IC=3/18
IC= 0.16 = 16% de cumplimiento

El 16% indica que el Departamento de Counter tiene falencias muy graves, y un cumplimiento deficiente, es decir, es necesario implementar acciones urgentes y esenciales para mejorarlas

		Grado de valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia el personal administrativo					x	
2	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia su jefe directo				x		
3	Grado de comunicación con sus compañeros de trabajo					x	
4	Nivel de comunicación en el trabajo					x	
5	Grado de comunicación entre las personas que trabajan en el aeropuerto y la oficina matriz			x			
6	Tipo de comunicación que se maneja en el aeropuerto			x			
7	Grado de satisfacción en lo que se refiere al clima laboral				x		
8	Grado de información que reciben el personal del aeropuerto de su trabajo				x		
9	Medio por el cual se entera el personal del aeropuerto de las novedades que se suscitan en el mismo			x			
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**3**	**3**	**3**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0x2 = 0
3x4 = 12
3x6= 18
3x8= 24
0x10 = 0

Total = 54 (54/90) x 100 = 60% de cumplimiento

El 60% indica que el Departamento de Counter se encuentra en un parámetro inferior a lo requerido, por lo que se debe implementar medidas correctivas inmediatas.

5.- Gerencia de Operaciones

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia el personal administrativo	1
2	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia su jefe directo	2
3	Grado de comunicación con sus compañeros de trabajo	2
4	Nivel de comunicación en el trabajo	1
5	Grado de comunicación entre las personas que trabajan en el aeropuerto y la oficina matriz	1
6	Tipo de comunicación que se maneja en el aeropuerto	1
7	Grado de satisfacción en lo que se refiere al clima laboral	1
8	Grado de información que reciben el personal del aeropuerto de su trabajo	2
9	Medio por el cual se entera el personal del aeropuerto de las novedades que se suscitan en el mismo	2
SUMA DE DEMÉRITOS		**13**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(9)-13/2(9)
IC= 18-13/ 18
IC= 5/18
IC= 0.27= 27% de cumplimiento

El 27% indica que el Departamento de Gerencia de Operaciones presenta graves problemas y cumplimientos deficientes, que deben ser mejorados y requieren adoptar medidas urgentes.

		Grado de valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia el personal administrativo			x			
2	Grado de comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia su jefe directo				x		
3	Grado de comunicación con sus compañeros de trabajo				x		
4	Nivel de comunicación en el trabajo			x			
5	Grado de comunicación entre las personas que trabajan en el aeropuerto y la oficina matriz			x			
6	Tipo de comunicación que se maneja en el aeropuerto			x			
7	Grado de satisfacción en lo que se refiere al clima laboral			x			
8	Grado de información que reciben el personal del aeropuerto de su trabajo				x		
9	Medio por el cual se entera el personal del aeropuerto de las novedades que se suscitan en el mismo				**x**		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**5**	**4**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0x2 = 0
5x4= 20
4x6= 24
0x8= 0
0x10= 0
Total= 44 (44/90) x 100 = 48.88% de cumplimiento

El 48.88% indica que el Departamento de Gerencia de Operaciones se encuentra en una parámetro deficiente, y necesita mejoras urgentes.

ÁREA 3: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

1. GERENCIA DE MANTENIMIENTO

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta o herramientas de comunicación más utilizadas, para comunicarse con la matriz	1
2	Herramienta de comunicación más utilizada	2
3	Medio o medios por el cual se requiere más información	2
4	Grado de aceptación del Intranet “Lotus Notes”	1
5	Nivel de uso del Intranet “Lotus Notes”	2
6	Lo que le gusta del Intranet “Lotus Notes”	1
7	Grado de actualización de la información en el Intranet “Lotus Notes”	1
8	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	2
9	Grado de uso de la revista “Cuéntame”	2
10	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**15**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(10) - 17/ 2(10)

IC= 20-15/20

IC=5/20

IC= 0.25 = 25% de cumplimiento

El 25% indica que en el Departamento de Gerencia de Mantenimiento tiene un cumplimiento muy deficiente, fallos graves y necesita mejoras urgente

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta o herramientas de comunicación más utilizadas, para comunicarse con la matriz				x		
2	Herramienta de comunicación más utilizada			x			
3	Medio o medios por el cual se requiere más información			x			
4	Grado de aceptación del Intranet “Lotus Notes				x		
5	Nivel de uso del Intranet “Lotus Notes”			x			
6	Lo que le gusta del Intranet “Lotus Notes”				x		
7	Grado de actualización de la información en el Intranet “Lotus Notes”				x		
8	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame			x			
9	Grado de uso de la revista “Cuéntame”			x			
10	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**5**	**5**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0

5 x 4 = 20

5 x 6 = 30

0 x 8 = 0

0 x 10 = 0

Total= 50 (50/100) x 100 = 50% de cumplimiento

El 50% indica que el Departamento de Gerencia de Mantenimiento se encuentra en un rango inferior a lo establecido y requiere adoptar acciones inmediatas.

2. TRIPULANTES DE CABINA

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta o herramientas de comunicación más utilizadas, para comunicarse con la matriz	1
2	Herramienta de comunicación más utilizada	2
3	Medio o medios por el cual se requiere más información	2
4	Grado de aceptación del Intranet “Lotus Notes”	1
5	Nivel de uso del Intranet “Lotus Notes”	2
6	Lo que le gusta del Intranet “Lotus Notes”	1
7	Grado de actualización de la información en el Intranet “Lotus Notes”	1
8	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	2
9	Grado de uso de la revista “Cuéntame”	2
10	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**15**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(10)-15/2(10)

IC= 20-15/ 20

IC= 5/20

IC= 0.25 = 25% de cumplimiento

El 25% indica que el área de Tripulantes de Cabina posee fallos muy graves, incumplimientos muy deficientes y necesita de inmediato acciones urgentes y sustanciales para mejorarlos.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta o herramientas de comunicación más utilizadas, para comunicarse con la matriz				x		
2	Herramienta de comunicación más utilizada			x			
3	Medio o medios por el cual se requiere más información			x			
4	Grado de aceptación del Intranet “Lotus Notes				x		
5	Nivel de uso del Intranet “Lotus Notes”			x			
6	Lo que le gusta del Intranet “Lotus Notes”				x		
7	Grado de actualización de la información en el Intranet “Lotus Notes”				x		
8	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame			x			
9	Grado de uso de la revista “Cuéntame”			x			
10	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**5**	**5**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0

5 x 4 = 20

5 x 6 = 18

0 x 8 = 0

0 x 10 = 0

Total= 38 (38/100) x100 = 38% de cumplimiento

El 38% indica que el área de Tripulantes de Cabina se encuentra en un rango inferior a lo estipulado y requiere acciones precisas e inmediatas para mejorarlas.

3. CONTROL DE OPERACIONES

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta o herramientas de comunicación más utilizadas, para comunicarse con la matriz	1
2	Herramienta de comunicación más utilizada	2
3	Medio o medios por el cual se requiere más información	2
4	Grado de aceptación del Intranet “Lotus Notes”	1
5	Nivel de uso del Intranet “Lotus Notes”	1
6	Lo que le gusta del Intranet “Lotus Notes”	1
7	Grado de actualización de la información en el Intranet “Lotus Notes”	1
8	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	2
9	Grado de uso de la revista “Cuéntame”	2
10	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**14**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autora

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(10) - 14/2(10)

IC= 20-14/20

IC=6/20

IC= 0,30= 30% de cumplimiento

El 30%indica que el Departamento de Control de Operaciones tiene cumplimientos muy deficientes que necesitan ser mejorados mediante acciones urgentes.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta o herramientas de comunicación más utilizadas, para comunicarse con la matriz				x		
2	Herramienta de comunicación más utilizada			x			
3	Medio o medios por el cual se requiere más información			x			
4	Grado de aceptación del Intranet “Lotus Notes				x		
5	Nivel de uso del Intranet “Lotus Notes”				x		
6	Lo que le gusta del Intranet “Lotus Notes”				x		
7	Grado de actualización de la información en el Intranet “Lotus Notes”				x		
8	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame			x			
9	Grado de uso de la revista “Cuéntame”			x			
10	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**4**	**6**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0

4 x 4 = 16

6 x 6 = 36

0 x 8 = 0

0 x 10= 0

Total= 52 (52/100) x100= 52% de cumplimiento

El 52% indica que el Departamento de Control de Operaciones se encuentra por debajo del parámetro ideal, con cumplimientos deficientes y se requiere adoptar acciones urgentes.

4.COUNTER

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta o herramientas de comunicación más utilizadas, para comunicarse con la matriz	2
2	Herramienta de comunicación más utilizada	2
3	Medio o medios por el cual se requiere más información	2
4	Grado de aceptación del Intranet “Lotus Notes”	1
5	Nivel de uso del Intranet “Lotus Notes”	2
6	Lo que le gusta del Intranet “Lotus Notes”	1
7	Grado de actualización de la información en el Intranet “Lotus Notes”	1
8	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	2
9	Grado de uso de la revista “Cuéntame”	2
10	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	2
SUMA DE DEMÉRITOS		**17**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N
IC= 2(10)- 17/ 2(10)
IC= 20-17/20
IC=3/20
IC= 0.15 = 15% de cumplimiento

El 15% indica que en el área de Counter existen fallos muy graves ya que se encuentra en un parámetro muy inferior a lo requerido, y necesita mejoras importantes y urgentes.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta o herramientas de comunicación más utilizadas, para comunicarse con la matriz			x			
2	Herramienta de comunicación más utilizada			x			
3	Medio o medios por el cual se requiere más información			x			
4	Grado de aceptación del Intranet “Lotus Notes				x		
5	Nivel de uso del Intranet “Lotus Notes”			x			
6	Lo que le gusta del Intranet “Lotus Notes”				x		
7	Grado de actualización de la información en el Intranet “Lotus Notes”				x		
8	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame			x			
9	Grado de uso de la revista “Cuéntame”			x			
10	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame			**x**			
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**7**	**3**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

2x0= 0
7x4=28
3x6=18
0x8= 0
0x10=0
Total=46 (46/100) x100= 46% de cumplimiento

El 46% indica que en el área de Counter tiene cumplimientos deficientes y necesita de manera inmediata mejoras urgentes.

5. GERENCIA DE OPERACIONES

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	DEMÉRITOS
1	Herramienta o herramientas de comunicación más utilizadas, para comunicarse con la matriz	1
2	Herramienta de comunicación más utilizada	2
3	Medio o medios por el cual se requiere más información	2
4	Grado de aceptación del Intranet “Lotus Notes”	1
5	Nivel de uso del Intranet “Lotus Notes”	1
6	Lo que le gusta del Intranet “Lotus Notes”	1
7	Grado de actualización de la información en el Intranet “Lotus Notes”	1
8	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame”	2
9	Grado de uso de la revista “Cuéntame”	2
10	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame”	1
SUMA DE DEMÉRITOS		**14**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

IC= 2N-Dt/2N

IC= 2(10)-15/2(10)

IC= 20-14/20

IC=6/20

IC= 0,30= 30% de cumplimiento

El 30% indica que en el Departamento de Gerencia de Operaciones se ubica por debajo de los parámetros establecidos, con incumplimientos deficientes, requiere de medidas correctivas inmediatas.

		Grado de Valoración					
ÍTEM	**DESCRIPCIÓN**	0	2	4	6	8	10
1	Herramienta o herramientas de comunicación más utilizadas, para comunicarse con la matriz				x		
2	Herramienta de comunicación más utilizada			x			
3	Medio o medios por el cual se requiere más información			x			
4	Grado de aceptación del Intranet “Lotus Notes				x		
5	Nivel de uso del Intranet “Lotus Notes”				x		
6	Lo que le gusta del Intranet “Lotus Notes”				x		
7	Grado de actualización de la información en el Intranet “Lotus Notes”				x		
8	Grado de aceptación de la revista “Cuéntame			x			
9	Grado de uso de la revista “Cuéntame”			x			
10	Lo que le gusta de la revista “Cuéntame				x		
FRECUENCIAS		**0**	**0**	**4**	**6**	**0**	**0**

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

0 x 2 = 0

4 x 4 = 16

6 x 6 = 36

0 x 8 = 0

0 x 10 = 0

Total= 52 (52/100) x100= 52% de cumplimiento

El 52% indica que el Departamento de Control de Operación se encuentra por debajo de lo requerido y es necesario adoptar medidas correctivas inmediatas.

5.3 Valoración Global Oficina Matriz

1. DEPARTAMENTO COMERCIAL

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	60	60%	Acciones correctivas inmediatas
2	7	70	51,43	51,43%	Acciones correctivas inmediatas
3	8	80	52,50	52,50%	Acciones correctivas inmediatas

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

2. DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	75	75%	Aceptable
2	7	70	60	60%	Acciones correctivas inmediatas
3	8	80	40	40%	Muy deficiente

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

3. DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN SOCIAL

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	60	60%	Acciones correctivas inmediatas
2	7	70	51,43	51,43%	Acciones correctivas inmediatas
3	8	80	47,50	47,50%	Muy deficiente

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

4. DEPARTAMENTO DE SEGUROS

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	75	75%	Aceptable
2	7	70	57,14	57,14%	Acciones correctivas inmediatas
3	8	80	47,50	47,50%	Muy deficiente

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

5. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	45	45%	Muy deficiente
2	7	70	54,29	54,29%	Acciones correctivas inmediatas
3	8	80	50	50%	Acciones correctivas inmediatas

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

6. DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	85	85%	Requisitos satisfactorios
2	7	70	65,71	65,71%	Acciones correctivas
3	8	80	50	50%	Acciones correctivas inmediatas

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

7. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	70	70	Acciones correctivas
2	7	70	57,14	57,14%	Acciones correctivas inmediatas
3	8	80	52,50	52,50%	Acciones correctivas inmediatas

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

8. DEPARTAMENTO DE VENTAS

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	75	75%	Aceptable
2	7	70	54,29	54,29%	Acciones correctivas inmediatas
3	8	80	47,50	47,50%	Muy deficiente

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

9. DEPARTAMENTO DE FINANZAS

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	60	60%	Acciones correctivas inmediatas
2	7	70	57,14	57,14%	Acciones correctivas inmediatas
3	8	80	57,50	57,50%	Acciones correctivas inmediatas

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

10. DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	65	65%	Acciones correctivas
2	7	70	51,43	51,43%	Acciones correctivas inmediatas
3	8	80	50	50%	Acciones correctivas inmediatas

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

5.4 Valoración Global Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito

1. GERENCIA DE MANTENIMIENTO

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	65	65%	Acciones correctivas
2	9	90	51,11	51,11%	Acciones correctivas inmediatas
3	10	100	50	50%	Acciones correctivas inmediatas

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

2. TRIPULANTES DE CABINA

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	70	70%	Acciones correctivas
2	9	90	46,67	46,67%	Muy deficiente
3	10	100	38	38%	Muy deficiente

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

3. CONTROL DE OPERACIONES

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	65	65%	Acciones correctivas
2	9	90	44,44	44,44%	Muy deficiente
3	10	100	52	52%	Acciones correctivas inmediatas

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

4. COUNTER

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	70	70%	Acciones correctivas
2	9	90	60	60%	Acciones correctivas inmediatas
3	10	100	46	46%	Muy deficiente

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

5. GERENCIA DE OPERACIONES

ÁREAS	Nº ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN	%	CALIFICACIÓN
1	4	40	70	70%	Acciones correctivas
2	9	90	48,88	48,88%	Muy deficiente
3	10	100	52	52%	Acciones correctivas inmediatas

Fuente: Deschamps Martínez Gabriel, de la A a la Z:La Auditoría de la Comunicación
Elaborado por: Autoras

5.5 FODA de Comunicación Interna de TAME

FORTALEZAS

- Existe una comunicación positiva entre el personal de la empresa.
- Poseen diversas herramientas de comunicación.
- Los empleados tienen claro la misión y cuáles son los directivos de la empresa.

OPORTUNIDADES

- Preferencia de los empleados por el uso de la Intranet para comunicarse.
- Predomina la característica visual en los miembros de la empresa, es decir que prefieren ver imágenes a leer textos.
- Potenciar las herramientas de comunicación que poseen.

DEBILIDADES

- Falta de pertenencia a la empresa por parte de los miembros de la organización.
- Falta de conocimiento de la Identidad Corporativa.
- Escaso uso de las herramientas de comunicación que posee la empresa.
- Falta de información y conocimiento.
- Mal uso de las herramientas de comunicación.

AMENAZAS

- Desinterés laboral.
- Escape de información confidencial.
- Los miembros de la empresa pueden buscar trabajo en la competencia.
- Falta de fidelidad de los miembros de la organización hacia la empresa.

5.6 Mapa de Públicos

Gráfico 5. 1 Mapa de Públicos de Tame

TAME INTERNO		
ADMINISTRATIVOS	**AEROPUERTO**	**SERVICIOS GENERALES**
• Dpto. de Recursos Humanos • Dpto. de Auditoría • Dpto. de Relaciones Públicas y Comunicación Social • Dpto. de Seguros • Dpto. Administrativo • Dpto. Comercial • Dpto. de Finanzas • Dpto. de Informática • Dpto. de Ventas • Dpto. de Asesoría Jurídica	• Gerencia de Operaciones • Gerencia de Mantenimiento • Control de Operaciones • Counter • Tripulantes de Cabina	• Guardias • Personal de limpieza • Mensajero

Elaborado por: Autoras

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA LA EMPRESA TAME

6.1 Introducción al Plan de Comunicación Interno

En la Auditoría de Comunicación realizada a la empresa TAME, se detectó que los problemas que presenta son a nivel de toda la organización. Por este motivo, se decidió hacer un Plan de Comunicación Interno general, mas no por departamentos.

6.2 Plan de Comunicación

Objetivo General: Plantear estrategias de comunicación que estén destinadas a mejorar la comunicación interna de la empresa TAME

OBJETIVO 1: Fortalecer la Identidad Corporativa , para la integración del 100% del público interno de la organización, en un período de 3 meses						
Estrategia	Táctica	Acciones	Responsables	Presupuesto	Cronograma	Evaluación/ Indicador
1.1 Unificar la imagen institucional en el público interno	Crear un Manual de Identidad Corporativa	Diseñar la portada del Manual de Identidad Corporativa **(Ver anexo 10)** Incluir la reseña histórica de la empresa Establecer la filosofía Institucional de la empresa (Misión, visión, valores) Establecer por escrito los signos gráficos (logotipo, colores, tamaño, forma y papelería)	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social	$400	Del 1 de septiembre del 2011 al 1 de octubre del 2011	Medir el grado de aceptación del Manual de Identidad Corporativa por medio de una encuesta al público interno de TAME.
	Difundir el Manual Corporativo en los públicos vinculados.	Planificar una reunión llamada " TAME SOMOS TODOS" con todos los miembros de la empresa para dar a conocer el nuevo manual. Determinar el día, la hora y el lugar donde se realizará el evento. Día: 14 del octubre de 2011 Hora. 18h 30 Lugar: Círculo Militar Invitar a todos los miembros de la organización. Incluir dentro del Intranet el Manual de Identidad Corporativa. Distribuir a la entrada del evento ejemplares del Manual de Identidad Corporativa a los miembros de la organización	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social	$1,500	Del 3 de octubre al 14 de octubre del 2011	Medir el grado de afluencia del público interno de TAME al evento, por medio de un sondeo de opinión.
	Difundir en el fondo de pantalla el diseño "TAME PIENSA EN TI" que será expuesto en todas las computadoras de la empresa.	Hacer un inventario de las computadoras que posee la empresa. Incluir en el fondo de pantalla la filosofía de TAME y su logotipo. Gestionar con el Área de Informática para que coloquen los fondos de pantalla en cada computadora.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Informática	$500	Del 17 de octubre al 12 de noviembre del 2011	Verificar que todos las computadoras tanto en la Oficina Matriz como en el Aeropuerto tengan el fondo de pantalla establecido, mediante encuestas.
1.2 Mejorar el clima laboral a través del diseño de una campaña institucional	Implementar una campaña de valores institucionales "TAME PIENSA EN TI"	Establecer el diseño de la campaña. **(Ver anexo 11)** Designar una semana para hablar de cada valor. Gestionar charlas con expertos que hablarán sobre cada uno de los valores corporativos. El orador será el Sr. David Hidalgo, Psicólogo Organizacional. Las charlas se realizarán en las respectivas instalaciones. Realizar actividades grupales que permitan interactuar, mediante dramatizaciones de casos. La campaña tendrá dos meses de duración, el primer mes será en la Oficina Matriz de TAME, y el segundo mes será en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito La primera semana se hablará sobre el valor del BUEN SERVICIO y su importancia. En la segunda semana se dialogará sobre el valor de la INTEGRIDAD. La tercera semana se hablará sobre el valor del COMPROMISO. La última semana será designada para el valor del TRABAJO EN EQUIPO.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Recursos Humanos	$3,500	Del 14 de noviembre al 14 de Febrero del 2012	Medir la aceptación de la campaña en el público interno de la organización, a tráves de encuestas y entrevistas. Evaluar la afluencia del público interno y la aceptación de las charlas dictadas por medio de sondeos de opinión.
1.3 Implicar a la empresa para el reconocimiento de logros individuales y de equipo	Sugerir actividades que permitan el reconocimiento individual y grupal del público interno de TAME	Organizar reuniones quincenales en las cuales se trate los logros y fracasos por departamento. Fortalecer a través de reuniones la relación jefe-empleado, a fin de establecer objetivos claros y concretos. Éstas se llevarán a cabo al término de cada semana. Escuchar a los empleados, ya que ellos pueden proveer ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Recursos Humanos Altos Mandos de TAME	$800	Cada 15 días	Evaluar la aceptación que ha tenido el público interno en relación a las actividades propuestas, a través de entrevistas.

OBJETIVO 2:**Optimizar las herramientas de comunicación existentes en su público interno para su correcta utilización en el lapso de tres meses**						
Estrategia	Táctica	Acciones	Responsables	Presupuesto	Cronograma	Evaluación
2.1 Generar interés para la utilización de las herramientas de comunicación de la empresa	Renovar las carteleras en función de espacios y colores	Hacer un inventario del número de carteleras. Mejorar la estructura de las carteleras. Diseñar la nueva estructura. La cartelera será de madera, con un marco negro, de fondo color azul y un avión de TAME. En la parte inferior izquierda estará el logo de la empresa**. (Ver anexo 12)** Colocar como título principal en cada cartelera "TAME Y NOSOTROS" Especificar qué tipo de contenidos o temas se publicarán en las carteleras.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social como coordinador junto con los demás departamentos.	$3,000	Del 20 de febrero al 20 de abril del 2012	Medir el nivel de aceptación del público interno sobre el cambio de imagen de las carteleras, por medio de encuestas.
	Determinar por departamento el contenido y un logotipo para las carteleras	Instalar una cartelera por departamento. Crear un logo creativo por cartelera que estará a cargo de los miembros de cada departamento. **(Ver anexo 13)** Definir cada semana los temas que se publicarán en cada cartelera. Se podrá tratar temas como: motivación, estrategias de buen servicio, salud y nutrición en la empresa. Designar un responsable por departamento, para que controle el estado de las carteleras.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social junto con todos los demás departamentos.	$350	Del 23 de abril al 2 de mayo del 2012 Cada mes	Medir el grado de aceptación que que ha tenido el público interno sobre la implementación de las nuevas carteleras, por medio de un sondeo.
	Activar la participación del público interno en el mantenimiento de la información de las carteleras	Solicitar a todas las personas de cada departamento que propongan temas para las carteleras. Designar semanalmente a 5 personas por departamento para que redacten noticias y se publiquen en la cartelera. Se rotará a los encargados cada 15 días.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social junto con los demás departamentos.	No tendrá ningún costo	Los primeros 15 días de cada mes	Evaluar la participación del público interno en lo refernte a la elaboración de información y mantenimiento de las carteleras, por medio de entrevistas.

		Designar a dos responsables por departamento para que se encargen de decorar y colocar la publicaciones, con la supervisión del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social. Se rotará a los encargados cada 15 días para que todos participen.				
	Crear un concurso para elegir a la cartelera más creativa e innovadora en la oficina matriz y en las oficinas del aeropuerto	Se realizará el concurso el día 23 de mayo del 2012 a las 19h00, en el Círculo Militar. La invitación al evento se enviará via mail.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Recursos Humanos	$3,000	23 de mayo del 2012	Evaluar el grado de asistencia del público interno al evento, mediante un sondeo. Medir el nivel de involucramiento del público interno en lo que respecta a la estructura de las carteleras y y contenido de los artículos para el concurso, a través de entrevistas
		Especificar los parámetros que se evaluarán para votar por la cartelera más creativa. Se calificará: contenido, creatividad, orden, claridad, coherencia y limpieza.				
		Escoger al jurado, el que se encargará de elegir un ganador. El jurado será: Brigadier Gnral (sp) Gustavo Cuesta Moscoso, Presidente Ejecutivo de TAME y la Lic. Toa Quirola, Directora de Relaciones Públicas y Comunicación Social.				
		El premio será una cena para cada ganador y un acompañante en el Swiss Hotel de Quito.				
		Publicar en la revista "Cuéntame" un artículo que hable sobre el concurso y el departamento ganador.				
	Refrescar el contenido del Intranet "Lotus Notes"	Editar dentro del Intranet el perfil de cada uno de los miembros de la organización.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Informática	$2,300	27 de mayo al 27 de junio del 2012	Medir el grado de aceptación que han tenido los nuevos contenidos del Intranet dentro del público interno, a través de un sondeo . Evaluar el nivel de uso de las nuevas aplicaciones del Intranet por parte del público interno, mediante encuestas.
		Incluir una carpeta que tenga por nombre "Archivo" para que el público interno de TAME, tenga sus documentos respaldados y si es necesario comparta con los demás integrantes de la empresa.				
		Incluir un área destinada para boletines, que se divida en: boletines internos, externos y boletines informativos. Estos deben contener número y fecha.				
		Crear un área llamada "PIZARRA" que permite que se coloquen anuncios importantes y de interés.				
		Incluir un directorio telefónico interno.				
		Incluir una base de datos con los mails de los miembros de TAME.				
	Crear un espacio llamado "TAME NEWS" que sea abierto y utilizado por el público interno	El espacio se abrirá en el Intranet de TAME.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Informática	$1.000	Del 28 de junio al 30 de julio del 2012	Monitorear el ingreso del público interno al nuevo espacio, por medio de encuestas
		Establecer los colores, tipo de letra, fotografías de "TAME NEWS"				
		Estipular los temas que se incluirán en el nuevo espacio: fechas de cumpleaños, empleado del mes, logros alcanzados por la empresa, datos curiosos de los miembros de la organización.				
		Diseñar banners que inviten al público interno a conocer el nuevo espacio. **(Ver anexo 14)**				
2.2 Implicar a los empleados de TAME para que participen en la creación del contenido de la revista interna "Cuéntame"	Realizar un concurso que se llame "TAME Y NOSOTROS", para elegir al mejor artículo para la revista interna "Cuéntame"	Diseñar la invitación al evento. **(Ver anexo 15)**	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Recursos Humanos Comercial Departamento Departamento de Finanzas	$2,500	Del 31 de julio al 23 de agosto del 2012	Medir el grado de asistencia del público interno al evento, mediante un sondeo. Evaluar la participación y dedicación del público interno en relación al concurso, a través de entrevistas.
		Determinar los parámetros y la base del concurso: temas creativos e interesantes. Los temas deben ser de una carrilla, excelente redacción y creatividad.				
		Seleccionar al jurado calificador, el cual deberá seleccionar a los 4 mejores artículos. El jurado será: Brigadier Gnral (sp) Gustavo Cuesta Moscoso, Presidente Ejecutivo de TAME y la Lic. Toa Quirola, Directora de Relaciones Públicas y Comunicación Social.				
		Fijar un área de inscripción y entrega de los artículos.				
		Publicar los artículos ganadores.				
		El premio será un día de relajación en Shambala Spa, un celular Blackberry, una refrigeradora Mabe y una laptop.				
		Realizar una ceremonia donde se dará a conocer a los ganadores y se los premiará.				
	Crear una sección dentro de la revista "Cuéntame" que se llame "TAME y YO"	Determinar el diseño de la sección: colores, tipo de letra, fotos,etc. **(Ver anexo 16)**	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Informática	$2,000	Del 24 de agosto al 7 de septimbre del 2012 7 de septiembre del 2012	Medir el grado de aceptación que ha tenido la nueva sección de la revista dentro del público interno, a través de un sondeo.
		Se publicarán las historias relacionadas con la empresa como: historias de vida dentro de TAME, anécdotas dentro de la empresa, momentos únicos que sucedieron dentro de la organización.				
		Los empleados voluntariamente escribirán su historia y será publicada con su fotografía y un pequeño perfil.				
		Informar al público interno sobre este nuevo espacio mediante una reunión en las instalaciones de la TAME.				
2.3 Promover medios alternativos en el público interno	Crear un blog dentro del Intranet "Lotus Notes"	Crear un link para el blog.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Informática	$2,200	Del 10 de septiembre al 28 de septiembre del 2012	Monitorear el ingreso del público interno al blog, mediante encuestas y entrevistas.
		Determinar la estructura del blog: pos o entrada, comentarios de los visitantes del blog, su temporalidad y la clasificación temporal.				
		Determinar un nombre para el blog : INTERACTUA TAME				
		Determinar los colores del blog, el tipo de letra y la forma del mismo. **(Ver anexo 17)**				
		Publicar noticias y comentarios de interés por parte del público interno de TAME.				
		Compartir información entre la matriz y el aeropuerto, por medio publicaciones o noticias.				

	Implementar videoconferencias	Contar con el equipo de tecnología necesario para poder realizar videoconferencias	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social	$8.000	Depende de las fechas estipuladas por la empresa	Evaluar la aceptación que ha tenido la implementación de las videoconferencias dentro del público interno, por medio de un sondeo.
		Determinar las fechas y horas en las que se realizarán las videoconferencias.	Departamento de Informática			
		Destinar las videoconferencias para capacitaciones, charlas, etc.	Departamento Financiero			
		Publicar un resumen de las videoconferencias tanto en la Intranet "Lotus Notes" como en la revista "Cuéntame"				

OBJETIVO 3:**Dinamizar los sistemas de comunicación de la organización en un lapso de 3 meses para obtener una mejor respuesta por parte del público interno de TAME**						
Estrategia	Táctica	Acciones	Responsables	Presupuesto	Cronograma	Evaluación
	Organizar eventos internos: TAME Y NOSOTROS	Realizar desayunos de trabajo, que se llevarán a cabo en el Círculo Militar. Se tratarán temas como: estrategias y objetivos de trabajo, clima laboral,anécdotas, etc. Se dividirá en dos grupos al público interno, es decir un día se realizará el desayuno con el grupo número 1 y el día siguiente con el grupo número 2.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Recursos Humanos	$1,000	Se realizarán 4 desayunos al año, el 12 y 13 de enero y el 19 y 20 de julio del 2012	Medir el grado de involucramiento y aceptación que ha tenido el público interno, en relación a los eventos internos, mediante sondeos, encuestas y entrevistas.
3.1 Integrar al personal a través de actividades internas de la organización		Organizar una mañana deportiva interna . Realizar la invitación para el evento. **(Ver anexo 18)** Realizar actividades de integración y recreación como: la pelota preguntona, baile de presentación, las iniciales, campeonatos de fútbol, volley, juego de los costales, carreras, etc. Premiar a las personas ganadoras de los juegos, los premios serán: un celular blackberry, dos entradas al cine, un bono de $100 de Supermaxi, un DVD, juego de vajilla, una camiseta autografiada por los miembros de la Selección Ecuatoriana de Fútbol.	Departamento de Finanzas	$3,000	22 de septiembre del 2012	
		Organizar una ceremonia anual para el reconocimiento de los 12 mejores empleados. La ceremonia se realizará en el Círculo Militar. Se les otorgará una estatuilla de vidrio en forma de avión, que tendrá tallado el nombre de la persona, su cargo y la frase "Mejor empleado del mes"		$2,500	21 de diciembre del 2012	
		Realizar actas que contengan un resumen de todos los eventos que se realizaron, con el fin de comunicar a los miembros de la organización que no pudieron asistir.				
3.2 Organizar actividades de integración y de trabajo en equipo entre todos los miembros de la organización	Realizar convivencias de integración	Se realizará las convivencias en el Palacio de Cristal del Parque Itchimbia.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Recursos Humanos Departamento de Finanzas	$4.000	Las convivencias se realizarán 2 veces al año: el 17 de febrero del 2012 y el 21de septiembre del 2012	Medir el grado de aceptación y comprensión de las convivencias por parte del público interno, a través de encuestas.
		Contratar a un experto que hable a cerca de temas como: motivación, autoestima, desarrollo personal, trabajo en equipo y estrategias de buen servicio. El experto será el Sr. David Hidalgo, Psicólogo Organizacional.				
		Realizar una invitación a los empleados de TAME, explicándoles el lugar, la fecha y el tema a tratar en la convivencia.				
		Retroalimentar los temas tratados en cada convivencia, mediante charlas.				
	Realizar una campaña interna: "TAME VOLUNTARIO"	Determinar logo y slogan de la campaña. **(Ver anexo 19)**	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Recursos Humanos Departamento de Finanzas	$2.000	Del 1 de octubre al 1 de noviembre del 2012	Medir el grado de aceptación que ha tenido la campaña dentro del público interno, a través de encuestas. Evaluar la asistencia del público interno a las mingas, por medio de encuestas. Medir el número de inscritos para ser voluntarios, por medio de un sondeo.
		Realizar una alianza con fundaciones que necesiten voluntarios. Las fundaciones son: Centro del Muchacho Trabajador, INNFA, Fundación Niñez y Vida. **(Anexo 20)**				
		Realizar alianzas con empresas privadas, que donen víveres. Las empresas aliadas son: Supermaxi, Supermercados Santa María.				
		Realizar mingas organizadas por TAME.				
		Invitar a los empleados a que formen parte de la ayuda social.				
		Realizar reuniones con los representantes de las fundaciones aliadas y con el público interno para que expongan sus necesidades, requerimientos y lo gratificante que es ayudar a los que más lo necesitan.				
		Las Charlas se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa.				
		Crear un stand en la oficina matriz y en las oficinas del aeropuerto donde se puedan inscribir los posibles voluntarios y recibir información más detallada.				
		Definir a la persona encargada de atender el stand, que será un representante de cada fundación.				
	Promover espacios lúdicos entre el público interno de TAME	Adecuar los sitios o lugares para la realización de los juegos.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Finanzas Departamento de Recursos Humanos	$1.500	Del 5 de noviembre al 19 de noviembre del 2012 Las fechas que estipule la Federación Ecuatoriana de Fútbol	Medir el grado de participación del público interno en las actividades, por medio de un sondeo.
		Designar cada 15 días, un día para realizar juegos entre los miembros de la organización, donde se fomente el aprendizaje y el trabajo en equipo.				
		Realizar campeonatos internos de 40, ajedrez, bingo, poesía, etc.				
		Realizar una alianza con La Federación Ecuatoriana de Fútbol, para organizar torneos internos de fútbol.				

OBJETIVO 4: **Implementar nuevos medios de comunicación, que permitan la integración del 100% de la organización en el lapso de 3 meses.**						
Estrategia	Táctica	Acciones	Responsables	Presupuesto	Cronograma	Evaluación
	Refrescar la cuenta en Facebook	Colocar un nombre de perfil llamado "TAME Y NOSOTROS" **(Ver anexo 21)**	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Informática	$6,000	Del 19 de noviembre al 23 de noviembre del 2012 Cada 15 días	Medir el grado de aceptación del público interno a los cambios hechos al facebook, por medio de encuestas
		Hacer que cada miembro de la organización se haga amigo de la cuenta en Facebook. "TAME Y NOSOTROS"				
		Publicar fotos, las cuales deben ser actualizadas constantemente.				

4.1 Utilizar las redes sociales como medios de difusión		Hacer que los miembros de la organización comenten las publicaciones continuamente				
		Crear un espacio donde se publiquen los acontecimientos como el empleado del mes, cumpleaños,etc.				
		Crear un sitio que se llame "Comparte con TAME" donde se pueda comentar sobre los mismos empleados , sobre su estado de perfil, sobre sus fotos, su estado de ánimo, el mejor vestido, el más arreglado, el más amiguero, etc.				
	Crear un grupo en Facebook que se llame "TAME en el cielo"	Hacer que los miembros de la tripulación de TAME se integren al grupo "TAME en el cielo". **(Ver anexo 22)**	Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Informática	Ningún Costo	Del 26 de noviembre al 30 de noviembre del 2012	Verificar el número de miembros de la organización que se han unido al nuevo grupo, a través de encuestas y entrevistas
		Publicar fotos sobre lo que ocurre dentro del vuelo con los tripulantes.				
		Publicar noticias sobre los miembros del grupo y sobre acontecimientos durante los vuelos, anécdotas, pasajeros famosos, etc.				
		Actualizar continuamente las fotos y las noticias del grupo.			Cada 15 días	
	Potenciar el uso del Twitter en el público interno de TAME	Hacer que el público interno de TAME, publique continuamente noticias de interés para sus seguidores.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Informática	Ningún Costo	Cada semana	Monitorear el número de miembros de la empresa que siguen a TAME, por medio de un sondeo y entrevistas.
		Hacer que TAME siga incrementando su lista de seguidores.				
		Aumentar el número de seguidores a los cuales sigue TAME.				
	Refrescar la información en Youtube	Ordenar por temas los videos que TAME tiene en Youtube.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Informática	$200	Del 3 de diciembre al 14 de diciembre del 2012	Evaluar la aceptación que ha tenido este medio dentro del público interno, mediante encuestas.
		Subir el video institucional de TAME, pero traducido a inglés.				
		Subir un video que hable acerca del Presidente Ejecutivo, Brigadier Gustavo Cuesta Moscoso.				
		Subir videos donde se resuman las actividades o acontecimientos más importantes que TAME ha desarrollado durante el mes.				
	Crear un Messenger Corporativo interno para TAME	Crear cada miembro de la empresa una cuenta para el Messenger Corporativo.	Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social Departamento de Finanzas	$2,000	Del 17 de diciembre al 28 de diciembre del 2012	Medir el grado de aceptación que ha tenido el público interno hacia este nuevo medio, a través de un sondeo.
		Hacer que tanto los miembros que pertenecen a la matriz como al aeropuerto, estén informados de cualquier suceso mediante este medio.				
		Hacer que se intercambie información cuando sea necesario.				

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- TAME es una empresa consolidada, la cual desde su creación ha tenido un desarrollo progresivo y sostenido, lo que le ha permitido contar con una estructura orgánica funcional y con regulaciones y procedimientos para un adecuado desempeño de todos los miembros de la organización.

- TAME cuenta con una nueva imagen corporativa, la cual busca refrescar algunos aspectos de la identidad de la empresa que eran necesario renovarlos, para que tanto el público interno como externo se sienta parte de la organización

- La comunicación es un proceso, por el cual se puede intercambiar e interpretar mensajes. Es decir, desde siempre la comunicación ha sido una necesidad del ser humano. Por este motivo, existieron varias teorías que proponían distintos procesos de comunicación, ya que desde el inicio de la misma se buscaba entender cómo realmente las personas se comunicaban entre sí, tomando en cuenta que existen barreras que no permiten una adecuada comunicación.

- La comunicación puede dividirse en dos grupos: comunicación interna y externa, cada una de ellas va dirigida a un público específico, al interno y externo. Cuando hablamos de público interno nos referimos a empleados, accionistas, directivos, etc. y el público externo se refiere a clientes, proveedores, comunidad, etc. La comunicación posee sus propias herramientas que son las que permiten integrar, difundir y consolidar el mensaje para llegue correctamente a sus públicos. Un instrumento de gran

importancia para la comunicación es el Plan de Comunicación, que engloba y detalla objetivos, estrategias, acciones comunicacionales que la empresa debe seguir para alcanzar un objetivo.

- La Auditoría de Comunicación es un diagnóstico del funcionamiento de la comunicación en la empresa, donde se determinan necesidades y requerimientos comunicacionales. Una auditoría se puede realizar tanto a nivel interno o externo, esto dependerá de los requerimientos de la organización. No cualquier persona puede llevar a cabo una auditoría, el auditor debe cumplir con una serie de características, debe ser una persona capaz de entender las acciones que va a analizar y debe demostrar un gran profesionalismo.

- En una Auditoría de Comunicación se puede utilizar el método cualitativo, el cual se enfoca en conocer las opiniones de las personas y el cuantitativo que se orienta a cuantificar ideas y opiniones, estos métodos poseen instrumentos como cuestionarios, entrevistas y focus group. Existen actores que intervienen en una auditoría que son el observador interno, el interno y el mixto, que deben seguir una serie de pasos y fases para realizar correctamente la auditoría. Una auditoría posee gran cantidad de información la cual tiene que ser debidamente analizada y se debe realizar un informe que tiene que ser correctamente elaborado. Finalmente hay 3 métodos para realizar la valoración de una auditoría de comunicación: valoración por deméritos, valoración porcentual lineal y valoración porcentual ponderada.

- Para la realización de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas: observación, la que fue realizada dentro de TAME, donde se observó el manejo de las herramientas de comunicación, el diálogo se aplicó a través de entrevistas realizadas a expertos en distintas áreas de comunicación. Las encuestas fueron ejecutadas al personal interno de la empresa tanto de la Oficina Matriz como del Aeropuerto y posteriormente fueron analizadas y documentadas.

- Al analizar las encuestas se detectó que tanto en la Oficina Matriz de TAME, como en las oficinas del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, existen deficiencias comunicacionales como: falta de conocimiento sobre aspectos de la identidad corporativa de la empresa, escaso y mal uso de las herramientas de comunicación, no existe un adecuado clima laboral, como consecuencia no hay una buena relación interdepartamental.

- La Auditoría de Comunicación de TAME, fue realizada en base a tres áreas específicas: identidad corporativa, sistemas de comunicación y herramientas de comunicación. Éstas fueron realizadas a cada uno de los departamentos de TAME y del aeropuerto. Las áreas cuentan con un cierto número de ítems, la descripción de cada uno de ellos y la calificación por deméritos y porcentual.

- Una vez hecha la Auditoría de Comunicación, se detectó que la empresa TAME presenta falencias a nivel interno, ya que existe un escaso y mal uso de las herramientas de comunicación, lo que trae consigo una serie de problemas como: un mal clima laboral y falta de comunicación entre departamentos.

- En el plan se propone realizar acciones que mejoren la comunicación entre departamentos.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda realizar una Auditoría de Comunicación cada 5 años, para verificar que la empresa cuente con un excelente desempeño comunicacional.

- Se recomienda utilizar correctamente las herramientas de comunicación que posee la empresa, teniendo siempre en cuenta las TIC´s.

- Tratar de generar un sentimiento de confianza por parte de las autoridades de TAME hacia sus empleados, al momento de proponer ideas.

- Involucrar más al público interno con las actividades de la empresa.

- Fomentar actividades de recreación e integración dentro de la empresa, que ayuden al público interno a interactuar entre sí.

- Poner en marcha el Plan de Comunicación y hacer un control exhaustivo del mismo.

- Se recomienda contar con el talento humano adecuado para la ejecución del Plan de Comunicación, ya que es un factor determinante para el éxito del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA LIBROS

ANDRADE Horacio, *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina, técnica,* España, Editorial Netbiblo S.L, 2005, primera edición.

ARROYO Luis y YUS Magali, *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones,* España*,* ESIC Editorial, primera edición.

ARDURA RODRÍGUEZ Inma, y otros, *Estrategias y Técnicas de comunicación: una visión integrada del marketing,* España, Editorial UOC, 2007, primera edición

BLANCO PINTADO Teresa y HERRERA SÁNCHEZ Joaquín, *La Imagen Corporativa, Influencia en la gestión empresarial,* España, ESIC editorial, primera edición.

BALADO SEOANE Eloy, *Estrategia para la implementación de nuevas tecnologías en PYMES,* España, Ideaspropias, Editorial, 2005, primera edición.

BERBEL Gaspar y GAN Federico, *Manual de Recursos Humanos/Human Resources Manual: 10 programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales,* Barcelona, Editorial UOC, 2007, primera edición.

BERGANZA María Rosa y RUIZ SAN ROMÁN José A, *Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación*, Madrid, McGraw-Hill, 2005, primera edición

CAPRIOTTI Paul, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa,* Barcelona, Editorial Ariel S.A., 1999, primera edición (1999) y tercera edición (2008).

COSTA Joan, *La comunicación en acción, Informe sobre la nueva cultura de la gestión,* España, Ediciones Paidós Ibérica S.A, 1999, primera edición.

COSTA Joan, ALJURE Andrés, BOCCO Eva María, BOSOVSKY Guillermo, FUENTES Sandra I., *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*, Bolivia, Grupo Editorial DESIGN, 2005, primera edición.

COULTER Mary y ROBBINS Stephen, *Administración,* México, Pearson Prentice Hall, 2005, octava edición.

DESCHAMPS MARTÍNEZ Gabriel, *Comunicación de la A a la Z: La Auditoría de la Comunicación,* Manual de Trabajo (Video 4), Grupo Gestión y Planificación Integral, S.A.

ENRIQUE Ana María, MADROÑERO M. Gabriela, MORALES Francisca y SOLER Pere, *La planificación de la comunicación empresarial*, España, Materials 202, primera edición.

ELÍAS Joan, MASCARAY José, *Mas allá de la comunicación interna: la intercomunicación,* Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2003,

FANTONI CERVERA Ángel Luis, *Comunicación Total,* Madrid, ESIC Editorial, cuarta edición.

FERRÉ TRENZANO José María y FERRÉ NADAL Jordi, *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad,* España, Editorial Díaz de Santos S.A, año 1996.

FRANKLIN Benjamin Enrique, *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del ámbito,* México, Pearson Educación, 2007, primera edición.

FREIJEIRO DÍEZ Sara, *Técnicas de Comunicación/ Communication Techniques: La Comunicación en la empresa,* Ideas propias editorial, Vigo 2006, primera edición, primera edición.

GARCÍA OROSA Berta, GÓMEZ MUNICIO José Antonio y TÚNEZ LÓPEZ Miguel, *Comunicación Preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa en situaciones de crisis*, Editorial Netbiblo, España, primera edición.

GARRIDO Javier Francisco, *Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI: Comunicación Estratégica,* España, Ediciones Gestión 2000, 2004, primera edición.

GODOY CHECA Antonio, *Historia de la Comunicación: de la Crónica a la disciplina científica*, España, Netbiblo S.L, año 2008.

HERNÁNDEZ RAMÍREZ Fernando, *La política de competencia y el proceso de regulación en México.*

I PRESAS VILADOT María Ángels*, Lengua y Comunicación Intergrupal,* Barcelona, Editorial UOC, diciembre del 2008, primera edición.

IRENE Martín, SHIMON L. Dolan y SOTO Eduardo, *Los 10 Mandamientos para la dirección de personas,* España, Ediciones Gestión 2000, 2004, primera edición

JAUME ALMENARA Aloy, DELGADO ROMEO Marina y PÉREZ ROCA Xavier, *Comunicación Interna en la empresa,* Barcelona, Editorial UOC, 2005, primera edición.

JIMÉNEZ GARCÍA Jesús, *La comunicación interna,* España, Ediciones Díaz de Santos S.A, 1998, primera edición.

KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, *Fundamentos de Marketing,* México, Pearson Prentice Hall, 2003, sexta edición.

LAZAR Judith, *La Ciencia de la Comunicación,* Publicaciones Cruz O. S.A, 1997, primera edición.

LÓPEZ FERNÁNDEZ Sergio, *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas,* España, NARCEA S.A Ediciones, 2007, primera edición.

LOZANO Tadeo Jorge, *Nº1 Intertextos Cuadernos de la Facultad de Comunicación Social,* Colombia, Fundación Universidad de Bogotá, año 2005,

MADRID VARONA Federico, *Business Pocket, Multicultural Management, La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa,* España, Editorial Netbiblo S.L. 2007, primera edición.

MANTILLA Kathy, *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas,* Barcelona, Editorial UOC, marzo del 2009, primera edición.

Manual de Publicaciones Vértice, *Comunicación Interna en la Empresa,* España, Editorial Vértice, 2008,

MATTELART Armand y MATTELART Michele, *Historia de las teorías de la comunicación,* España, Editorial Paidós, 1997, primera edición.

MEJÍA LEÓN Alma Bertha, *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional,* México, Editorial LIMUSA S.A, 2005, primera edición.

MUÑOZ José Javier, *Nuevo diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa,* Argentina, Editorial Libros en Red, 2004, primera edición.

MURIEL María Luisa y ROTA Gilda, *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas,* Ecuador, Editora Andina, 1980, primera edición.

ONGALLO Carlos, *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones,* España, Editorial Dykinson S.L, 2007.

ORDUÑA ROJAS Isaac Octavio, *Relaciones Públicas: La eficiencia de la influencia,* España, ESIC Editorial, 2005, primera edición.

OROSA GARCÍA Berta, *Gabinetes de Comunicación on line . Claves para generar información corporativa,* Comunicación Social ediciones y publicaciones, año 2009, primera edición.

Plan para Emergencias y control de Crisis, documento proporcionado por el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME.

PICKETT SPENCER K.H., *Manual básico de auditoría interna: de la teoría a la práctica profesional,* España, Ediciones Gestión 2000, 2007, primera edición.

PUCHOL Luis, *Dirección y gestión de recursos humanos,* España, Editorial Díaz de Santos, 2007, séptima edición.

Procedimiento de Comunicación Interna de TAME, documento proporcionado por el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social.

Procedimiento de Comunicación Externa de TAME, documento proporcionado por el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social

RAMÓN Carlos y SUÁREZ Alonso, *Tecnologías de la información y la comunicación, Introducción a los Sistemas de Información y de Telecomunicación,* España, Ideaspropias Editorial, 2007, primera edición.

REYES DE GÚZMAN Patricia, *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial,* Bogotá, ECOE Ediciones, 2007, primera edición.

ROBBINS P. Stephen*, Comportamiento Organizacional,* México, Pearson Educación, 2004, décima edición.

RODRÍGUEZ del PULGAR Luis, *Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos,* España, ESIC editorial, 1999, primera edición.

ROWE Rodríguez Verónica, *Comunicación Corporativa, un derecho y un deber,* Chile, Editorial Ril Editores, octubre del 2008, primera edición.

RYAN O' SULLIVAN Jeremiah, *La comunicación humana, Grandes temas contemporáneos de la comunicación,* Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello, 1996.

SALÓ Núria, *Aprender a comunicarse en las organizaciones,* España, Ediciones Paidós Ibérica S.A., 2005, primera edición.

SANZ DE LA TAJADA Luis Ángel, *Auditoría de la imagen de empresa: Métodos y técnicas de estudio de la imagen,* España, Editorial Síntesis, 1996, primera edición.

VILLAFAÑE Justo, *Imagen Positiva, Gestión estratégica de la imagen de las empresas,* España, Ediciones Pirámide, 1998, primera edición.

WILCOX Dennis, CAMERON Glen y XIFRA Jordi, *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas,* España, Editorial Pearson Educación S.A, 2006, primera edición.

ZARCO JIMÉNEZ Ana Isabel y ARDURA RODRÍGUEZ Inma, *Comunicación e imagen corporativa,* España, Editorial UOC, 2007, primera edición.

BIBLIOGRAFÍA INTERNET

Aerolíneas Argentinas y la ecuatoriana TAME estudian una alianza comercial, <http://www.publimetro.com.mx/clasificados/aerolineas-argentinas-y-la-ecuatoriana-tame-estudian-una-alianza-comercial/ejhE!1355872/> (15 de octubre de 2010)

Aerolíneas nacionales acusan a Lan de prácticas predatorias de mercado, **<**http://www.vistazo.com/webpages/pais/index.php?id=6041> (16 de octubre de 2010)

BARONE Pablo Andrés, *Teoría de la Aguja Hipodérmica,* <http://teocoms.blogspot.com/2007/09/teor-de-la-aguja-hipod-el-primer.html> (15 de noviembre del 2010)

Crisis Empresarial <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=CRISIS%20EMPRESARIAL> (17 de octubre del 2010)

Comunicación Corporativa,
<http://mouriz.wordpress.com/2007/06/16/%C2%BFque-es-una-crisis/ > (17 de octubre del 2010)

Cuáles son las características de las TICs?, *Tecnologías de la Información y Comunicación,*<http://www.monografias.com/trabajos37/tecnologias-comunicacion/tecnologias-comunicacion.shtml#cualescaract> (20 de marzo del 2011)

DELL`ORDINE José Luis, *RRPPnet (Portal de Relaciones Públicas),* <http://www.rrppnet.com.ar/hiscomunicacion.htm> (15 de noviembre del 2010)

LIC. FERNÁNDEZ VENTURA Rafael, LIC. MESTANZA GARCÍA Josefa y LIC. MOLINA RUIZ Antonio, *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica,*<http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>, (2 de abril del 2011)

Fuerza Aérea Ecuatoriana, *Entidades Adscritas,*
<http://www.fuerzaaereaecuatoriana.mil.ec/entidades/tame.html>
(15 de octubre de 2010)

GALEANO César Ernesto, *Modelos de Comunicación,*
<http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf>
(15 de noviembre del 2010)

Glosario. Término, <http://tecnologia.glosario.net/terminos-tecnicos-internet/netizen-1208.html > (20 de marzo del 2011)

GUSTAVO CUESTA MOSCOSO: TAME busca alianzas para llegar a destinos dentro y fuera de América, <http://www.revistalideres.ec/2010-08-30/Entrevista.aspx> (16 de octubre de 2010)

HERMOSILLA MOLERO José Antonio, *Planificación de la Comunicación Organizacional- UPSA,* página 1, <http://s3.amazonaws.com/lcp/comunicacionyplanificacion/myfiles/Plan%20de%20comunicaci%C3%B3n,concepto,dise%C3%B1o,implementaci%C3%B3n.doc> (20 de marzo del 2011)

LAN tira la casa por la ventana, < http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/lan-tira-la-casa-por-la-ventana-341176.html> (16 de octubre de 2010)

Lo último: nueva imagen, nuevo avión, <http://ecuadoraviationphotography.blogspot.com/2009/08/lo-ultimo-nueva-imagen-nuevo-avion.html> (15 de octubre de 2010)

Los Modelos de la Comunicación, *Modelo de Comunicación de Schramm,* <http://usuarios.multimania.es/comunicaedu/tema2.htm> (15 de noviembre del 2010)

Md (Marketingdirecto.com), El portal para el marketing, publicidad y los medios, *Definición de Marketing Directo*, < http://www.marketingdirecto.com/definicion-de-marketing-directo/> (21 de noviembre del 2010)

Nuevos vuelos entre Ecuador y Panamá, <http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nuevos_vuelos_entre_Ecuador_y_Panama> (15 de octubre de 2010)

Nueva imagen de TAME Aerolíneas de Ecuador, <http://aviamil.wordpress.com/2009/10/15/nueva-imagen-de-tame-aerolineas-de-ecuador/> (15 de octubre de 2010)

Proceso de la Comunicación, *Elementos y Proceso de la Comunicación,* <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoYElementosDeComunicacion> (15 de noviembre del 2010)

Pros y Contras de las campañas publicitarias, <http://www.estrategiamagazine.com/marketing/pros-y-contras-de-las-campanas-publicitarias/> (17 de octubre 2010)

Periodismo Mundial, *Rueda de prensa*, <http://periodismomundial.grilk.com/ruedadeprensa.htm> (21 de noviembre del 2010)

PUYAL E, *La comunicación interna y externa en la empresa,* <http://ciberconta.unizar.es/Leccion/comui/100.HTM > (22 de marzo del 2011)

Recursos-Humanos.es, *10 Maneras de Motivar a los Empleados,* <http://www.recursos-humanos.es/motivacion/motivar-empleados/ > (3 de marzo 2011)

ROSARIO Jimmy, *La Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC). Su uso como herramienta para el fortalecimiento y el desarrollo de la educación virtual,* <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=218>, (20 de marzo del 2011)

TAME, *Base Legal de TAME,* <http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=28&lang=es> (15 de octubre del 2010)

TAME, *Completa la renovación de su flota con aviones modernos,* <http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=157%3Atame-completa-la-renovacion-de-su-flota-con-aviones-modernos&catid=60%3Anoticias&Itemid=122&lang=es> (15 de octubre del 2010)

TAME, *Cuerpo Directivo,*
<http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=28&lang=es> (15 de octubre del 2010)

TAME, *Destinos TAME,*
<http://www.taca.com/esp/dis/gtm/gtmairlin.asp?id=28#ref > (15 de octubre del 2010)

TAME enfrenta pérdidas por competencia con LAN,
<http://horacero.com.pa/index.php?option=com_content&view=article&id=17603:hora-cero&catid=134:america&Itemid=111131> (16 de octubre de 2010)

TAME, *Misión, Visión y Valores*,
<http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=21&lang=es> (15 de octubre del 2010)

TAME, *Políticas de calidad,*
<http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=23&lang=es> (15 de octubre del 2010)

TAME, *Regulaciones y Procedimientos Externos,*
<http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=28&lang=es> (15 de octubre del 2010)

TAME, *Talento Humano- Staff,*
<http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=22&lang=es> (15 de octubre del 2010)

TAME, *Trayectoria/Historia,*
<http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=20&lang=es> (15 de octubre del 2010)

TAME es una marca ecuatoriana que vuela alto durante 47 años, <http://www.revistalideres.ec/2009-09-14/Marketing/Disenos---marcas/LD090831P12DISENOSTAME.aspx> (15 de octubre de 2010)

TAME se libera, <http://www.grafitat.com/2009/08/18/tame-se-libera/> (15 de octubre de 2010)

TIC´s, *Definición,* <http://www.gtic.ssr.upm.es/demo/curtic/1tl101.htm> (15 de abril del 2010)

13 Destinos despliegan sus encantos, < http://www.revistalideres.ec/2010-10-04/Marketing/Publicidad-tras-bastidores/LD100927P11TRASBASTIDORES.aspx> (17 de octubre del 2010)

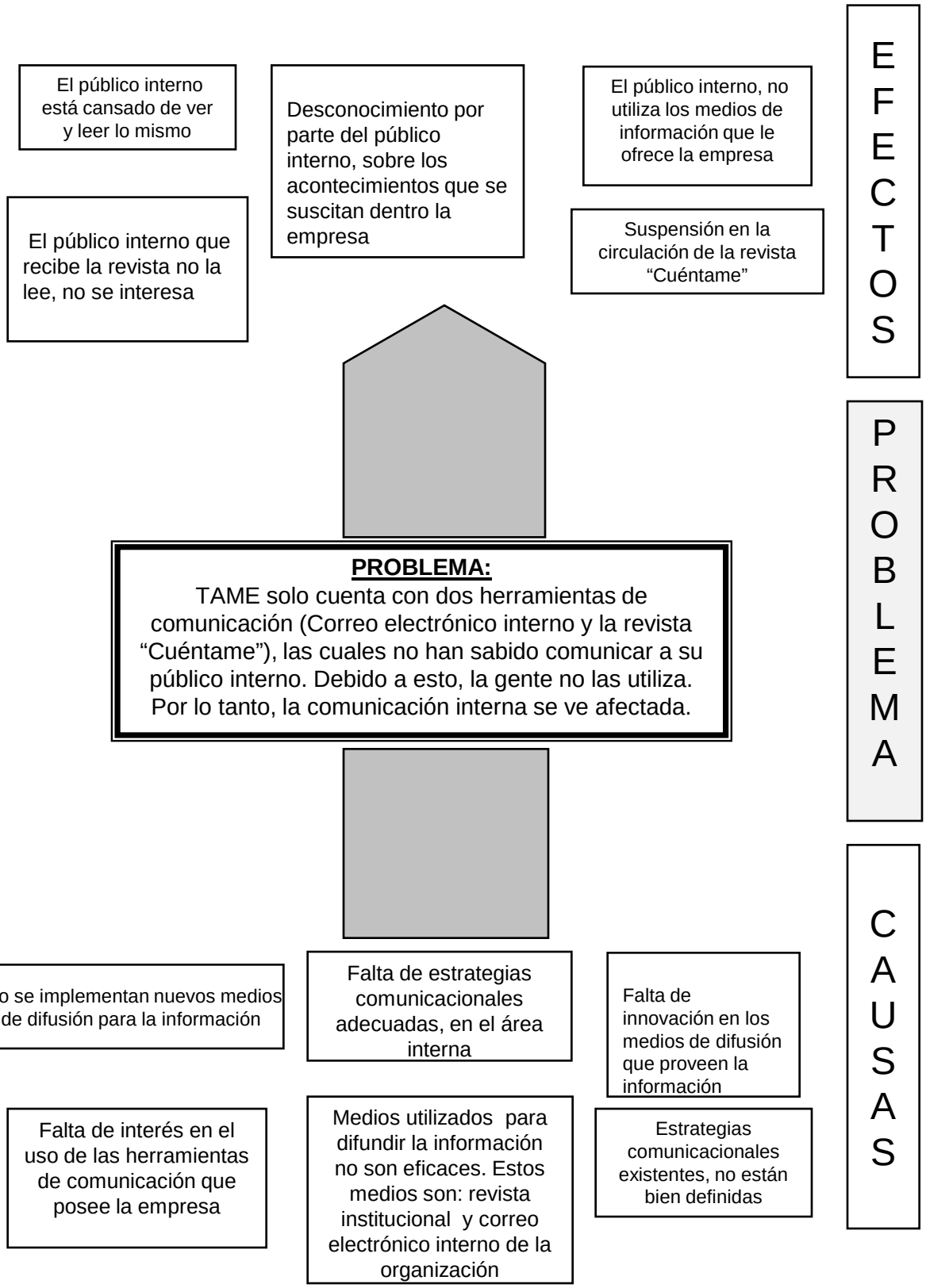
VILLALOBOS Armando, *Relaciones Públicas, El Proceso de la Comunicación,* <http://www.rrppnet.com.ar/relacionespublicas96.htm>, (28 de septiembre del 2010)

ANEXOS

ANEXO 1

ANTEPROYECTO TESIS

ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS

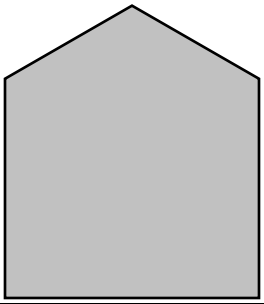
RESULTADOS

Mayor colaboración y participación por parte del público interno

Aumento de una serie de medios innovadores, que motivarán al público interno a interesarse sobre los acontecimientos que se susciten en la empresa.

Aumento en el uso de las herramientas de comunicación, por parte del público interno

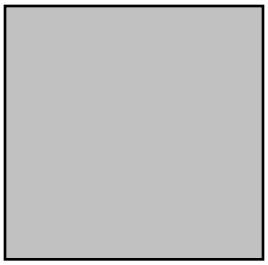
Aumento en el conocimiento por parte de los públicos internos, en lo que respecta a las herramientas de comunicación



OBJ GRAL

OBJETIVO GENERAL

Implementar Tic´s y mejorar las herramientas de comunicación que posee la empresa TAME, para motivar al público a la utilización de las mismas.



OBJS ESP

Crear nuevos canales de comunicación dentro de la empresa

Generar interés por parte del público interno

Implementar dentro de la comunicación interna Tic´s

Establecer estrategias comunicacionales, para potenciar las herramientas de comunicación que posee la empresa

1. TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

"Auditoría Interna y Propuesta de un Plan de Comunicación, orientado a potenciar las herramientas actuales de comunicación interna, actualizar el uso de las TIC´s (Tecnologías de la Información y la Comunicación), y motivar a los empleados a la utilización adecuada de las mismas, en la empresa aérea TAME de Quito."

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

El Departamento de Relaciones Públicas junto con el Departamento de Recursos Humanos de TAME, desde siempre lo que han buscado es "aplicar políticas que permitan la racionalización y dotación del personal de la empresa, buscando el bienestar y autorrealización de sus miembros."[1] Sin embargo, TAME está presentando falencias en lo que se refiera a la comunicación interna, ya que no ha implementado estrategias comunicacionales adecuadas, para dar a conocer a su público interno sobre todos los acontecimientos que suscitan dentro de la misma. Así pues, Lucy Jeaneth Martínez, Asistente de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME, afirma: "Los medios utilizados para comunicar al público interno no están siendo eficaces, por lo cual se necesita implementar nuevas estrategias."

TAME cuenta con un correo electrónico interno llamado "Lotus Notes" y con la revista "Cuéntame", que es para uso de los miembros de la empresa. Estos dos medios, presentan problemas, en la gestión de contenidos, ya que su público no se interesa en utilizarlos. De este modo, según Lucy Jeaneth Martínez: "Las personas quieren ver algo diferente, no solo ver el mismo correo electrónico o la misma revista de siempre." Con esto lo que se demuestra, es que la gente ya no lee las noticias publicadas, porque están cansadas de lo mismo y por ende, no se están enterando de lo que sucede dentro de la

[1] Tame, Regulaciones y Procedimientos Externos, <http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=28&lang=es> (14 de abril del 2010)

empresa. Por este motivo, el Departamento de Relaciones Públicas y Recursos Humanos, decidió suspender la circulación de la revista interna desde el mes de diciembre del año pasado. Así pues, para saber las causas por las cuales estas dos herramientas de comunicación, no están funcionando de una manera adecuada, se debe realizar en primer lugar una Auditoría de Comunicación Interna, para luego presentar una propuesta de un Plan de Comunicación.

Las TIC´s (Tecnologías de la Información y la Comunicación) son: "Un conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación y presentación de informaciones, en forma de voz, datos o imágenes"[2] Por lo cual, el uso de las mismas en una empresa es necesario, porque hoy en día vivimos en un mundo que se rige en base a un rápido desenvolvimiento tecnológico y a la vez comunicacional. Por lo tanto, con su uso se adquiere: "Un mejor conocimiento del entorno, mejora de la eficacia en la toma de decisiones y mejor gestión de los recursos humanos."[3]

TAME, al contar con solo dos medios para poder comunicar a su público interno, se vería en la necesidad de implementar el uso de TIC´s, porque ésta al ser una herramienta de gestión empresarial, permitiría que su público cuente con una serie de medios innovadores, que les motive a interesarse sobre los acontecimientos internos de la empresa y a su vez, aumentaría aún más la productividad de la misma.

Sin duda alguna, al potenciar las herramientas actuales de comunicación y al utilizar TIC´s, en la empresa TAME, no solo se lograría mejorar la comunicación interna, sino que también se podría implementar estrategias de comunicación que motiven al público interno a utilizar las herramientas que la empresa dispone, lo cual daría como resultado mayores oportunidades y mejoras para la organización.

---

[2] TIC´s, Definición, <http://www.gtic.ssr.upm.es/demo/curtic/1tl101.htm> (15 de abril del 2010)
[3] Ibid (2)

3.-OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General

Identificar estrategias comunicacionales, para implementar el uso de TIC´s, dentro de la comunicación interna de TAME, potenciar las herramientas actuales de comunicación y motivar al uso de las mismas.

2.2 Objetivos específicos

1. Identificar los públicos internos de TAME para conocer al público de investigación.

2. Realizar una Auditoría de Comunicación Interna, para determinar evidencias y evaluar de manera objetiva, las herramientas de comunicación utilizadas por TAME.

3. Establecer estrategias de comunicación, para motivar al público interno de TAME a la utilización de nuevas herramientas de comunicación y a las herramientas ya implementadas por la empresa.

4. Definir la importancia del uso de TIC´s y cómo éstas deben ser utilizadas para implementarlas dentro de la empresa aérea TAME.

5. Identificar la situación actual y analizar las posibles mejoras que se pueden realizar a las herramientas de comunicación, que la empresa aérea TAME posee.

6. Presentar una Auditoría de Comunicación Interna y una propuesta de un Plan de Comunicación, orientado a potenciar las herramientas actuales de comunicación interna, actualizar el uso de las TIC´s (Tecnologías de la Información y la Comunicación), y

motivar a los empleados a la utilización adecuada de las mismas, en la empresa aérea TAME del Ecuador

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para poder llevar a cabo: “La Auditoría Interna y la propuesta de un Plan de Comunicación, orientado a potenciar las herramientas actuales de comunicación interna, actualizar el uso de las TIC´s (Tecnologías de la Información y la Comunicación), y motivar a los empleados a la utilización adecuada de las mismas, en la empresa aérea TAME del Ecuador”, se van utilizar tres técnicas de investigación que son: diálogo, observación y documentación. El diálogo se realizará mediante entrevistas. Se utilizará la entrevista enfocada, ya que se realizarán preguntas sobre situaciones concretas que suceden en la empresa, también se utilizará la entrevista focalizada, la cual se realizará en grupo, lo que permitirá intercambiar distintos puntos de vista y así poder tener más oportunidades de conocimiento y de análisis. De este modo, se podrá obtener datos relevantes sobre la comunicación de la empresa. Las entrevistas estarán dirigidas al público interno de la organización. Seguido de esto, se procederá a la observación, donde el objetivo principal es ver el comportamiento que tiene el personal interno de TAME hacia el manejo de las herramientas de comunicación. Finalmente, la documentación permitirá tener un apoyo sustentado acerca de todos los temas que se van a tratar en la investigación. Así, se podrá sacar datos que serán tabulados y analizados. Todo esto, con sus respectivas conclusiones, que ayudarán a formular una acertada propuesta de un plan de comunicación.

La investigación tendrá un alcance exploratorio-descriptivo, porque primero se va realizar un estudio sobre las variables, se obtendrá información sobre la posibilidad de llevar a cabo la investigación, se determinará tendencias, donde se identificará áreas, ambientes, contextos, situaciones de estudio y las relaciones potenciales entre las variables. Seguido de esto, se

procederá a describir las situaciones, eventos o hechos que se suscitan dentro de la investigación, porque esto permitirá constatar el comportamiento de las variables en situaciones reales, donde se presentará varias propuestas, las cuales se adecuarán a varios escenarios.

Se utilizará un enfoque mixto, ya que se realizarán encuestas con preguntas abiertas y cerradas. También se realizarán entrevistas dirigidas al público interno de TAME, observación participante, observación estructurada y la declaración de testimonios, por parte del público mencionado.

4.1 POBLACIÓN DE INVESTIGACIÓN

La población de investigación está conformada por el personal que trabaja en la empresa aérea TAME del Ecuador, ubicada en la Avenida Amazonas N24-260 y Colón y el personal que trabaja en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito. Así pues, según Lucy Jeaneth Martínez, Asistente de Relaciones Públicas y Comunicación Social, de la empresa aérea TAME del Ecuador: “235 personas son las que trabajan en la empresa (matriz).” Por otro lado, “en el aeropuerto trabajan 507 personas”, así lo asegura, Elena Villegas, encargada del Departamento de Gerencia de Operaciones. De este modo, se escogió esta población, ya que a través de ella, se puede identificar cómo funciona la comunicación interna de TAME. Además, mediante la información proporcionada por el público interno, se podrá ver y analizar cuáles son las herramientas actuales de comunicación interna utilizadas por la empresa, y cómo éstas van a mejorar, mediante la utilización de TIC´s. Entonces, gracias a esto, se podrá implementar un Plan de Comunicación que esté orientado a reforzar las herramientas actuales de comunicación interna que la empresa posee, lo cual dará como resultado que el público interno se sienta interesado sobre todos los acontecimientos que se susciten dentro de la organización.

4.2 ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS

La investigación se llevará a cabo en la ciudad de Quito, donde se encuentra la oficina matriz de TAME, la cual está ubicada en la Avenida Amazonas N24-260 y Colón y en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito que está ubicado entre la Avenida Amazonas y Prensa.

Gráfico 1
Ubicación Oficina Matriz TAME

[4] Google Map, Ubicación empresa aérea TAME, <http://maps.google.com/maps?hl=es&q=MAPA+DE+QUITO&um=1&ie=UTF-8&hq=&hnear=Quito&gl=ec&ei=YKjYS8CLC47Q8wTu99SJBw&sa=X&oi=geocode_result&ct=image&resnum=1&ved=0CAgQ8gEwAA> (28 de abril del 2010)

Gráfico 2
Ubicación Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito

[5]

4.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA

Personal que trabaja en la empresa aérea TAME del Ecuador

n= N/E (n-1) + 1

n= 235/(0.00 09) (235-1) + 1

n= 235/ (0.0009) (234) +1

n= 235/ 1.2106

n= 194

Se harán 194 encuestas al público interno de la empresa aérea TAME del Ecuador.

[5] Google Map, Ubicación Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, <http://maps.google.com/maps?hl=es&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&biw=1280&bih=763&wrapid=tlif130996377839011&um=1&ie=UTF-8&q=direccion+del+aeropuerto+mariscal+sucre+de+quito&fb=1&hq=direccion+del+aeropuerto+mariscal+sucre&hnear=0x91d585b2391e1047:0xcc2330672ad25e3e,Quito,+Ecuador&ei=CXYUTpiYM_K00AGp_9SzDg&sa=X&oi=local_group&ct=image&ved=0CAQQtgM> (28 de abril del 2010)

Personas que trabajan en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre De Quito

n= N/E (n-1) + 1

n= 507/(0.00 09) (507-1) + 1

n= 507/ (0.0009) (506) +1

n= 507/ 1.4554

n= 348

Se realizarán 348 encuestas al personal que trabaja en las instalaciones del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito.

4. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

TAME Línea Aérea del Ecuador, fue fundada en 1962. El objetivo que motiva su creación, está vinculada a la necesidad de integrar el Ecuador y fomentar el desarrollo comercial, social, turístico y cultural. De este modo, lo que quiere TAME es: "Proporcionar transporte aéreo comercial nacional e internacional con aviones modernos, garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad."[6] Entonces, lo que busca esta empresa es mantener un liderazgo nacional y ser preferida por la calidad de sus servicios. Además, la organización cuenta con "235 empleados, quienes día a día aportan con sus conocimientos y son continuamente capacitados."[7]

[6] Tame, Misión, Visión y Valores, <http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=21&lang=es> (14 de abril del 2010)

[7] Ibid (6)

Alrededor de "3.000 pasajeros diarios"[8] se transportan en los aviones de TAME, tanto en rutas nacionales como internacionales. Además se han incorporado naves modernas y de mayor capacidad, que han permitido ampliar el número de pasajeros y consolidar el prestigio de la empresa, la cual la ha mantenido hasta la actualidad.

Dentro de cualquier institución ya sea pública o privada, es muy importante el bienestar de su público interno. Así pues, se define a los públicos internos como:

> Grupos que están estrechamente vinculados a una organización, donde están fuertemente compenetrados de su misión específica y que componen el cuadro de colaboradores permanentes, porque reciben un salario y poseen relación de dependencia[9]

Es decir los públicos internos, son todas aquellas personas que conforman el organigrama de una empresa (accionistas, gerentes, colaboradores, etc.) y ayudan a que una organización aumente su rendimiento y productividad. Por esto, lo que se debe lograr, es que todos los miembros de una empresa se consoliden como un solo grupo, donde tengan un único objetivo en común y que además se sientan participes de todas las decisiones. Además, deben desarrollar canales de comunicación que sean eficaces, crear una imagen corporativa que esté en estrecha relación con la misión, visión y valores de la organización. De este modo, se representa la imagen real de la empresa y la relación que tiene con el entorno.

A diferencia de los públicos internos, los públicos externos son: "Un segmento de públicos que en cierta forma están relacionados con las actividades de la organización, pero que no forman parte integrante de ésta."[10] Están conformados por: clientes actuales o potenciales, gobiernos, patrocinadores,

---

[8] Tame, Trayectoria/Historia, <http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=20&lang=es> (6 de junio del 2010)

[9] Mantilla Kathy, "Públicos y Stakeholders", Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas, Barcelona, Editorial UOC, marzo del 2009, página 188

[10] Ibid (9)

inversionistas potenciales, empleados potenciales, comunidad donde se encuentra la organización, medios de comunicación y la sociedad en general.

Dentro de una organización que está conformada tanto por públicos internos como externos, es indispensable la comunicación. Así pues, "el nacimiento de la historia de la comunicación está vinculada al desarrollo de la propia historia, sobre todo de la contemporánea."[11] Esto se da, ya que a finales del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX, se comienza a utilizar el concepto de comunicación, para referirse a la necesidad que tienen las personas de relacionarse entre sí. Entonces, a partir de este momento se crearon varias teorías y escuelas de comunicación, las cuales han sido de gran aporte para la sociedad. Una de las principales escuelas, es la Escuela de Chicago que desempeño un papel importante y tiene como principales precursores a Charles Cooley, Herbert Mead y John Dewey. "Esta escuela desarrolló un enfoque general de la teoría social, subrayando el papel de la comunicación en la vida social."[12] Es decir, hace énfasis en la interacción social, en la descripción y en las relaciones interpersonales.

Por otro lado, se encuentra la Escuela de Palo Alto, cuyo principal precursor es Gregory Bateson, "donde se renueva el análisis de las conductas humanas, haciendo énfasis en los sistemas de relaciones, más que en los individuos."[13] Es decir, todo comportamiento humano posee valor comunicativo, por lo tanto es imposible no comunicar. Además la comunicación incluye todos los procesos, a través de los cuales las personas se influyen mutuamente.

De estas escuelas se derivan otras que son igual muy importantes, entre ellas están: Escuela de las Relaciones Humanas, Escuela de los Sistemas Sociales, entre otras.

---

[11] Godoy Checa Antonio, "Historia de la comunicación e historia general", Historia de la Comunicación: de la Crónica a la disciplina científica, España, Netbiblo S.L, año 2008, página 5

[12] Lazar Judith, "La historia de la investigación en comunicación", La Ciencia de la Comunicación, Publicaciones Cruz O. S.A, página 9

[13] Lozano Tadeo Jorge, "Palo Alto: La escuela de la Comunicación", Nº1 Intertextos Cuadernos de la Facultad de Comunicación Social, Colombia, Fundación Universidad de Bogotá, año 2005, página 67

A partir de los aportes de las teorías de comunicación, se puede definir un concepto claro de qué es la comunicación. Así pues, ésta es entendida como: "Un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado."[14]

Dentro de la comunicación, tanto los públicos internos como los externos tienen un papel destacado, porque son protagonistas y destinatarios del proyecto de comunicación. Es decir:

> Son aquellos que pueden llevar al éxito a una empresa, son los interlocutores naturales a quienes van dirigidos los mensajes y con quienes se procura establecer un vínculo de entendimiento, para conseguir la aceptación de un producto o servicio y potencialmente crear una alianza o un vínculo de fidelidad.[15]

La comunicación ha sido tomada a menudo como una moda, pero actualmente es considerada como una cultura, donde las organizaciones son centros emisores y receptores de señales, mensajes, información etc. Entonces, para obtener una comunicación eficaz se necesita de herramientas que permitan que el flujo de mensajes sea adecuado y que llegue coordinadamente a su destinatario.

La empresa aérea TAME del Ecuador, cuenta con dos herramientas de comunicación que son: un correo electrónico interno llamado "Lotus Notes" y la revista "Cuéntame". El objetivo de estos dos medios, es proporcionar información clara a sus públicos internos sobre los acontecimientos que se suscitan en la empresa y sobre información relevante acerca de la misma. Sin embargo, estas dos herramientas presentan problemas, porque no han sabido llegar de una forma adecuada al público interno. Según, Lucy Jeaneth Martínez, Asistente de Relaciones Públicas y Comunicación Social, afirma que: "Los medios utilizados para comunicar al público interno no están siendo

[14] Saló Núria, "La comunicación en la empresa", Aprender a comunicarse en las organizaciones, España, Edición Paidós Ibérica S.A, año 2005, página 11
[15] Fantoni Cervera Ángel Luis, "Acerca de la Comunicación", Comunicación Total, España-Madrid, ESIC editorial, páginas 21 y 22

eficaces, por lo cual se necesita implementar nuevas estrategias" Es decir las personas, quieren ver algo diferente, lo cual les motive a estar continuamente interesados sobre lo que pasa en la empresa.

Por lo anteriormente mencionado, es importante que la comunicación interna de una empresa esté bien estructurada y conformada, ya que ésta, está orientada al público interno de la organización. Es decir, el objetivo de la comunicación interna es: "Permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. Constituye uno de los elementos centrales, para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización."[16] Por lo tanto, Justo Villafañe afirma: "El principal cometido de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial." De este modo, el público interno de una empresa, será un excelente portavoz de la misma, siempre y cuando posea la información necesaria y se identifique plenamente con la cultura de la organización.

La comunicación interna puede dividirse en tres tipos, con sus respectivas herramientas:

- **Comunicación descendente:** Aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía. Es decir: "Difunde la historia, filosofía y misión de la empresa, con la intención de reforzar la identidad y cultura de la misma."[17]

  Herramientas de comunicación descendente:

  - Manual del empleado
  - Comunicaciones escritas
  - Boletín informativo mensual
  - Comunicaciones electrónicas
  - Periódico interno

[16] Manual de Publicaciones Vértice, "Comunicación Interna en la Empresa", España, Editorial Vértice, página 7

[17] Rodríguez del Pulgar Luis, "Los Conflictos y la Comunicación Interna", Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos, España, ESIC editorial, 1999, página 66-68

- ❖ Carta al personal
- ❖ Reuniones de información
- ❖ Entrevista individual[18]

- **Comunicación Ascendente:** Aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía. Es decir: "Pretende favorecer el diálogo con el fin de que todos los integrantes de la organización, se sientan protagonistas de la actividad empresarial y compartan los objetivos corporativos."[19]

  - ❖ Entrevistas
  - ❖ Programa de sugerencias
  - ❖ Sección en el periódico interno
  - ❖ Correo
  - ❖ Buzón de sugerencias
  - ❖ Intranet[20]

- **Comunicación Horizontal:** "Beneficia a la comunicación entre distintos departamentos e individuos, con el propósito de mejorar la estructura organizativa, promover nueves mentalidades y modificar comportamientos."[21]

El momento en que se implementan herramientas de comunicación interna, éstas deben nacer de la cultura empresarial, donde las organizaciones ven la necesidad e importancia de la comunicación. De este modo, si la filosofía no está bien implementada, las herramientas no tendrán ningún sentido. Es decir, si la comunicación no comienza desde adentro de la organización, la reputación se estará construyendo sobre bases débiles.

[18] AJE Asturias (Jóvenes Emprendedores), Comunicación Interna, <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf (7 de junio del 2010)
[19] Ibid (17)
[20] Ibid (18)
[21] Ibid (17)

A diferencia de la comunicación interna, la externa está conformada por personas que no tienen relación con la empresa o la tienen pero de manera limitada.

TAME al presentar falencias en sus dos herramientas de comunicación y por ende en su comunicación interna, se ve en la necesidad de realizar primero una auditoría de comunicación interna, la cual proporcionará información necesaria sobre dichas herramientas y en base a esos resultados, se elaborará un plan de comunicación, que estará vinculado a mejorar la comunicación interna de la empresa. Así pues, una auditoría interna consiste en:

> La revisión de las operaciones de las diferentes áreas o actividades funcionales, con la intención de informar acerca de su funcionamiento y promover mediante recomendaciones, las mejoras oportunas tanto para proteger el patrimonio como para optimizar recursos disponibles.[22]

Es por esto, que la auditoría de comunicación interna tiene como objetivo:

> Identificar necesidades y aspiraciones de la empresa en materia de información y comunicación, así como analizar los puntos fuertes y débiles de la política de comunicación llevada a cabo hasta el momento con los públicos internos, con la intención de mejorarla.[23]

De esta manera, la auditoría de comunicación interna es una herramienta de gran utilidad dentro de las empresas, porque permite gestionar la comunicación, ya que ayuda:

---

[22] Soy Aumatell Cristina, "Semejanzas y diferencias respecto a la auditoría contable o financiera", Auditoría de la Información: análisis de la información generada en una empresa, Barcelona, Editorial UOC, año 2003, página 20

[23] Rodríguez Inma, " Anexo toma de decisiones de comunicación", Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing , Barcelona, Editorial UOC, junio del 2007 , página 320

A determinar cuál es el estado de la cultura e identidad corporativa, permite chequear el funcionamiento de los canales de comunicación y establecer un informe sobre la valoración que hacen los diversos públicos objetivos de la organización.[24]

Por lo tanto, la auditoría será una instrumento, el cual ayudará a identificar problemas, permitirá determinar qué herramientas se podrían implementar y así se podrá elaborar un plan, que vaya acorde con las necesidades de comunicación interna de la empresa TAME.

La comunicación en la empresa, tiene el objetivo de apoyar la estrategia o estrategias de la organización, ya que proporciona coherencia e integración entre los objetivos, las acciones y los planes. Por lo tanto, las estrategias de comunicación son consideradas herramientas muy importantes dentro de una organización, ya que éstas se entienden "como la forma en que unos determinados objetivos de investigación, son traducidos en un lenguaje inteligible para nuestro público receptor, para que los pueda asimilar debidamente."[25] Es decir la estrategia es un plan maestro, que permite alcanzar los objetivos propuestos. Por esto, cualquier campaña de publicidad o un plan de comunicación, necesariamente debe tener estrategias de comunicación.

En una estrategia de comunicación "en primer lugar está el objetivo y en segundo lugar está el procedimiento."[26] Entonces, la estrategia debe alcanzar un objetivo contundente y luego debe desarrollarse el proceso. Así pues, las estrategias se clasifican en: "estrategias de necesidad, las cuales son las más comunes y permiten el mejoramiento de competencias,

[24] Ibit (23)

[25] Ferré Trenzano José María y Ferré Nadal Jordi, "Elección de una estrategia de comunicación", Políticas y estrategias de comunicación y publicidad, España, Editorial Díaz de Santos S.A, año 1996, página 11

[26] Reyes de Guzmán Adriana Patricia, "El plan no es la estrategia y otros conceptos", Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial, Bogotá, ECOE ediciones, año 2006, página 63-65

direccionamiento y clima organizacional"[27] y las estrategias por problema "las cuales no son muy comunes y están asociadas a situaciones de crisis."[28]

Una buena estrategia asegura la superioridad de fuerzas en el punto decisivo. "Para ello hay que jerarquizar las actuaciones para definir un programa de comunicación global y no llevar a cabo varias operaciones principales al mismo tiempo."[29]

> La estrategia debe definir cuáles son las líneas interiores (las más cortas y las más directas) del mapa de comunicaciones internas para conducir por ellas las operaciones, sin que esto excluya la posibilidad de movimientos envolventes, simples o dobles (circulares).[30]

Además, la decisión de definir una estrategia de comunicación, supone la aplicación de algunos principios morales: "Audacia competitiva, aplicación de políticas asumidas de impulso e innovación, resistencia y perseverancia."[31]

Así por ejemplo, la empresa aérea TAME requiere de estrategias que motiven a su público interno, en lo que se refiere a la utilización de herramientas de comunicación interna que posee la organización. Por lo tanto la motivación se define como: "Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta." [32] Es decir, lo que se busca, en este caso, es que los públicos internos se sientan participes de los acontecimientos que se suscitan a diario dentro de la empresa. Para esto, deben tener un objetivo

---

[27] Ibid (26)
[28] Ibid (26)
[29] Jiménez García Jesús, "Políticas y estrategias de comunicación", La Comunicación Interna, España, Editorial Díaz de Santos S.A, año 1998, página 126
[30] Ibid (29)
[31] Ibid (29)
[32] Robbins P. Stephen," Conceptos básicos de la motivación" ,Comportamiento Organizacional ,México, editorial PEARSON, 2004, página 155

en común, que es la utilización de las herramientas ya implementadas por TAME y las que próximamente se implementarán.

Una vez identificadas las estrategias, se procede a elaborar un plan de comunicación interna, el cual se conceptualiza como:

> Una respuesta completa e integral para lograr la mejora de la comunicación en la organización, ya que pretende –mediante una temporalización a medio y largo plazo- organizar una serie de recursos humanos y materiales, instrumentos y acciones, capaces de establecer más y mejores puntos de información y de encuentro entre todos los miembros de la organización.[33]

Todo plan de comunicación interna debe guiarse con objetivos, que son los siguientes:

- Delimitar niveles de responsabilidad y ámbito de actuación.
- Potenciar y ordenar el flujo de las informaciones de la organización.
- Potenciar el trabajo en equipo.
- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la organización.
- Propiciar cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores.
- Transmitir eficazmente los mensajes de estrategia y política empresarial.
- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal, como un proyecto corporativo.
- Conocer y analizar las opciones actitudes y expectativas del personal.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Potenciar la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Extender la comunicación como parte integrante de las funciones que cada empleado desempeña en el desarrollo de su trabajo[34]

Además de tener en cuenta los objetivos de un plan de comunicación interna, se debe hacer énfasis en tres áreas: “Definición de los objetivos, definición de

---

[33] Berbel Gaspar y Gan Federico, “Comunicación”, Manual de Recursos Humanos/Human Resources Manual: 10 programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales, Barcelona, Editorial UOC, año 2007, página 165

[34] Fantoni Cevera Ángel Luis, “ Comunicación Interna”, Comunicación Total, España, ESIC editorial, año 2008, página 336

la estrategia de medios y mensajes, y definición de un calendario de actuación y evaluación."[35]

La comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda empresa, es por esto que la estrategia o estrategias deben estar acompañadas de Tic´s, que se definen como: "Sistemas tecnológicos mediante los que se recibe, se manipula y se procesa información, la cual facilita la comunicación entre dos o más interlocutores" [36]

La constante innovación y el avance en el campo de la tecnología, han hecho que la comunicación se transforme y a la vez ha permitido compartir información entre personas, de una forma ágil.

Existen distintos tipos de Tic´s, las cuales facilitan la comunicación dentro de la empresa, estos son:

- Correo o mensajería electrónica
- Multimedia Interactiva
- Herramientas de trabajo en grupo, o aquellas aplicaciones informáticas que posibilitan el trabajo simultáneo de varias personas en una misma tarea o proyecto, sin necesidad de que coincidan en tiempo o espacio.
- Teleconferencias
- Videoconferencias[37]

Por otro lado, las Tic´s juegan un papel muy importante dentro de la comunicación, ya que proporcionan información, son de fácil acceso, permiten interacción entre las personas y generan conocimiento. De este modo, las funciones más destacadas de las Tic´s son las siguientes:

---

[35] González Muñiz Rafael, "Comunicación Integral y Marketing", Marketing en el siglo XXI, tercera edición, < http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen,-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm > (8 de junio del 2010)

[36] Katz Jorge M., "Definiciones y principios fundamentales de una sociedad de la información", Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe, United Nations Publications, año 2003, página 12

[37] Gutiérrez Martín Alfonso, "Nuevas Tecnologías Multimedia Conceptos básicos", Educación Multimedia y Nuevas Tecnologías, España, Ediciones de la Torre, año 1997, página 23

- Poner al alcance de las personas enormes cantidades de información prácticamente en el instante en el que dicha información se produce.
- La información se convierte así en una fuente amplia y abierta de conocimiento, a disposición de toda persona que sienta necesidad de poder compartirla.
- El conocimiento se convierte en el motor que impulsa los procesos de creatividad e innovación.[38]

Sin duda, las nuevas tecnologías de la información y comunicación, han revolucionado y han cambiado la forma tradicional de comunicar, ya que suprimen las distancias entre persona y persona.

[38] De la Fuente Giner Fernando, "El tercer factor: el conocimiento", Los Sistemas de información en la sociedad del conocimiento, España ,ESIC editorial, año 2004, página 18

ANEXO 2

ENCUESTAS APLICADA A LA OFICINA MATRIZ

Buenos días somos de la Universidad de las Américas y tenemos autorización para aplicar la encuesta.
Ésta no le tomará más de diez minutos.
Muchas Gracias

GÉNERO

MASCULINO ☐
FEMENINO ☐

EDAD
18 – 25 ☐
25 – 30 ☐
30 – 45 ☐
45 – 50 ☐
50 – 55 ☐
55 - 60 ☐

¿Cuánto tiempo trabaja en TAME?
AÑOS EN LA EMPRESA
1-3 ☐
3-5 ☐
5- 10 ☐
Más de 10 ☐

1. **ÁREA DE DESEMPEÑO**

☐ **Departamento de Recursos Humanos**
☐ **Departamento de Auditoría**
☐ **Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social**
☐ **Departamento de Seguros**
☐ **Departamento Administrativo**
☐ **Departamento Comercial**
☐ **Departamento de Finanzas**
☐ **Departamento de Informática**
☐ **Departamento de Asesoría Jurídica**
☐ **Departamento de Ventas**

2. **Escoja cuál es la misión de TAME**

☐ **Proporcionar transporte aerocomercial nacional e internacional con aviones modernos, garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad.**

☐ **Buscar superar cualquier expectativa de calidad y servicio de nuestros clientes**

☐ **Fortalecer las relaciones con la sociedad y desarrollar la integración en nuestro país**

3. **¿Qué significa las siglas de TAME?**

☐ **Transporte Aéreo Militar del Ecuador**
☐ **Transporte Militar del Ecuador**
☐ **Transporte Aéreo Ecuatoriano**
☐ **Tame línea aérea del ecuador**
☐ **Ninguna**

4. **¿Conoce a los directivos de TAME?**

☐ **SÍ**
☐ **NO**
☐ **PARCIALMENTE**

5. **¿Cómo calificaría la comunicación con su superior?**

☐ **EXCELENTE**
☐ **MUY BUENA**
☐ **BUENA**
☐ **REGULAR**
☐ **MAL**

6. **¿Cómo calificaría la comunicación con sus compañeros?**

☐ **Excelente**
☐ **Muy buena**
☐ **Buena**
☐ **Regular**
☐ **Mala**

7. **¿Qué opinión tiene usted acerca del clima laboral que existe en TAME?**

☐ **Excelente**
☐ **Muy bueno**
☐ **Bueno**
☐ **Regular**
☐ **Malo**

8. **¿Cómo se identifica con la empresa?**

☐ **Mi segundo hogar**
☐ **Mi lugar de trabajo**
☐ **Lugar de escape**
☐ **Lugar para hacer amigos**

9. **¿Conoce cuál es el flujo de la comunicación que maneja la empresa?**

☐ **Ascendente**
☐ **Descendente**
☐ **Horizontal**

10. **¿Cómo se entera de los acontecimientos o novedades que se suscitan en la empresa?**

☐ **Por comentarios de mis compañeros**
☐ **Por reuniones que organiza el gerente general**
☐ **Por comunicaciones de RRHH**
☐ **De otra manera**

11. **¿Qué canal de comunicación usted utiliza más?**

☐ **Intranet**
☐ **Mail**
☐ **Carteleras**
☐ **Reuniones**
☐ **Teléfono**
☐ **Revista interna de la organización**
☐ **Otros, especifique cuáles……..**

12. ¿Por cuál medio o medios le gustaría recibir más información?

- [ ] **Intranet**
- [ ] **Carteleras**
- [ ] **Reuniones**
- [ ] **Revista Interna**
- [ ] **Memo**

13. ¿Qué opina acerca del Intranet (Lotus Notes) que posee TAME?

- [ ] **Excelente**
- [ ] **Muy bueno**
- [ ] **Bueno**
- [ ] **Regular**
- [ ] **Malo**

14. ¿La información que recibe en el Intranet (Lotus Notes) es actualizada?

- [ ] **SÍ**
- [ ] **NO**

15. ¿Qué es lo que le gusta del Intranet (Lotus Notes)?

- [ ] **Contenido**
- [ ] **Agilidad de información**
- [ ] **Fácil de usar**
- [ ] **No me gusta**

16. ¿Qué opina acerca de la Revista "Cuéntame" que posee TAME?

- [ ] **Excelente**
- [ ] **Muy buena**
- [ ] **Buena**
- [ ] **Regular**
- [ ] **Mala**

17. ¿Qué es lo que le gusta de la Revista "Cuéntame"?

- [ ] **Contenido**
- [ ] **Fotografías**
- [ ] **Calidad de la imagen**
- [ ] **Diseño**

☐ **No me gusta**

18. ¿Recuerda cuándo fue la última edición de la Revista "Cuéntame" que usted leyó?

☐ **Octubre del 2010**
☐ **Noviembre del 2010**
☐ **Diciembre del 2010**
☐ **Enero del 2010**

19. ¿Qué cantidad de información recibe de su trabajo?

☐ **Bastante**
☐ **Mucha**
☐ **Poco**
☐ **Nada**

20. ¿Cómo superan los problemas de comunicación en la organización?

☐ **Discusión**
☐ **Diálogo**
☐ **Chisme**
☐ **Castigo**
☐ **Otro**

ANEXO 3

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL AEREOPUERTO MARISCAL SUCRE DE QUITO Y A LA TRIPULACIÓN DE LA MISMA

Buenos días somos de la Universidad de las Américas y tenemos autorización para aplicar la encuesta.
Ésta no le tomará más de diez minutos.
Muchas gracias

GÉNERO

MASCULINO ☐
FEMENINO ☐

EDAD

18 – 25 ☐
25 – 30 ☐
30 – 45 ☐
45 – 50 ☐
50 – 55 ☐
55 - 60 ☐

¿Cuánto tiempo trabaja en TAME?
AÑOS EN LA EMPRESA

1-3 ☐
3-5 ☐
5- 10 ☐
Más de 10 ☐

ÁREA DE DESEMPEÑO

Gerencia de Operaciones ☐
Gerencia de Mantenimiento ☐
Control de Operaciones ☐
Counter ☐
Tripulantes de Cabina ☐

1. **Escoja cuál es la Misión de TAME**

☐ **Cubrimos los cielos conectando a sus habitantes y fortaleciendo sus relaciones, desarrollo e integración de nuestro país. Buscamos superar cualquier expectativa de calidad y servicio de nuestros clientes.**

☐ **Proporcionar transporte aerocomercial nacional e internacional con aviones modernos, garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, eficacia y seguridad.**

☐ **Volamos para ganar tu lealtad.**

2. **¿Conoce a los directivos de TAME?**

☐ **SÍ**
☐ **NO**
☐ **PARCIALMENTE**

3. **¿Qué significa las siglas de TAME?**

☐ **Transporte Aéreo Militar del Ecuador**
☐ **Transporte Militar del Ecuador**
☐ **Tame Línea Área del Ecuador**
☐ **Ninguna**

4. **¿Conoce qué tipo de flujo de comunicación se maneja en el aeropuerto?**

☐ **Ascendente**
☐ **Descendente**
☐ **Horizontal**

5. **Califique la comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia el personal administrativo**

☐ **Excelente**
☐ **Muy Buena**
☐ **Buena**
☐ **Regular**
☐ **Mala**

6. **Califique la comunicación de la tripulación y el personal que trabaja en el aeropuerto hacia su jefe directo**

- ☐ **Excelente**
- ☐ **Muy Buena**
- ☐ **Buena**
- ☐ **Regular**
- ☐ **Mala**

7. **¿Cómo calificaría la comunicación con sus compañeros?**

- ☐ **Excelente**
- ☐ **Muy Buena**
- ☐ **Buena**
- ☐ **Regular**
- ☐ **Mala**

8. **¿Cómo considera usted que es la comunicación en su trabajo?**

- ☐ **Excelente**
- ☐ **Muy Buena**
- ☐ **Buena**
- ☐ **Regular**
- ☐ **Mala**

9. **La comunicación entre las personas que trabajan en el aeropuerto y la oficina matriz de TAME es:**

- ☐ **Excelente**
- ☐ **Muy Buena**
- ☐ **Buena**
- ☐ **Regular**
- ☐ **Mala**

10. **¿Cómo se identifica con la empresa?**

- ☐ **Mi segundo hogar**
- ☐ **Mi lugar de trabajo**
- ☐ **Lugar de escape**
- ☐ **Lugar para hacer amigos**

11. ¿Qué opinión tiene usted acerca del clima laboral que existe en el aeropuerto?

- [ ] **Excelente**
- [ ] **Muy bueno**
- [ ] **Bueno**
- [ ] **Regular**
- [ ] **Malo**

12. ¿Qué medio o qué medios utiliza usted para comunicarse con las personas que laboran en la oficina de TAME (matriz)?

- [ ] **Intranet**
- [ ] **Reuniones**
- [ ] **Rumor**
- [ ] **Memo**
- [ ] **Teléfono**
- [ ] **Otro, especifique qué medio…….**

13. ¿Mediante cuál medio o medios le gustaría recibir más información, para enterarse sobre los acontecimientos o novedades que se suscitan en la empresa y en el aeropuerto?

- [ ] **Cartelera**
- [ ] **Intranet (Lotus Notes)**
- [ ] **Reuniones**
- [ ] **Revista Interna Cuéntame**
- [ ] **Rumor**
- [ ] **Memo**
- [ ] **Teléfono**
- [ ] **Otro, especifique qué medio…….**

14. ¿Qué cantidad de información recibe de su trabajo?

- [ ] **Bastante**
- [ ] **Mucha**
- [ ] **Poco**
- [ ] **Nada**

15. ¿Qué canal de comunicación usted utiliza más?

- [ ] **Intranet**
- [ ] **Mail**
- [ ] **Carteleras**
- [ ] **Reuniones**

☐ **Teléfono**
☐ **Revista interna de la organización**
☐ **Otros, especifique cuáles……..**

16. **¿Cómo se entera de las novedades de la empresa y de las novedades que se suscitan en el aeropuerto?**

☐ **Por reuniones que organiza mi jefe para informarme**
☐ **Por cometarios de mis compañeros**
☐ **Por comunicaciones de RRHH**
☐ **Por comentarios de personas de otras áreas de trabajo**
☐ **Por conocidos que trabajan en otras empresas**
☐ **De otra manera, especifique……..**

17. **¿Qué opina acerca del Intranet (Lotus Notes) que posee TAME?**

☐ **Excelente**
☐ **Muy Bueno**
☐ **Bueno**
☐ **Regular**
☐ **Malo**
☐ **No sé, por qué……..**

18. **¿Utiliza el Intranet (Lotus Notes)?**

☐ **Siempre**
☐ **A veces**
☐ **Nunca**

19. **¿Qué es lo que le gusta del Intranet?**

☐ **Contenido**
☐ **Agilidad de Información**
☐ **Facilidad de usar**
☐ **No me gusta**

20. **¿La información que recibe en el intranet es actualizada?**

☐ **SÍ**
☐ **NO**
☐ **No sé, por qué……**

21. ¿Qué opina acerca de la Revista "Cuéntame" que posee TAME?

☐ **Excelente**
☐ **Muy buena**
☐ **Buena**
☐ **Regular**
☐ **Mala**
☐ **No sé, por qué…….**

22. ¿ Lee la revista "Cuéntame"?

☐ **Siempre**
☐ **A veces**
☐ **Nunca**

23. ¿Qué es lo que le gusta de la revista "Cuéntame"?

☐ **Contenido**
☐ **Fotografías**
☐ **Calidad de la imagen**
☐ **Diseño**

☐ **No me gusta**

ANEXO 4

Formato de la entrevista realizada a Jaime Valarezo, Coordinador de la Carrera de Comunicación Corporativa de la Universidad de las Américas

1. **¿Qué son las herramientas de comunicación?**
2. **¿Por qué son indispensables las herramientas de comunicación dentro de una empresa?**
3. **Las desventajas que tiene dentro de una empresa el no utilizar adecuadamente las herramientas de comunicación**

Formato de la entrevista realizada a María Belén Monteverde, Docente de la Carrera de Comunicación Corporativa de la Universidad de las Américas

1. **¿Qué es para usted motivar?**
2. **¿Qué herramientas de comunicación usted piensa que se pueden utilizar para motivar a los empleados de una organización?**
3. **¿Cuál es la importancia que tiene la motivación dentro del público interno?**
4. **¿Cómo motivar al público interno para prestar un mejor servicio, en el caso de la empresa TAME?**

Formato de la entrevista realizada a Ana Julia Ayala, Jefe de Cuentas de la Agencia La Facultad

1. **¿Dé donde surgió la necesidad de renovar la imagen de TAME?**
2. **¿Cómo nació el nuevo logo de TAME?**
3. **¿Por qué se mantuvo el color azul dentro del logotipo?**
4. **¿Cuándo propusieron el cambio de imagen de TAME, qué logotipo usaron?**
5. **¿Cuál fue el impacto comunicacional que tuvo el cambio de imagen de TAME?**

Formato de la entrevista realizada a la Licenciada Toa Quirola Pazmiño, Directora de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME

1. **¿Qué función desempeña el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social de TAME?**
2. **¿Qué herramientas de comunicación utilizan en la empresa?**
3. **¿Han sido efectivas estas herramientas de comunicación?**
4. **¿En qué aspectos piensa usted que TAME debe mejorar a nivel comunicacional?**

ANEXO 5

Políticas de TAME

a) Notificaciones: Tan pronto como se hayan verificado y elaborado, en el Comité de Emergencia, las listas definitivas de tripulaciones, pasajeros, heridos, fallecidos, el Comité notificará por escrito con el asesoramiento del Director Jurídico y del Jefe de Seguros, a las autoridades nacionales e internacionales.
b) Transportación Terrestre: La Gerencia de Logística dispondrá que los medios de transporte terrestre de la empresa se pongan en forma oportuna a disposición del Comité de Emergencia y del Equipo de Control de Crisis en Campo (E.C.C.C)
c) Transportación Aérea: La Gerencia Comercial, solucionará los asuntos de transporte aéreo que sean necesarios, utilizando los convenios con las líneas aéreas y llevará un registro completo de todos los boletos, o vuelos utilizados durante la emergencia.
d) Asuntos Económicos: La Gerencia Financiera proporcionará a los Comités de Emergencia y a las autoridades de TAME que lo requieran, los recursos económicos apropiados, amparándose en las normas legales vigentes y a las Pólizas de Seguros que cubren a nuestra empresa.
e) Manejo de Equipaje, Carga y/o Correo: Las Jefaturas de Estación en coordinación con el Comité de Emergencia, será responsable de que el equipaje, carga y/o correo que hayan sido recuperados del lugar del accidente o incidente se guardará en un lugar adecuado y entregado a los reclamantes autorizados.
f) Notificaciones: Tan pronto como se hayan verificado y elaborado, en el Comité de Emergencia, las listas definitivas de tripulaciones, pasajeros, heridos, fallecidos, el Comité notificará por escrito con el asesoramiento del Director Jurídico y del Jefe de Seguros, a las autoridades nacionales e internacionales.
g) Transportación Terrestre: La Gerencia de Logística dispondrá que los medios de transporte terrestre de la empresa se pongan en forma oportuna a disposición del Comité de Emergencia y del Equipo de Control de Crisis en Campo (E.C.C.C)
h) Transportación Aérea: La Gerencia Comercial, solucionará los asuntos de transporte aéreo que sean necesarios, utilizando los

convenios con las líneas aéreas y llevará un registro completo de todos los boletos, o vuelos utilizados durante la emergencia.

i) Asuntos Económicos: La Gerencia Financiera proporcionará a los Comités de Emergencia y a las autoridades de TAME que lo requieran, los recursos económicos apropiados, amparándose en las normas legales vigentes y a las Pólizas de Seguros que cubren a nuestra empresa.

j) Manejo de Equipaje, Carga y/o Correo: Las Jefaturas de Estación en coordinación con el Comité de Emergencia, será responsable de que el equipaje, carga y/o correo que hayan sido recuperados del lugar del accidente o incidente se guardará en un lugar adecuado y entregado a los reclamantes autorizados.

K Manejo de Familiares: El Comité de Emergencia con todos sus medios, es responsable de mantener las relaciones más amigables con los deudos, familiares de los fallecidos, herido

ANEXO 6

Diseño e Implementación de un Plan de Comunicación

4. **Estrategias de comunicación:** Expresan el cómo se pretenden alcanzar los fines del plan. Describen, de forma general, las actividades que se detallaran en una fase posterior, pero no las concretan. Se formulan estrategias para cada uno de los objetivos de comunicación previstos.

5. **Mensajes básicos o clave:** Mensajes fundamentales por grupos de interés. Se trata de enfocar la idea clave que estará presente en todas las actividades de comunicación que se lleven a la práctica. Se concreta con una herramienta básica de comunicación: el argumentarlo.

6. **Acciones recomendadas:** Son esas actividades concretas en que se materializarán las estrategias. Al igual que los públicos objetivos, deben ordenarse según su importancia o envergadura, o con un criterio cronológico.

7. **Calendario:** Fechas de implementación previstas para cada una de las actividades de comunicación. Es aconsejable plasmarlas esquemáticamente en una sola hoja, de modo que a simple vista se obtenga una visión completa de plazos y acciones.

8. **Presupuesto:** Supone una estimación en detalle de los costes asociados a la implementación del Plan de Comunicación. Por lo general, incluye todas las partidas relacionadas con cada acción.

9. **Seguimiento:** Monitoreo del desarrollo del Plan de Comunicación y la obtención de resultados.

ANEXO 7

Ventajas de las TIC´s en la Comunicación

- Nuevas formas de comunicación y nuevas técnicas narrativas. (Paulik, 2005) El avance de los nuevos medios puede estar dando origen al desarrollo de nuevas técnicas narrativas que proponen a la audiencia una cobertura informativa más contextualizada y navegable.
- Posicionar correctamente a la entidad en internet (foros, chats, redes sociales, altavoces de diferentes tipos)
- Aumentar al público objetivo del gabinete con los netizens (ciudadano de la red, es un neologismo que se compone por el apócope de dos palabras (net, red y citizen, ciudadano) que surge para describir al más espectacular “cibernauta” o “internauta”)
- Investigar sobre la entidad en red y sobre los hábitos de uso de los periodistas, los destinatarios del mensaje, para facilitar una información más acorde con sus necesidades.
- Ofrecer una presentación más atractiva y completa de la información a través de la integración de formatos y soportes.
- Archivar y realizar una revisión constante. Gran potencia documental, de almacenamiento y clasificación conjuntamente con una facilidad de recuperación de los materiales.
- Conocer la imagen de la entidad dentro de la red.
- Superar o disminuir las barreras espacio-temporales.
- Flexibilidad y rapidez en la respuesta.
- Mayor control sobre el mensaje emitido.

ANEXO 8

Desarrollo de una Auditoría de Comunicación

- Fase III Diagnóstico: Se evalúa la eficacia, pertinencia y coherencia de los esfuerzos comunicativos de la empresa con relación a sus necesidades. Para ello se aplica la metodología diseñada en la fase anterior. En definitiva todo este análisis permitirá dibujar el esquema comunicacional de la organización, es decir, trazar el itinerario y circulación de los flujos de comunicación internos y externos de la empresa.

- Fase IV Informe final: El informe final deberá reflejar de una manera clara los puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación de la compañía así como las principales recomendaciones para superar las deficiencias del mismo

ANEXO 9

Desarrollo de una Auditoría de Comunicación

- Entrevistas individuales. Información cualitativa que permite conocer mejor cómo llega la comunicación de la empresa a todos los destinatarios.
- Reuniones de grupo (o focus group), donde se investiga las razones de por qué la gente piensa lo que piensa acerca de los diferentes mensajes que la empresa emite. Los grupos deben estar formados por 8-10 personas (aprox.) de categoría laboral equivalente; el moderador debe permitir intervenciones de todos y ha de ser neutral.
- Encuestas al personal. En forma de cuestionarios deberán medir el clima de comunicación, así como conocimientos que la empresa entiende que son sabidos por todos los miembros de la organización.

ANEXO 10

Manual de Identidad Corporativa de TAME

ANEXO 11

Banners de la Campaña de Valores Institucionales “TAME piensa en ti”

tame

PIENSA EN TI

INTEGRIDAD

La integridad es la esencia del éxito.

tame

PIENSA EN TI

COMPROMISO

Cuando el trabajo se respalda con compromiso se convierte en convicción.

tame

PIENSA EN TI

TRABAJO EN EQUIPO

Yo hago lo que tú no puedes, y tú haces lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas.

ANEXO 12

Diseño de la estructura de la cartelera

ANEXO 13

Cartelera “TAME Y NOSOTROS” ejemplo de logo del Departamento de Finanzas.

ANEXO 14

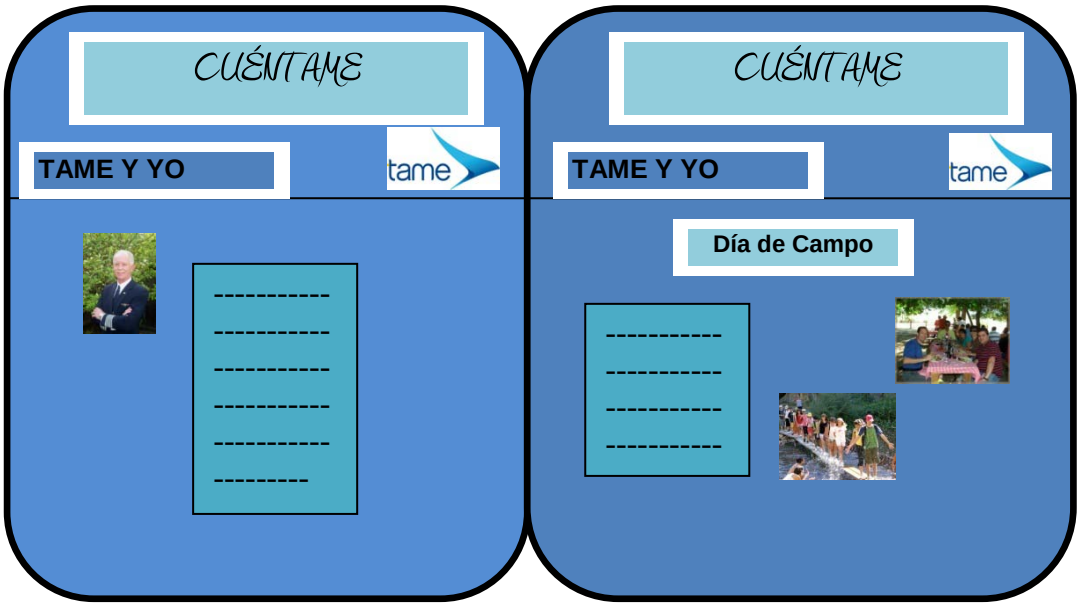
TAME NEWS

ANEXO 15

Invitación a la premiación del mejor artículo de la revista “Cuéntame”

ANEXO 16

Sección de la Revista Cuéntame “TAME Y YO”



ANEXO 17

Blog de TAME

ANEXO 18

Invitación Mañana Deportiva

ANEXO 19
Logo y Slogan de la campaña interna “TAME VOLUNTARIO”

TAME VOLUNTARIO

“Porque tú también ganas danos una mano”

ANEXO 20

Banner “TAME VOLUNTARIO”

“CUANDO AYUDAS, COSAS BUENAS PASAN “

TAME VOLUNTARIO

ANEXO 21

FACEBOOK INTERNO: “TAME Y NOSOTROS”

ANEXO 22

GRUPO TAME EN EL CIELO (FACEBOOK)