





**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN

ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL

**TEMA:  
IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE COMUNICACIÓN PARA  
EMPRESAS DEDICADAS AL TRANSPORTE AÉREO, ESTUDIO  
DE CASO: TAME.**

AUTOR: MARCO VINICIO LOZA ALVARADO

DIRECTORA: MSC. MARÍA JOSÉ ENRÍQUEZ

QUITO-ECUADOR

MAYO, 2015

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza el autor.

---

Marco Vinicio Loza Alvarado

171309829-9

**Agradecimiento.**

Es muy gratificante para mí el poder dar las gracias a quienes me apoyaron en este largo proceso de formación académica en donde encontré satisfacciones que me realizaron como ser humano.

Agradezco a mis padres que con su aliento fueron una motivación para emprender mis estudios, su apoyo es incondicional y mi mayor satisfacción es que se sientan orgullosos del hijo que han formado. Agradezco a mi hermana, quien con su compañía me ha demostrado que puedo contar con ella en cada momento, doy gracias a todos mis profesores, que impartieron sus conocimientos con mucha dedicación. Destaco el agradecimiento hacia María José Enríquez quien con paciencia y sabiduría supo guiarme en este largo camino. Por último quiero agradecer a Dios por poner en mi camino a personas inigualables en especial a un gran amigo que sabe poner el hombro y a todos mis compañeros con los que compartimos conocimientos y ahora podemos decir, misión cumplida.

Gracias a todos.

Marco Loza Alvarado.

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS.**

<b>PROTOCOLO DE TESIS .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tema de Investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>4. Título.....</b>	<b>3</b>
<b>5. Objetivo general.....</b>	<b>3</b>
<b>6. Objetivos específicos.....</b>	<b>3</b>
<b>7. Justificación.....</b>	<b>4</b>
<b>8. Idea a defender.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO I – MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>6</b>
1.1 Análisis PEST.....	6
1.1.1  Ámbito político.....	6
1.1.2  Ámbito económico.....	6
1.1.3  Ámbito socio-cultural.....	6
1.1.4  Ámbito Tecnológico.....	7
1.2 Antecedente sector aerolíneas.....	7
1.3 TAME, una empresa ecuatoriana.....	9
1.4 Reseña histórica.....	10
1.5 Estructura organizacional.....	12
1.5.1  Núcleo Sociológico.....	13
1.5.2  Valores Institucionales.....	14
1.6 Organigrama.....	15
1.7 Sistema de comunicación .....	16
1.8 Herramientas comunicacionales.....	16

1.9 Competencia.....	18
<b>CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 Definiciones de comunicación .....	29
2.2 Teorías de comunicación .....	20
2.3 Tipos de comunicación .....	23
2.3.1 La comunicación interna .....	23
2.3.2 La comunicación externa .....	25
2.3.3 La comunicación corporativa .....	28
2.3.4 Flujos de comunicación .....	31
2.4 Objetivos que persigue La comunicación .....	33
2.5 Planificación estratégica de la comunicación .....	35
2.6 Herramientas de comunicación .....	36
2.7 Manuales de comunicación .....	40
2.8 Objetivos de los manuales de comunicación .....	40
2.9 Estructura de un manual de comunicación .....	40
2.9.1 Manual de identidad e imagen.....	41
2.9.2 Manual de relaciones públicas.....	42
2.9.3 Manual de comunicación interna.....	45
2.9.4 Manual de comunicación externa.....	46
2.10 Proceso de socialización del manual de comunicación .....	48
2.11 El papel del comunicador en la socialización del manual... ..	49
<b>CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>50</b>
3.1 Objetivos general.....	50
3.2 Objetivos específicos.....	50
3.3 Tipos de investigación.....	50

3.4 Métodos de investigación .....	66
3.5 Fuentes de investigación .....	66
3.6 Técnicas de investigación .....	66
3.7 Población .....	67
3.8 Muestra .....	67
3.9 Tabulación e interpretación .....	68
3.10 Entrevistas de la investigación .....	79
3.11 Conclusiones cuantitativas .....	80
3.12 Conclusiones cualitativas .....	81
3.13 Foda empresarial de TAME .....	82
3.14 Matriz Causa – Efecto .....	83
<b>CAPÍTULO IV – MANUAL DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>70</b>
4.1 Introducción .....	70
4.2 Objetivo general .....	70
4.3 Objetivos específicos .....	70
4.4 Manual de comunicación .....	70
<b>4.4.1 Identidad e imagen .....</b>	<b>71</b>
4.4.1.1 Identidad .....	71
4.4.1.2 Valores institucionales .....	71
4.4.1.3 Misión y visión .....	72
4.4.1.4 Logotipo .....	73
4.4.1.5 Slogan .....	73
4.4.1.6 Papelería .....	74
<b>4.4.2 Relaciones Públicas .....</b>	<b>75</b>

4.4.2.1 Mapa de públicos .....	75
4.4.2.2 Vocería .....	75
4.4.2.3 Eventos .....	76
4.4.2.4 Responsabilidad Social .....	77
<b>4.4.3 Comunicación Interna .....</b>	<b>77</b>
4.4.3.1 Funciones Del departamento de relaciones públicas y comunicación..	77
4.4.3.2 Políticas de comunicación .....	78
4.4.3.3 Líneas de comunicación .....	80
4.4.3.4 Canales de comunicación .....	81
4.4.3.5 Herramientas de comunicación .....	81
<b>4.4.4 Comunicación externa .....</b>	<b>83</b>
4.4.4.1 Publicidad .....	83
4.4.4.2 Marketing .....	84
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>85</b>
5.1 Conclusiones generales.....	85
5.2 Recomendaciones.....	86
<b>Bibliografía.....</b>	<b>88</b>
<b>Linkografía.....</b>	<b>91</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>92</b>

## ÍNDICE DE CUADROS



Cuadro 1. Herramientas comunicacionales de TAME.....	17
Cuadro 2. Tipos de comunicación interna.....	24
Cuadro 3. Flujos de comunicación .....	31
Cuadro 4. Comparativo Empresa – Sociedad .....	35
Cuadro 5. Técnicas de Investigación .....	52
Cuadro 6. Causa – Efecto.....	69

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Género .....	53
Gráfico 2. Edad .....	53
Gráfico 3. Años en la empresa .....	54
Gráfico 4. Pregunta 1.....	55
Gráfico 5. Pregunta 2.....	56
Gráfico 6. Pregunta 3.....	56
Gráfico 7. Pregunta 4.....	57
Gráfico 8. Pregunta 5 .....	58
Gráfico 9. Pregunta 6.....	58
Gráfico 10. Pregunta 7.....	59
Gráfico 11. Pregunta 8.....	59
Gráfico 12. Pregunta 9.....	60
Gráfico 13. Pregunta 10.....	61
Gráfico 14. Pregunta 11.....	61
Gráfico 15. Pregunta 12.....	62

## **PROTOCOLO DE TESIS**

### **1. Introducción.**

Este proyecto está enfocado en realizar una investigación en la empresa TAME, aerolínea del Ecuador, con el fin de implementar un manual de comunicación que ayude a capacitar al público interno sobre el uso adecuado de los canales y herramientas comunicacionales para un proceso de comunicación ideal.

Para cumplir con los objetivos propuestos, se ha planteado este proyecto en cinco capítulos que se explican a continuación.

En el primer capítulo se profundiza en los antecedentes que tiene TAME, desde sus orígenes, rescatando ciertos hechos importantes que marcan a la institución, hasta la actualidad de la empresa.

Continuando con el segundo capítulo se plantea las teorías que envuelven a la comunicación desde los inicios hasta los últimos paradigmas propuestos por grandes autores.

Al tercer capítulo se implementa la investigación en la empresa TAME en la oficina matriz, empleando el método de observación y descripción, recopilando información por medio de encuestas y entrevistas.

En el cuarto capítulo está la propuesta del manual de comunicación como resultado del diagnóstico de la investigación y posterior se detalla en el quinto

capítulo las conclusiones generales del proyecto y ciertas recomendaciones pertinentes al tema comunicacional de TAME.

**2. Tema de investigación:** Flujos de comunicación tradicionales frente a modelos sistemáticos de comunicación.

### **3. Planteamiento del Problema.**

Desde hace 52 años TAME ha conseguido avances económicos importantes y busca un crecimiento en el mercado, que cada vez se expande más. Es notorio también como se ha dado un incremento de usuarios habidos de un buen servicio de transporte aéreo que satisfaga sus necesidades.

El mercado en lo que respecta aerolíneas en Ecuador está en auge partiendo desde que los aeropuertos nacionales cubren muchas más rutas y a escala internacional los destinos son múltiples y con bastante demanda. TAME se encuentra dirigida a un público diverso pero esencialmente ecuatoriano, y compite a la par con al menos 5 aerolíneas con base en el país pero de origen extranjero, se ve en desventaja ya que estas aerolíneas tienen una estructura más sólida, con bases de una inversión de capital superiores y con pilares fuertes como son: Organización, reconocimiento, servicio al cliente y cobertura en vuelos.

Para cualquier propuesta o acción en concreto que TAME busque emplear, con el fin de mejorar su imagen frente a sus competidores, o para brindar una experiencia de servicio aéreo más eficiente a sus usuarios. Debe previamente potenciar desde su estructura interna las relaciones que mantiene con sus colaboradores, quienes son el principal actor de estas propuestas y quienes llevarán a cabo estas acciones en la medida en que el mensaje llegue a ellos por el medio y canal de comunicación correctos.

En este trabajo se diseñará un manual de políticas de comunicación que servirá como herramienta para evadir y derrumbar las barreras comunicacionales que pudieren entorpecer la comunicación interna en TAME, con miras a un desarrollo organizacional y comunicacional que optimice las relaciones con los públicos internos de la organización, con normas y procedimientos que regulen las buenas prácticas de los colaboradores y otras que formalicen de una manera integral como se manejará la comunicación dentro de TAME siendo esta comunicación una de las herramientas fundamentales para la organización.

#### **4. Título.**

Implementación de un manual de comunicación para empresas dedicadas al transporte aéreo, estudio de caso: TAME.

#### **5. Objetivo General.**

Optimizar las relaciones que mantiene la empresa TAME con sus públicos internos, mediante la creación de un manual de comunicación.

#### **6. Objetivos específicos.**

- Contextualizar la situación del objeto de estudio, analizando los diferentes ámbitos que le influyen y referenciar sus antecedentes como aerolínea.
- Establecer el aporte de la comunicación estratégica e integral y su aplicabilidad en la optimización de las relaciones e imagen en las organizaciones.
- Diagnosticar la situación comunicacional actual de TAME y analizar la relación con sus públicos objetivos.

- Diseñar un manual de comunicación para TAME como una herramienta comunicacional que se implemente en la organización.

## **7. Justificación.**

Este trabajo se desarrolla con el objetivo de optimizar las relaciones que mantiene TAME con sus públicos internos, su importancia teórica es que se conocerá acerca de la aplicación de un manual de comunicación como una herramienta comunicacional en una aerolínea del Ecuador. Estableciendo parámetros de iniciativa con respecto a esta herramienta con baja aplicación en el país y que usada de forma asertiva es eficaz y productiva.

Su impacto en el uso práctico será favorable, debido a que como resultado de la aplicación del manual de políticas de comunicación en TAME, se espera promover las buenas prácticas comunicacionales, evitando que se utilicen de manera inadecuada los recursos de la organización y brindando una información real por los medios y canales apropiados, llegando con el mensaje esperado al público que se tiene por objetivo.

El aporte profesional de este trabajo será valorado por quienes usen el manual de políticas de comunicación en TAME, facilitando el funcionamiento de los medios y canales de comunicación, con resultados favorables en el desempeño individual y colectivo del talento humano.

Los beneficios de este proyecto tienen un impacto social, puesto que una comunicación asertiva y bien direccionada permitirá a quienes conforman TAME aportar con iniciativas, conocerse mejor y potencializar su trabajo en equipo. Como resultado consecuente brindar un servicio ideal a los usuarios.

## **8. Idea a defender.**

Un manual de políticas de comunicación optimizaría las relaciones de TAME con sus públicos internos, afianzando la imagen de TAME y consolidando el sentido de pertenencia de sus colaboradores.

- **Variable Independiente:** La aplicación de un manual de políticas de comunicación en TAME.
- **Variable dependiente:** La optimización de las relaciones entre TAME y sus colaboradores, afianzando su imagen y consolidando el sentido de pertenencia de los mismos.

## **CAPÍTULO I**

### **1. Marco Contextual – Breve reseña del contexto en el que se desarrolla el objeto de estudio.**

#### **1.1 Análisis PEST.**

En el análisis PEST se desarrollarán los diferentes ámbitos con los que la empresa TAME se ve influenciada, partiendo por lo político, seguido del económico, el ámbito social y por último la parte tecnológica.

##### **1.1.1 Ámbito político.**

TAME es una empresa de orígenes militares y en la actualidad se desenvuelve como una aerolínea comercial. Según José Pillajo, encargado del departamento de relaciones públicas y comunicación, TAME se encuentra totalmente adaptada a la transición de empresa privada a mixta, se debe al estado ecuatoriano con respecto a regulación de comercio, regulación sobre el empleo y a la actividad empresarial, pero continúa siendo autónoma en la toma de decisiones.

##### **1.1.2 Ámbito económico.**

TAME cuenta con capital de origen mixto, inversión privada y aportes que provienen del estado, con lo que hace frente a las aerolíneas repatriadas, principalmente Lan y Avianca. El incremento de la actividad turística en Ecuador, estrechamente relacionada con las aerolíneas y con TAME también promueve la economía de la empresa y del país.

##### **1.1.3 Ámbito socio-cultural.**

Debido al incremento de rutas locales TAME ha expandido su cobertura demográfica, lo que ha marcado un cambio en el estilo de vida de muchas personas que antes estaban incomunicadas, principalmente del oriente ecuatoriano, lo que ha influido también en factores como la salud, educación e inclusión laboral.

#### **1.1.4 Ámbito tecnológico.**

La renovación de recursos tecnológicos principalmente en el tema aeronáutico debe ser constante para TAME, mantenerse actualizados y con una flota funcional es más un factor de seguridad que de innovación. Menciona David Silva, tripulante de cabina que presta sus servicios a TAME.

### **1.2 Marco Institucional.**

#### **1.2.1 Antecedentes del sector aerolíneas.**

Las aerolíneas en Ecuador son pocas, se podría decir que aún no han tomado viada y su despegue se encuentra en espera. En la actualidad la única aerolínea de origen netamente nacional es TAME, y el mercado que cubre las necesidades de transporte aéreo en Ecuador se completan con aerolíneas vinculadas a empresas internacionales establecidas en el país.

El sector aéreo ecuatoriano experimentó un cambio importante a partir del 2007. En ese año empezó una total reingeniería del sector que permitió en pocos años incrementar rutas y frecuencias, hoy los usuarios tienen más opciones para viajar y más destinos a los que acceder, a pesar de que el número de aerolíneas no ha crecido a la par con la demanda.

En la actualidad aunque los vuelos domésticos no han crecido, se ven esfuerzos por aumentar la conectividad nacional e internacional. Ahora 15 aeropuertos operan en Ecuador. En 2013 se movilizaron casi 11'000.000 de pasajeros, en 42.471 vuelos nacionales y alrededor de 38.000 internacionales, según la DAC (Dirección de Aviación Civil).

Según datos de la DAC los vuelos nacionales son rutas de TAME en un 48%, Lan Ecuador 35% y Aerogal - Avianca 16%. A pesar del decrecimiento de vuelos locales que ha suscitado desde que el aeropuerto internacional de Quito, Mariscal Sucre se mudó a Tababela, el mercado de transporte aéreo se muestra como un



giro de negocio rentable que cada vez y de a poco va captando más inversión nacional y extranjera.

“Tenemos una participación del 52%, somos los dueños del mercado, y en general estamos creciendo diariamente un punto porcentual en participación del mercado. Lo importante es que nos hemos convertido en reguladores de precios, sino en el país habría un duopolio que son el grupo Avianca y el grupo Lan”. Asegura el gerente general de TAME, Fernando Guerrero, en entrevista para el Telégrafo.

Se estima que el mercado aéreo siga creciendo principalmente a escala internacional, con la llegada de nuevas rutas y nuevas aerolíneas al país. TAME se ve en la obligación de crecer en todos los aspectos para competir con sus similares y consolidarse como la principal aerolínea del Ecuador.

Listado de Aerolíneas Ecuatorianas:

- **Aeca** (Fuera de operaciones).
- **Avianca – Aerogal** (Activa).
- **VIP Ecuador** (Fuera de operaciones).
- **Air Cuenca** (Fuera de operaciones).
- **DHL Ecuador** (Activa).
- **Ecuatoriana de aviación** (Fuera de operaciones).
- **LAN Ecuador** (Activa).
- **Línea aérea cuencana** (Fuera de operaciones).
- **Saereo** (Activa).
- **Saeta** (Fuera de operaciones).
- **TAME** (Activa).
- **Ícaro Air** (Fuera de operaciones).

### **1.3 TAME, una empresa ecuatoriana.**

Como se menciona en el libro de TAME, *“la empresa nació de las fuerzas Aéreas Ecuatorianas (FAE), la idea se puso en marcha en Diciembre de 1962, cuyos objetivos eran crear una organización de transporte aéreo que proporcionaría de este servicio a los pasajeros Ecuatorianos.”* (Tame Ep, 2012, p.90).

“El primer paso fue diseñar la imagen de la compañía y ponerla en el avión elegido para estas operaciones. El logo para la incipiente empresa fue conceptualizado como un pájaro en vuelo con el sol como fondo, y así, la identidad de TAME fue creada. El siguiente paso fue comenzar las operaciones. El vuelo inaugural tuvo lugar un 4 de Diciembre de 1962. Los primeros aviones en operar para TAME fueron dos C-47s en la ruta Quito – Guayaquil. El vuelo inicial llevo a pocos pasajeros y oficiales importantes, quienes eran los encargados de saludar a las autoridades del destino de aterrizaje. El segundo avión cubrió la ruta Quito – Tulcán.” (Tame Ep, 2012, p.90).

#### La contribución inicial de TAME a Ecuador

“En el momento en que iniciaron las operaciones de TAME, no era precisamente la opción que los Ecuatorianos eligieran para transportarse entre ciudades. En ese entonces, volar era un privilegio solo para pocas personas dado su costo, incluso las carreteras del país no estaban particularmente en buenas condiciones. Como resultado, TAME llenó ese vacío existente en el país. No era sólo sobre el transporte de pasajeros por placer o entretenimiento.” (Tame Ep, 2012, p91).

*“En muchas ocasiones, TAME transportó por aire a personas de bajos recursos que necesitaban viajar por aire, en la mayoría de casos por razones medicas. Pero sobre todo, esto unió un país dividido por circunstancias sociales y geográficas.”* (Tame Ep, 2012, p.91).

#### 1.4 Reseña histórica.

TAME surgió en parte gracias al Coronel Luís Ortega quien planteó su creación formal por medio de un proyecto de tesis que le serviría para su ascenso de capitán a mayor. Su proyecto contenía un esquema organizacional, costos de operación, rutas y objetivos.

El 4 de diciembre de 1962 se dio el inicio de operaciones aéreas de TAME, su principal objetivo desde sus inicios fue el de integrar las distintas ciudades del país, acortando las distancias y promoviendo el desarrollo comunicación, comercial, económico, turístico, y social del estado al que pertenece.

Las rutas en un inicio eran netamente locales y reducidas, pero fueron incrementando con el tiempo y en la medida la demanda creció también. En la Actualidad cuenta con 15 destinos locales y 7 internacionales.

- Centro de operaciones

Una compañía aérea no requiere solamente de aviones. Si no también una sede con oficinas para poder atender a sus clientes, quienes tienen inquietudes acerca de sus rutas y servicios y quienes también desean comprar sus tickets.

“Como resultado, un año después de que TAME haya iniciado sus operaciones, la aerolínea abrió su primera oficina en Quito. Se encontraba en la tradicional “Esquina de la Virgen” en una casa antigua que no cumplía realmente las necesidades de la aerolínea en términos de sus objetivos.” (Tame Ep, 2012, p.93).

*“Posteriormente, se decidió que TAME adquiriría unos pisos de donde todavía funcionaba la oficina actual del Banco del Pichincha, las oficinas estaban en la Av. Amazonas y Colón.”* (Tame Ep, 2012, p.93).

En la actualidad, cerca de 4 mil pasajeros vuelan con TAME sobre una base diaria, en vuelos nacionales e internacionales. La incorporación de aviones modernos con grandes capacidades ha permitido a TAME incrementar el número de pasajeros que puede atender, también para consolidar su prestigio dentro del mercado aéreo comercial.

- Aviones del nuevo siglo

“En el nuevo milenio, en 2003 para ser exactos, TAME rentó un avión Airbus A320, con el que se marcó el comienzo de la renovación de la aerolínea. Luego, en 2006 los primeros 2 Embraer Erj-170 y el Embraer Erj 190 llegaron, buscando una renovación que estaba ya en camino. En 2007, 3 aviones Airbus A320-233 y un Airbus 319 fueron añadidos a la flota.” (Tame Ep, 2012, p.97).

**Imagen 1. Flota de TAME, línea de tiempo.**



Imagen 1. Tomada de Libro de Tame Ep, 2012.

Realizada por TAME.

- Un futuro prometedor

*“Los buenos resultados registrados por TAME han permitido una gestión para atraer inversión que tendría un impacto positivo en la cifras de las compañías aéreas en los próximos años.”* (Tame Ep, 2012, p.99).

“Actualmente, la aerolínea vuela a 15 ciudades en Ecuador y vuela con rutas regulares a países como Panamá, Colombia, Venezuela y Perú. Los 13 aviones que comprenden la flota que ha conseguido TAME lo convierten en el líder en el mercado Ecuatoriano, un lugar que tiene la intención de mantener con el plan inmediato de adquirir 3 aviones Airbus A330 y A320, que lo hará si ninguna duda, tener un impacto en los niveles de servicio y satisfacción del cliente. Desde 2013, la aerolínea espera invertir aproximadamente \$15 millones, con los que va hacia la adquisición de nuevo equipamiento y piezas de repuesto para su flota aérea, la compra de tecnología información de vanguardia y el acceso a programas de entrenamiento con expertos en el tema. La inversión es con la intención de no solo consolidar el crecimiento de TAME proyectándose como compañía, pero también cumple el rol ir de la mano con el gobierno. .” (Tame Ep, 2012, p.99).

### **1.5 Estructura Organizacional.**

La organización de TAME se encuentra distribuida en jerarquización, mandos superiores, asesorías, puestos de control, operacionales, administrativas que le permiten establecer responsabilidades en una cadena de autoridad y subordinación.

Dispone de total autonomía para crecer en sociedades, afiliaciones en relaciones directas o indirectas con organizaciones de actividad aerocomercial, a nivel nacional e internacional así como también con entidades gubernamentales o militares por medio de la Fuerza Aérea.

Para identificar la jerarquización de la estructura organizacional de TAME se definen ciertos niveles de clasificación:

- **“Nivel Directivo:** aquí tenemos al directorio, quien dicta las políticas y vela por el cumplimiento de los objetivos que tiene propuestos la empresa.
- **Nivel Ejecutivo:** conformado por la presidencia, vicepresidencias ejecutivas y operacionales, cuida los planes de comercialización, administrativos y productivos de la aerolínea, para satisfacer las políticas y objetivos del directorio.
- **Nivel Asesorías:** este nivel se direcciona a lo jurídico y planificación de TAME.
- **Nivel de control:** el marco legal de la organización es la directriz para cualquier actividad dentro de TAME, Auditoria general se encarga de controlar y verificarlo.
- **Nivel Administrativo:** las gerencias están aquí, tales como de recursos humanos, logística, finanzas, relaciones públicas, informática. Son quienes manejan y distribuyen los recursos humanos, económicos, tecnológicos y administrativos en TAME.
- **Nivel Operativo:** departamentos y gerencias comercial, operaciones, regionales, mantenimiento son las que desarrollan actividades específicas para la satisfacción de los objetivos en TAME.” (TAME, 2013)

### 1.5.1 Núcleo Sociológico.

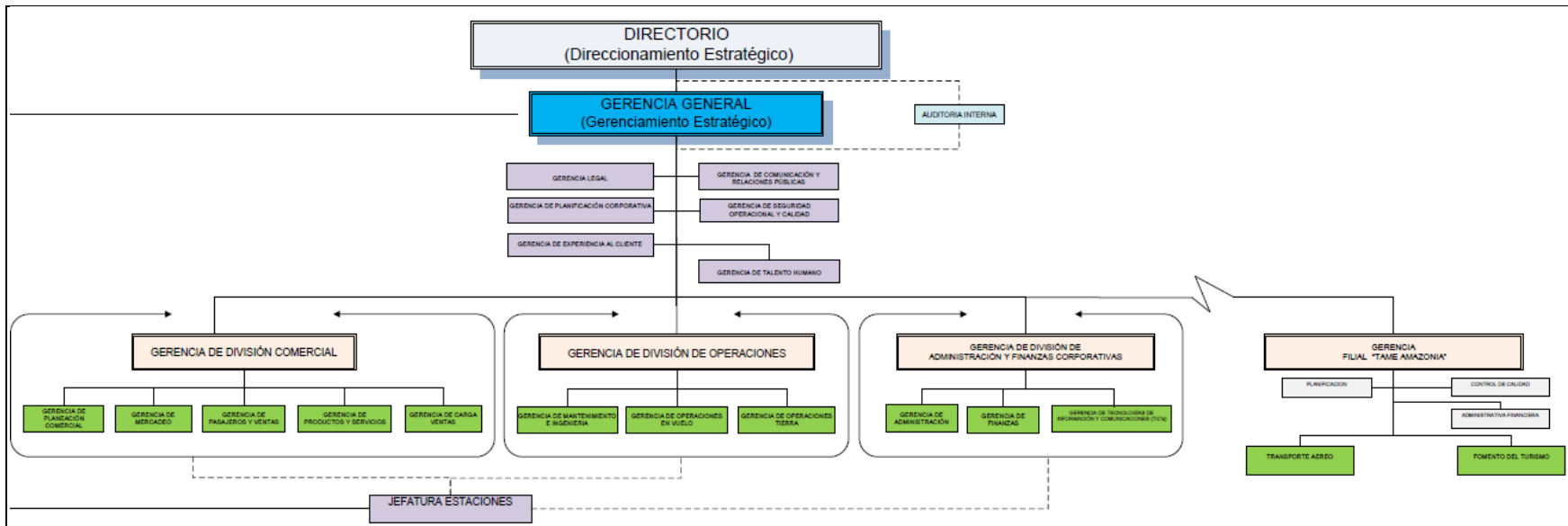
- **Misión:** Integrar y conectar al Ecuador y a la región, estimulando el turismo, los negocios y el comercio exterior siempre comprometidos con la sustentabilidad y la rentabilidad social y financiera.

- **Visión:** Ser la aerolínea emblema del Ecuador reconocida internacionalmente, integrando la región, sirviendo a destinos a nivel mundial y ofreciendo una experiencia de viaje “Ecuador ama la vida”. (Tame, 2013)

### 1.5.2 Valores institucionales.

- **“Seguridad,** Garantizar que el servicio que presta la empresa se ejecute con altos estándares reconocidos en la industria.
- **Calidad,** ser eficientes y eficaces en la provisión y acceso a los servicios que se prestan, aplicando proceso con los más altos estándares internacionales.
- **Calidez,** ofrecer al cliente interno y externo de la empresa y sus servidores a través de la aplicación de procesos de capacitación, reconocimiento y mejora continua.
- **Integridad y transparencia,** guiar el accionar de la empresa y sus servidores dentro del marco de la ética, honestidad, confianza y transparencia.
- **Compromiso,** actuar con lealtad protegiendo los intereses de la empresa contribuyendo al logro de los objetivos empresariales.” (Tame, 2013)

## 1.6 Organigrama.



Elaborado por, Tame Ep.

Fuente: Documento proporcionado por Departamento de Relaciones Públicas y comunicación.



## **1.7 Sistema de comunicación.**

La comunicación en TAME nace en el Departamento de relaciones públicas y comunicación social. 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.”* (María Cristina Ramírez, 2011)

Las funciones del departamento de relaciones públicas y comunicación social son:

- “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.
- 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.” (María Cristina Ramírez, 2011).

## **1.8 Herramientas comunicacionales.**

- Página web

Es un portal orientado al cliente o público externo de TAME, donde se pueden realizar cotizaciones, compras, trámites previos al vuelo, consultas de

disponibilidad, contactar con servicio al cliente; es interactiva y amigable al usuario.

Cuenta con una sección denominada Transparencia (información pública), donde se estipulan la mayoría de estatutos, estructura, organización y normativas que rigen a TAME, como lo tienen todas las empresas que pertenecen o están vinculadas al estado. Existen ciertas restricciones para aquella información con estatus de confidencial.

- Lotus notes TAME

Es un sistema de módulos que lo usan en cada área de TAME. Los departamentos en los que se lo utiliza son: finanzas, ventas, estadística, costos, contratos, reservaciones, abastecimientos comunes y aeronáuticos, operaciones, área corporativa y de mantenimiento.

**Cuadro 1. Herramientas comunicacionales de TAME.**

<b>HERRAMIENTA</b>	<b>PÚBLICO</b>
Televisión	Externo (público en general).
Radio	Externo (público en general).
Prensa escrita	Externo (público en general).
Revistas	Interno – Externo (pasajeros, colaboradores, socios).
Boletines de prensa	Externo (medios de comunicación, editores, periodistas).
Pagina web	Interno – Externo (usuarios, aspirantes colaboradores, colaboradores).
Intranet(Lotus Notes)	Interno (Directivos, ejecutivos, personal de planta, personal en aeropuerto, colaboradores en general).

Fuente: TAME.

Autor: Marco Loza Alvarado.

## 1.9 Competencia.

TAME se desempeña como la principal aerolínea en el país desde 1962, con una regularidad que la ha llevado a sobrevivir a sus similares en épocas críticas para el mercado aéreo, como quiebras por malos manejos, cifras alarmantes con pérdidas por la poca demanda, altos precios e impuestos desmedidos, poca aceptación del público por lamentables accidentes.

*“Desde la reingeniería empleada en el sector aéreo de 2007, el mercado ha crecido considerablemente, mejoras en la calidad aeroportuaria, impuestos acorde a las posibilidades y rentabilidad que permite acceder a nuevas aeronaves, ahorro de combustible y menos riesgo de incidentes.”* Mencionó Fernando Guerrero a El Telégrafo. (F. Guerrero, El Telégrafo, 2014). Estas condiciones han atraído a nuevas aerolíneas, que se han establecido en el país con alianzas de mutuo beneficio como Aerogal – Avianca y LAN Ecuador que de a poco se adueña del mercado local con precios y promociones competitivas.

Con respecto a las rutas y el mercado internacional TAME busca cada vez mayor cobertura con nuevas opciones para sus usuarios, sus principales competidores se dedican al mercado ecuatoriano desde hace algunos años como son American Airlines y Copa Airlines. Pero muchas otras se han visto atraídas y tienen una relación directa de continuidad en aumento como: United continental airlines, TACA, Tam, JetBlue, Viva Colombia, Iberia, Fly Emirates, Delta, KLM entre otras, sin contar con las aerolíneas que se dedican exclusivamente al transporte aéreo de carga.

A mayor cantidad de demanda y ofertas de aerolíneas se espera precios más competitivos y condiciones favorables para la inversión local y del extranjero, como medida de salvaguardar a las empresas nacionales, el gobierno practica algunas reformas que incluyen aspectos como que los aviones operen con matrícula ecuatoriana y que se emplee a personal local.

## CAPITULO II

### **2. Marco Teórico – La comunicación estratégica e integral y su aporte a la optimización de las relaciones e imagen en organizaciones.**

En el siguiente capítulo se tratará de lleno en la teoría de la comunicación, como base fundamental para el desarrollo del proyecto de tesis encaminado a la creación de un manual de comunicación para TAME, abarcaremos temas desde los orígenes de la comunicación, desembocando en las disciplinas que nos competen, mencionando específicamente a las relaciones públicas y la comunicación organizacional como dos pilares que sostienen distintas teorías e hipótesis de sustento a la hora de poner en práctica una herramienta comunicacional como la que en este proyecto se plantea.

#### **2.1 Definiciones de comunicación.**

“La comunicación puede ser entendida más allá de la transmisión de información e implica pensarla en sentido de experiencia, como vinculación, poner en común, compartir e intercambiar. Vivida como experiencia, la comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construir con otros.”(MATA, 1985).

Según Joan Costa la comunicación se conoce también como la ciencia de la información o comunicología.

“La comunicación es la acción de transferir de un individuo a otro –o una organización- situados en un momento y un lugar dado, mensajes o informaciones a otros individuos –u otros sistemas- situados en otro momento y en otro lugar, según intensiones y objetivos diversos, y utilizando los elementos biológicos y tecnológicos que ambos comunicantes tienen en común.” (Costa, 2012, pag.32).

Dicha ciencia de la comunicación epistemológicamente nace del fundamento que sustentan tres doctrinas fusionadas:

“1. Por una parte, el movimiento que llamamos ahora sistémica o Teoría general de sistemas, y que en el origen se llamo Cibernética.

2. Por otra parte, la noción de información. Esa teoría quiere medir la intensidad de los intercambios más o menos complejos entre los elementos de la red, o la complejidad de los grafos de esta red: complejidad de los sistemas, las organizaciones, las relaciones y los mensajes.

3. Finalmente, la teoría de la retroalimentación, o feed back, elaborada a partir de los trabajos de Poincaré, Vnaderpol y el equipo de cibernéticos alemanes, que resulta del análisis de las ecuaciones diferenciales con coeficientes no constantes, un aspecto poco conocido de la física matemática aplicada.” (Costa, 2012, pag.31).

“La comunicación sostiene y anima la vida. Es motor y expresión de la actividad social y de la civilización, es la fuente común de la cual se toman las ideas, fortalece el sentimiento de pertenecer a una misma comunidad. La comunicación vincula en el hombre sus aspiraciones más nobles de una vida mejor.”(Unesco, 1980, pág. 19).

## **2.2 Teorías de comunicación.**

La relación entre la teoría de la comunicación y las relaciones públicas.

Las relaciones públicas como técnica y disciplina encuentran en la comunicación su principal instrumento para desarrollarse, para convertirse en realidad. El uso de los medios de comunicación y de las herramientas de persuasión fundamentales en el lenguaje oral y escrito ha hecho de las relaciones públicas una disciplina de amplio reconocimiento.

La relación conceptual entre la ciencia (comunicación) y la disciplina (relaciones públicas) está inmersa en varios paradigmas de la teoría de la comunicación, y como es de amplio conocimiento a nivel académico, la teoría de la comunicación se centra en tres modelos: el funcionalismo, el estructuralismo y la teoría crítica.

El funcionalismo, parte de un enfoque empirista para la realización de sus investigaciones, en las que el trabajo de campo es el principal instrumento. Esta corriente está basada en la teoría de sistemas, que entiende la sociedad como un organismo integral e interrelacionado, en el que si se afecta una parte, todo el organismo se perturba. Para ello hay que resolver cuatro asuntos primordiales: la adaptación al ambiente, la conservación del modelo y control de tensiones, la persecución de la finalidad, y la integración mediante las diferentes clases sociales.

En la ciencia de la comunicación, el funcionalismo establece que los medios de comunicación siempre tienen la intención de generar un efecto sobre el receptor quien, a su vez, posee unas necesidades que los medios deben satisfacer.

El estructuralismo, es una corriente de pensamiento de origen europeo, Reginald Radcliff-Brown unos de sus precursores fue un sociólogo y etnólogo inglés que realizó estudios comparativos de los principios estructurales de las relaciones humanas. Por otra parte, Claude Lévi-Strauss, es un antropólogo francés que afirmó que todos los fenómenos sociales, incluso los políticos, son también fenómenos lingüísticos, que a través de la hermenéutica se puede comprender el juego estructural que da sentido al discurso, es decir, las relaciones de un elemento con otros en una estructura es lo que aporta sentido (sintaxis). En principio se reconoce a la sintaxis por los efectos, pero luego, y aquí entra el estructuralismo, hay que definirla desde las relaciones que se vinculan entre sí a los elementos que componen la estructura lingüística, un valor de posición y de significación.

Lévi-Strauss define la estructura como una construcción racional del pensamiento y de ahí que critique al fundamentalismo, pues considera que pensar que todo en una sociedad funciona es un absurdo. Por su parte Barthes tomó el método estructuralista para desarrollar procesos investigativos dirigidos al campo literario, a la crítica literaria, que estudia las grandes unidades significantes del discurso, clasificándolas en las siguientes dicotomías: lengua-habla; significado-

significante; sintagma-sistema, y denotación- connotación: referida a la expresión- contenido.

Bajo este paradigma se han realizado sendos estudios del discurso político. Es aquí donde encontramos la principal relación entre este modelo científico y las relaciones públicas con sus procesos persuasivos.

“La teoría crítica de la comunicación, hace un análisis de las instituciones sociales, ideologías, discursos y formas de conciencia, que determinan desvelar los estados de representación y dominación que limitan la autonomía en la toma de decisiones, con especial énfasis en las relaciones asimétricas de poder, los supuestos asumidos como realidades absolutas y las creencias”. (Alvesson y Deetz, 2000).

Este paradigma de la comunicación encuentra un espacio en los medios de información para realizar una lectura analítica y crítica de la sociedad.

### Imagen 2. Relación entre la teoría de la comunicación y las relaciones públicas.

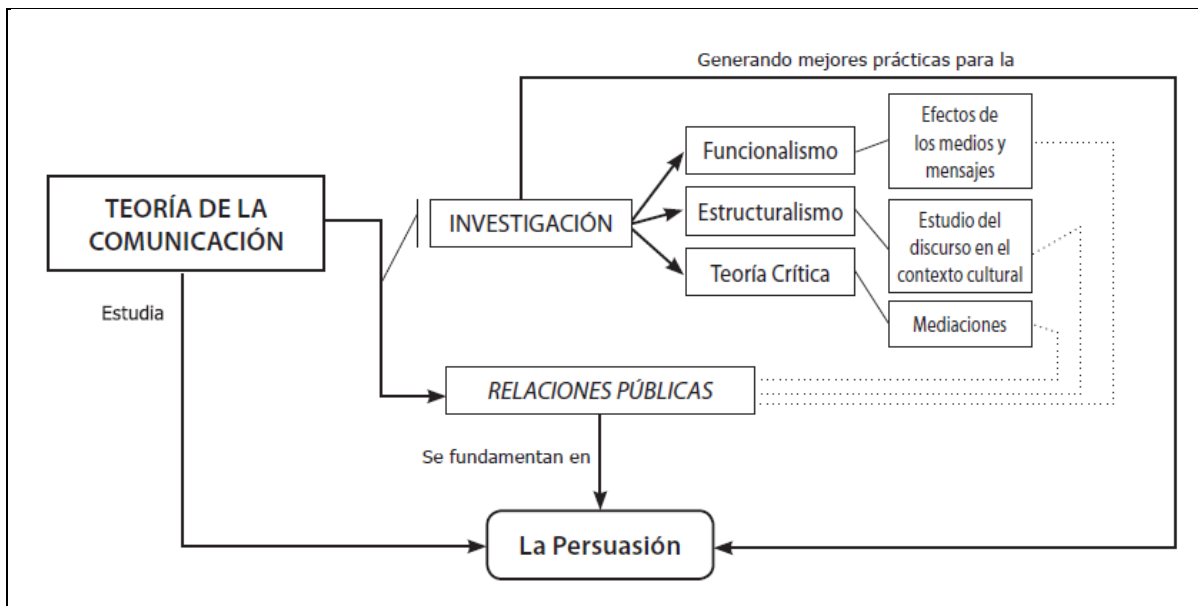


Imagen 2, Fuente: (Botero, 2012, p.133).

En el gráfico se muestra la relación de absoluta dependencia entre la disciplina (relaciones públicas) y la ciencia (comunicación), y como hilo que las une, esta la investigación que al final da como resultado desvelar las mejores prácticas para la persuasión.

### **2.3 Tipos de comunicación.**

La comunicación tiene diversas formas de ser transmitida hacia sus posibles y potenciales receptores, es importante saber identificar y clasificar los tipos de comunicación que se pueden emplear y cuáles son sus cualidades y características dependiendo de la utilidad que se le quiera otorgar.

#### **2.3.1 La comunicación interna.**

“Se dan al interior del sistema llamado empresa, participan en la construcción de una conciencia colectiva y una acción común. Estas transferencias de información interna sirven para construir conciencia de grupo, trabajo en equipo, integración, formación, motivación, decisiones, relaciones, compartir una cultura, una visión, una misión, valores internos y trasladar esta cultura organizacional al exterior, en las relaciones con los demás.” (Costa, 2012, p.36).

- **Tipos de comunicación interna.**

En la búsqueda por un esquema que permita visualizar con claridad los distintos tipos de comunicación interna se citará a Lucas Marín y su enfoque desde las dos realidades que contribuyen a conformar el alma de una organización, comunicación formal y comunicación informal es uno de los aspectos, y el otro la comunicación descendente, ascendente y horizontal.



## Cuadro 2. Tipos de comunicación interna.

	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Ascendente</b>
<b>Formal</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
<b>Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Cuadro 2. Fuente: (Marín, 1997).

Esta clasificación de los tipos de comunicación interna también se ve influenciada por los canales de comunicación que intervienen en el proceso organizacional.

“La principal función de los canales de comunicación interna es: permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas; transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma.” (Kreps, 1990).

- **Comunicación Formal.**

Este tipo de comunicación transmite mensajes o información que es reconocida por la organización, está totalmente planificada y sigue todas las líneas organizativas dentro de un esquema predeterminado bajo la visión de los cauces del traslado de información dentro de la organización. La realidad formal dentro de la empresa está compuesta por dos fundamentos comunicacionales: una organización funcional y una organización jerárquica.

La organización funcional es resultado de los requerimientos técnicos de la organización moderna, de separar y diversificar las tareas que se realizan, para así lograr un funcionamiento global óptimo. Fundamento reconocido como de la división del trabajo.

La organización jerárquica expone las líneas de autoridad guiándose en la organización formal de las tareas, desde la alta dirección hasta abajo con el colaborador común.

La interpretación gráfica de la comunicación formal en una organización jerárquica y funcional se da en las líneas verticales y horizontales de un organigrama (Flujos de comunicación) y nos orienta con los tipos de comunicación interna que fluye por dichos canales:

- Comunicación descendente.
- Comunicación ascendente.
- Comunicación horizontal.

- **Comunicación Informal.**

Estos canales no son planificados. Se dan gracias a las relaciones sociales dentro de la organización, con información que no se crea o transmite de manera oficial. Por lo general surge cuando dos o más miembros de una empresa necesitan comunicarse y no disponen de un canal formal para hacerlo.

Ya que se da de manera espontánea, es muy funcional dentro de los intereses de los colaboradores de menor jerarquía, pero esto la hace menos controlable para los directivos.

La comunicación informal más conocida es el rumor, este aparece cuando los canales de comunicación formales no son los adecuados dentro de una organización, porque no informan a todos los miembros de la empresa con la información suficiente o también porque los mensajes no son enviados por los medios indicados a los receptores correctos. *“La información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización.”* (Lucas Marín, 1997).

### **2.3.2 La comunicación externa.**

“Pueden ser realizadas por medio de mensajes individuales o selectivos, o de mensajes de difusión. Para ello es indispensable elaborar el mapa de

públicos, con el fin de hacer coincidir el mensaje de base de la empresa con las motivaciones, la cultura y las expectativas de los distintos públicos concernidos. El feedback, es el segundo puntal de la práctica de las comunicaciones, tanto internas como externas, ya que este se ocupa de detectar y evaluar, por una parte, los mensajes que circulan en el interior de la empresa, y por otra parte, los mensajes emitidos por la empresa al exterior y los mensajes recibidos.” (Costa, 2012, p37).

- **Tipos de comunicación externa.**

Las técnicas o herramientas que se aplican a la hora de poner en práctica la comunicación externa son fundamentales, pero previo a esto es esencial que se identifique que tipo de comunicación se va a emplear, para conocer y preestablecer los canales de comunicación que se van a emplear en la gestión de la información.

- **Comunicación externa estratégica.**

*“Consiste en conocer más a fondo a la competencia de la organización, las variables económicas y su desarrollo, así como los cambios en aspectos legales, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva en el mercado en el que se desenvuelve.”* (Bartolí, 1991).

- **Comunicación externa operativa.**

“Es utilizada en el diario accionar de la organización, y es de vital importancia al momento de gestionar todos los comunicados que la organización tiene con proveedores, clientes, competidores, administraciones, etc. La información debe ser relevante y objetiva, se requiere mucha eficacia al momento del funcionamiento operativo.” (Bartolí, 1991).

- **Comunicación externa de notoriedad.**

“Maneja la imagen de la organización con sus públicos externos, es esencial para reforzar los servicios y/o productos que se brindan y crear identificación. Se encarga de la promoción, marketing, publicidad, patrocinios y otras actividades que hacen que la organización tenga acogida o no en el medio en el que se desenvuelve.” (Bartolí, 1991).

A la hora de analizar la comunicación externa, centrarse en la tipología o diversificación de esta no significa que se deba dejar de lado a las técnicas de comunicación, ya que estas técnicas nos ayudan a identificar los canales por los cuales se enviará información importante sobre lo que la organización dice de sí misma y debe ser congruente con lo que hace para que los públicos la acepten como real.

- **Técnicas de la comunicación organizacional externa.**

Los problemas comunicacionales se presentan ante una organización de distintas maneras, así mismo existen diversas técnicas que ayudan a remediar dichas problemáticas, pero todas estas técnicas o disciplinas buscan en síntesis los mismos objetivos dentro de una empresa u organización, tomando en cuenta que la comunicación organizacional es integral.

Para analizar las técnicas de comunicación organizacional, se hará una categorización de las distintas áreas de gestión comunicacional en una organización, estableciendo una diferenciación entre los siguientes conceptos:

- Tipo de audiencia a la que se dirigen.
- La naturaleza del canal a través del cual llega el mensaje.
- El canal es pagado o no.
- Según sea el tipo de objetivos que se persiguen, se distinguen dos, comerciales o no.

### **2.3.3 Comunicación corporativa.**

"La comunicación es hoy por hoy la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo. La cuestión es que si desarrollamos correctamente nuestra tarea, contribuimos a que la organización funcione de forma adecuada y logre más fácilmente sus objetivos de rentabilidad; bien económica, bien social o ambas. La comunicación corporativa es ese instrumento sutil que nos otorga el toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja competitiva que nos diferenciará de los demás competidores en tiempo de saturación." (Castro, 2007)

Estos cinco vectores del paradigma o modelo del siglo XXI son los que rigen la dinámica de la empresa y todos ellos son intangibles, profundamente estratégicos y diferenciadores.

- **Identidad**

Es el ADN de la empresa, singularidad y capacidad, su aptitud adaptativa que asegura su equilibrio, y el potencial de su futuro crecimiento. Se considera como su personalidad propia e inimitable, de su visión y misión en el mundo. La identidad.

"Determina el estilo propio de concebir y conducir su desarrollo y adaptarse a las oportunidades, y de reaccionar ante las amenazas. A partir de esto se puede diseñar su modelo de negocio, sus políticas, así como el sistema de las relaciones dentro y fuera de la misma organización. Esto en conjunto es a lo que llamamos identidad: una visión, una misión, y unos valores que son su guía y su filosofía." (Costa, 2012, p.66).

- **Acción**

“La empresa en sí es acción, emprender es actuar y la acción es guiada por la misión que la empresa se ha propuesto y por la visión propia que le da el sentido a dicha acción. Al momento de emprender se puede entender la orientación que ha tomado la acción con tres factores:

- La intuición, la convicción de aquello que la empresa emprende a partir de la visión singular de sus emprendedores.
- El sector, o sectores de actividad en los que la empresa desarrolla sus funciones y objetivos.
- Los condicionantes del entorno, así como sus oportunidades.

Estos tres factores determinan el sentido general de la dinámica de la empresa.” (Costa, 2012, p.66).

- **Cultura**

“La cultura es la transformación viviente de la identidad que guía la conducta global de la empresa. Esta guía (fundamentada y potencial) traduce la misión en actividades, la visión en estrategias, y los valores en indicadores de autoevaluación ante los hechos, la conducta y las relaciones. La cultura organizacional es el “qué hace” la empresa como objeto de la actividad productiva, y el “cómo lo hace” al referirse a su estilo diferencial. Pero el “qué hace” se puede imitar o copiar, pero el “cómo lo hace” es lo que forma parte de su personalidad y cultura de empresa, su identidad realizada.” (Costa, 2012, p.67).

- **Comunicación**

Dentro del modelo planteado para el siglo XXI, el vector acción es inseparable del vector comunicación, y viceversa. A través de la comunicación “*se manifiestan como un todo a nivel interno y externo. La comunicación es el flujo que conecta*

*todos los elementos en el interior de la organización y ésta con su entorno.”* (Costa, 2012, p.68). Funciona como un amplificador de la identidad y de la cultura corporativa, por lo que están concatenados.

- **Imagen**

Para una organización todas las acciones, los mensajes, los hechos y las apelaciones tienen en sí mismos sus particularidades objetivas, son lo que son y dicen lo que dicen.

“Por todo este conjunto de estímulos los públicos reconocen a la organización, simbólicamente, no por lo que en realidad es, sino por cómo se comporta al hacer o al decir de su gestión, y esto se presta a una interpretación subjetiva de los públicos. Esta relación estrecha entre empresa y cliente, en sus papeles de emisor de mensaje (empresa) y receptor (sociedad), no es un limitante o una barrera. Por el contrario, es el lugar de reunión con los hechos objetivos que la empresa realiza y las interpretaciones y experiencias subjetivas que el público hace de ellos. Se maneja como el efecto de la acción proactiva de la empresa y la respuesta reactiva de los públicos.” (Costa, 2012, p.68).

### 2.3.4 Flujos de comunicación.

	COMUNICACIÓN DESCENDENTE	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	COMUNICACIÓN DIAGONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar los principios y metas de la organización.</li> <li>• Lograr credibilidad y confianza.</li> <li>• Agilizar canales de transmisión de comunicación.</li> <li>• Fortalecer roles jerárquicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar protagonismo de la actividad y de los objetivos corporativos.</li> <li>• Descubrir potencialidades ocultas.</li> <li>• Lograr máximo aprovechamiento de ideas.</li> <li>• Estimular el conceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecer la comunicación de individuos de distintas aéreas.</li> <li>• Hacer posibles proyectos basados en la participación.</li> <li>• Mejorar desarrollo organizacional.</li> <li>• Agilizar procesos de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el desenvolvimiento.</li> <li>• Desarrollar el potencial innovador.</li> <li>• Crear identificación entre los miembros de la organización.</li> </ul>
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar órdenes a lo largo de la jerarquía.</li> <li>• Proporcionar información del trabajoy análisis del desempeño del mismo.</li> <li>• Facilitar un resumen del trabajo realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar a los directivos la retroalimentación adecuada.</li> <li>• Permitir a los miembros de inferior nivel compartir información con los superiores.</li> <li>• Incrementar el compromiso y la integración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• facilitar tareas y promover las relaciones interpersonales.</li> <li>• Permite el apoyo mutuo entre colegas.</li> <li>• Es un canal adecuado para dar solución a problemas de dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar abiertos a procesos de cambio.</li> <li>• Consolidar el trabajo en equipo.</li> <li>• Crear un ambiente de participación interdepartamental.</li> </ul>
MEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones periódicas de distribución general.</li> <li>• Noticias o flashes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones periódicas.</li> <li>• Entrevistas personalizadas.</li> <li>• Círculos de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajo entre departamentos.</li> <li>• Eventos de diálogo y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de proyectos.</li> <li>• Equipo de gestión.</li> <li>• Auditorías internas.</li> </ul>



	<p>informativos para mandos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La guía práctica de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas de respuesta obligada.</li> <li>• Teléfonos de servicios.</li> <li>• Encuestas.</li> <li>• Sistemas de sugerencias,</li> <li>• Intranet.</li> </ul>	<p>contraste de opiniones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes.</li> <li>• Cartas internas, memorando.</li> <li>• Intranet.</li> <li>• Correo electrónico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Círculos de calidad.</li> <li>• Intranet.</li> <li>• Reuniones entre departamentos.</li> </ul>
<b>PUNTOS DÉBILES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturación de los canales de comunicación.</li> <li>• Contradicción en los mandos altos o superiores.</li> <li>• Se puede dar una cadena sin retroalimentación debido al envío de mensajes sin planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La poca receptividad de los directivos.</li> <li>• Insuficiencia de canales.</li> <li>• Que las quejas o sugerencias se salgan de control y contexto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de interés de los implicados.</li> <li>• Poco tiempo de los miembros para las tareas comunicacionales.</li> <li>• Ausencia de canales establecidos.</li> <li>• La dirección puede no reconocer la comunicación horizontal para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización incorrecta del canal, sin direccionar correctamente un emisor del mensaje.</li> <li>• Falta de tiempo para practicar actividades comunicacionales.</li> </ul>

Cuadro 3. Flujos de comunicación.

Realizado por: El Autor.

## **2.4 Objetivos que persigue la comunicación.**

En Relaciones Públicas la comunicación busca ejecutar de manera visible el trabajo que se está realizando. Para Dennis L. Wilcox, 2006; esta ejecución consiste en varios pasos a seguir de manera que el trabajo sea reconocido y se cumplan todas las expectativas. Libro Relaciones públicas, Estrategias y Tácticas. España.

- **Aplicación del plan**

“Las metas del proceso de comunicación son informar, persuadir, motivar o lograr la comprensión mutua. Para ser un comunicador eficaz, se deben tener conocimientos básicos de (1) qué constituye la comunicación y como se reciben los mensajes; (2) cómo se procesa la información y cómo se cambia de opinión; y (3) que tipos de medios y herramientas de comunicación son los más adecuados para un determinado mensaje.” (Wilcox, 2006).

- **Recepción del mensaje**

Se debe explicar el proceso de comunicación para entender la manera en la que se da la recepción del mensaje, existen un sin número de modelos de comunicación pero básicamente se trata de cuatro elementos, como en el modelo de David Berlo, tiene un emisor/fuente (codificador), un mensaje, un canal y un receptor (descodificador) y en el caso de los modelos más actuales incluyen al feedback (retroalimentación).

La comunicación es un proceso que necesariamente debe ser bidireccional, el concepto de retroalimentación nos brinda la capacidad de conocer el nivel de recepción del mensaje y que tan efectivos son los medios, canales y herramientas empleados. Las barreras en la comunicación son inevitables pero superables, siempre que el receptor no pierda la relación con la fuente y el mensaje no se filtre en los medios de comunicación.

- **Atención al mensaje**

En ocasiones se le presta mayor atención a la creación y difusión del mensaje, dejando de lado la atención que el público receptor le preste al mismo. La difusión no es lo mismo que la publicación y la publicación no es lo mismo que la asimilación y la acción. Así pues, no todos los que reciban el mensaje lo difundirán, y no todos los que lo escuchen, lo lean o lo vean lo van a comprender o actuarán en consecuencia.

- **Comprensión del mensaje**

La comunicación se produce únicamente si el emisor y el receptor comprenden los símbolos que ambos están utilizando.

Una utilización adecuada del lenguaje es primordial debido a que el símbolo más común son las palabras; escribir con claridad tomando en cuenta la naturaleza del público y su nivel educativo son factores determinantes por cualquier comunicador.

El uso de símbolos, acrónimos y eslóganes da mayor claridad y sencillez al mensaje, evitar las jergas, evitar los clichés y los superlativos, evitar el lenguaje discriminatorio.

- **Actuar en función del mensaje**

Las relaciones públicas emiten mensajes en nombre de organizaciones que buscan influir en el receptor o público objetivo. Las opiniones, actitudes o comportamientos pueden influenciarse siempre y cuando se emita el mensaje correcto por los medios adecuados.

El factor determinante es el interés, para que el público objetivo actúe en función de nuestro mensaje se deben adoptar vehículos de comunicación en masa, que provoquen interés, pongan a prueba o concienciación de la idea percibida, y por ultimo experimenta la idea por medio de una muestra.

**Cuadro 4. Comparativo entre el mensaje objetivo del emisor (empresa) y la percepción subjetiva (público).**

<b>Empresa</b>		<b>Sociedad</b>	
Propiedades objetivas de:		Propiedades subjetivas de:	
Hechos	←	Interfaz	→ percepciones
Mensajes	←	Interfaz	→ aspiraciones
Bienes	←	Interfaz	→ experiencias
Actos	←	Interfaz	→ juicios de valor
<b>= Identidad</b>		<b>= Imagen</b>	

Cuadro 4.

Fuente: (Scheinsohn, Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa, 1998).

**2.5 Planificación estratégica de la comunicación.**

Una vez identificados los problemas comunicacionales de la institución, se analiza la identidad de la misma, los mensajes que se emplean (comunicación) y los resultados (imagen). La planificación debe establecer bases sólidas para la estrategia dentro de la organización orientada a sus públicos objetivos.

- **Ejes de la estrategia.**

(Identificación, diferenciación, referencia, preferencia).

El hecho de que la comunicación interna es un instrumento de primer orden para la gestión de cualquier empresa se puede ver claramente la propuesta que indica la relación de dirección y la comunicación.

Bartolí define la dirección bajo 5 pasos, conducta y planificación (objetivos a mediano plazo), organización, manejo de recursos, animación y activación, y control. Para poder verificar como la comunicación es el mecanismo necesario para poder resolver todas y cada una de la variables.

- “Planificar se traduce en definir objetivos a mediano plazo.
- Organizar implica establecer procedimientos formales o informales de comunicación y gestión.
- Asignar supone conocer que medios se tiene y con cuantos recursos se cuenta, los que se han otorgado y los resultados obtenidos para medir su eficiencia.
- Animar y activar se refieren básicamente a la comunicación, para provocar en los actores un cambio positivo de expresión y la escucha, que representan condiciones necesarias y de uso cotidiano.
- Controlar implica las herramientas de control, un sistema de información esencial con indicadores que arrojaran información pertinente y que ayuda a prevenir, prever o regular problemas.” (Bartolí, 1991)

## **2.6 Herramientas de comunicación.**

Existen diversos tipos de herramientas de comunicación, partiendo desde las tradicionales y más conocidas como material escrito con mensajes hacia los públicos objetivos y otras que se acogen a las posibilidades que los avances tecnológicos les permiten.

Con el crecimiento y globalización de la internet, las posibilidades de llegar más lejos y con un mensaje claro, minimizan las barreras comunicacionales que antes aquejaban como la distancia, el acceso mínimo a medios tecnológicos y por de más está mencionar a los costos que representaban acceder a estos medios tecnológicos.

- **La Informática**

Ya no solo consiste en un procesador de información para una computadora persona o PC, sino que presenciamos en advenimiento de innumerables dispositivos inteligentes con la capacidad de automatizar la información en tiempo real como agendas personales, smartphones, tablets, relojes de pulsera, con aplicaciones direccionadas a administrar tareas y procedimientos (entre ellos comunicacionales) de manera libre y rápida.

- **Internet**

“Internet proporciona a los profesionales de relaciones públicas un medio de comunicación global con muy diversas facetas, entre las que destacan el intercambio de mensajes mediante el correo electrónico, el suministro de información y métodos de persuasión a través de la Red, así como un amplio acceso a públicos para oportunidades de investigación estratégica.” (Wilcox, 2006).

- **Correo Electrónico**

Es un medio que permite enviar y recibir información en grandes cantidades pero limitadas a un número importante de usuarios con acceso a internet. Es instantáneo y permite opciones de hipertexto con imágenes de alta resolución y documentos de tamaño extenso.

- **Sitios Web**

Son lugares que las empresas utilizan para exponer públicamente lo que hacen, divulgan sus proyectos y defienden sus políticas.

- **Comunicado de prensa**

Es una de las herramientas más utilizadas, un documento sencillo con el fin de difundir información a los medios de comunicación social.

- **Dossier de prensa**

Se prepara para acontecimientos y lanzamientos de nuevos productos, con el propósito de aportar diversos recursos e informaciones que facilitaran la redacción de un artículo. Los elementos básicos de un dossier de prensa son:

1. El comunicado principal.
2. Hojas informativas sobre empresa, producto o servicio.
3. Información sobre antecedentes.
4. Fotografías e ilustraciones.
5. Folletos ilustrativos.
6. Información de contacto.

- **Correo**

Tradicional y muy utilizado aún en la actualidad, particularmente por quienes prefieren enviar material impreso.

- **Fax**

Tiene la ventaja de enviar y recibir información tanto por escrito como gráfica. Es recomendable utilizar el fax en ocasiones pertinentes y no como un medio de común acceso ya que la descarga y la impresión pueden tardar más de lo deseado.

### **Soporte web**

- Moxtra
- Microblogging
- Go to meeting
- Wunderlist
- Yammer
- Basecamp
- WordPress
- Chat Interno
- Blog departamental
- E-book
- Sala de prensa virtual

## **Contacto directo**

- Encuesta
- Retiros
- Reuniones
- Círculos de calidad
- Seminario
- Capacitación
- Workshop
- Cambio de roles
- Jornadas de trabajo
- Focus grupo
- Convenciones

## **Soporte multimedia**

- Notas informativas
- Cartelera
- Briefing
- Buzón de sugerencias
- Carta al personal
- Carta directa
- Manual del empleado
- Manual de funciones
- Memorando
- Carpeta de bienvenida
- Dossier
- Publicación institucional
- Rotación de revistas
- Flashes informativos
- Folletos
- Revista o periódico interno
- Radio interna
- Tablones de anuncios
- Matriz de seguimiento
- Política de comunicación.



## **2.7 Manuales de comunicación.**

*“Manual como su nombre lo dice, es un libro que se tiene a la mano, es un compendio, es decir una recolección de textos catalogados y fácilmente localizables.”* (Idalberto Chiavenato, 1995).

Una definición apegada a la administración dice que, “los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar el cumplimiento de los fines de la misma.” (Gómez, 1994).

En este manual se plasma la gestión comunicacional que se pondrá en acción partiendo desde las normativas de la organización, para repercutir en la imagen de la compañía, en todo el conjunto que involucra a la identidad visual y la cultura corporativa.

## **2.8 Objetivos de los manuales de comunicación.**

- Establecer políticas, normativas y directrices.
- Implementar guías prácticas.
- Mantener actualizados a los colaboradores.
- Dar seguimiento a los procesos de información.
- Facilitar el uso de las herramientas de comunicación.
- Crear un sentido de pertenecía en los colaboradores.

## **2.9 Estructura de un manual de comunicación.**

Partiendo desde la definición de lo que son los manuales de comunicación y sus objetivos dentro de una empresa u organización, su estructura se puede plantear así:

### **2.9.1 Manual de Identidad e Imagen corporativa.**

En esta sección del manual se buscará establecer los identificadores de la empresa, con respecto a la cultura están la visión, misión, objetivos, valores, normas y políticas institucionales; por otro lado los identificadores visuales de la empresa, poniendo restricciones en el uso y planteando la forma adecuada para dichos elementos. En donde se mostraran las siguientes representaciones:

- **Identidad**

- **Visión:** es la proyección de la empresa a mediano y largo plazo, los ideales más íntimos con respecto a su realización como organización.
- **Misión:** recopila en una frase todos los objetivos planteados en la empresa, que por principio deben cumplir todos quienes pertenecen a la misma.
- **Valores:** son las bases con las que una empresa emprende cualquiera de sus actividades, cultivando en sus colaboradores el hábito de poner en práctica cualquier acción con los valores que les preceden.
- **Políticas:** son guías que marcan los límites dentro de los cuales se puede proceder en la empresa.

- **Imagen**

- **Logotipos:** símbolo anexo a la empresa, se lo puede identificar también como un anagrama con colores y formas insinuantes de la organización.
- **Papelería:** comprende las tarjetas, cartas, hojas de memorando y sobres en los que la información será emitida dentro y fuera de la

organización, con la temática de la misma y en los estándares establecidos.

- Tipografía: es el tipo de letra que se utilizará en todo lo relacionado con la empresa, dando personalización a cada texto empleado.

### **2.9.2 Manual de Relaciones Públicas.**

- Relación con los medios: Para obtener óptimos resultados se debe tener la presencia de los medios en los momentos indicados y en las circunstancias correctas, es difícil pero ésa debe ser la meta; para ello una gestión inteligente con los profesionales de los medios es pertinente.

Para construir relaciones solidas con los medios de comunicación y que ésta proyecte una imagen positiva, el manual de gestión comunicativa debe incluir ciertos procedimientos elementales:

- “Establecimiento de una política a largo plazo.
- Procurar un cierto espíritu de colaboración con los periodistas.
  - ❖ Satisfacer rápidamente demandas de información.
  - ❖ Generar confianza.
  - ❖ Establecer relaciones exclusivas, primicias.
- Eficacia en la difusión.
  - ❖ Hacer un fichero de prensa, determinar medios-meta.
  - ❖ Personalizar el fichero.
  - ❖ Actualizarlo periódicamente.
- Racionalizar los contactos con los periodistas.
  - ❖ Seleccionarlos.

- ❖ Personalizándolos, dirigido específicamente al periodista. Anticipándose y respetar los horarios, a menos de que sea una urgencia.
  - ❖ Recordarles con mesura y criterio para que pongan énfasis.” (Villafañe, 2002, p.213).
- **Vocería:** Es una práctica comunicacional en la que la organización elige una o varias personas para que sean su cara y voz públicas, y difundan sus mensajes institucionales. Principalmente intervienen en los medios de comunicación y conferencias de prensa
    - Funciones
      - ❖ Representar a un grupo frente a medios de comunicación, a pesar que por lo general se desenvuelven solos frente al público, detrás de ellos hay un colectivo que trabajó en el mensaje y moldeó los detalles y particularidades.
      - ❖ Manejar los posibles discursos con un profundo conocimiento de media training y soltura dialéctica.
      - ❖ Investigar o realizar clipping con relación a la empresa y cuál es el impacto del mensaje que se ha emitido.
  - **Eventos:** necesarios para motivar a los públicos objetivos y promover la imagen de la organización, las relaciones públicas se encargan de organizar y difundir los eventos, que la empresa utiliza esta táctica comunicacional.

- Responsabilidad social corporativa: Las dimensiones que aborda, tomadas del manual de responsabilidad empresarial para pymes.
  - Valores y coherencia: se refiere a las políticas y procedimientos tendientes a establecer el marco ético, que orienta la gestión de la empresa.
  - Público Interno: políticas y procedimientos orientados al desarrollo y mejora en la calidad de vida de los trabajadores de la empresa.
  - Relación con proveedores: políticas y procedimientos que le entregan estabilidad y posibilidades de desarrollo a los proveedores en el largo plazo.
  - Relación con consumidores: políticas y procedimientos para asegurar el respeto y la transparencia con los clientes.
  - Relación con la comunidad: políticas y procedimientos que establecen la vinculación con los públicos de interés y su rol con los distintos grupos que integran la comunidad.
  - Medioambiente: prácticas, políticas y el diseño e implementación de sistemas de gestión ambiental que aseguren el desempeño sostenible de la empresa.

### 2.9.3 Manual de Comunicación interna.

- Herramientas de comunicación: determinar las herramientas con las que se cuenta en la empresa y especificar en qué casos usarlas y de qué manera para un mejor desempeño.
- Canales de comunicación: interpretar las necesidades a la hora de comunicar conlleva la elección acertada del canal en la que se difundirán comunicados objetivamente. Para conseguir un sistema de comunicación fluido y eficiente se debe contar con los siguientes canales de comunicación :
  - Canales Escritos: son todos los que se plasman en papel, son beneficiosos a la hora de un registro pero su desventaja es que pueden no ser bidireccionales.
  - Canales orales: transmitidos por lenguaje oral en reuniones, charlas, comités y por línea telefónica, su principal desventaja es la distorsión de información cuando esta ha pasado por varios receptores y su ventaja es su inmediata retroalimentación.
  - Canales tecnológicos: entre los que contamos con audiovisuales, chat, internet, redes sociales, intranet, no cuenta con una conexión física de las personas para la ventaja es una comunicación instantánea.
- Flujos de comunicación: determinar las redes adecuadas y los tipos de flujos comunicacionales aseguran un sistema de comunicación efectivo, con mensajes direccionados y categorizados según el o los receptores.

- Redes: formal y informal.
- Tipos: ascendente, descendente, horizontal, cruzada.

#### 2.9.4 Manual de Comunicación externa.

Para Sergio López Fernández “La comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos de la organización sin la cual su función productiva no se podría desarrollar.” (López, 2007, p.214)

A continuación se mencionarán algunas herramientas relevantes para tomar en cuenta en un manual de comunicación externa:

- **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.”* (Orduña, 2005, p.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.”* (Orduña, 2005, p.121).
- **Folletos:** *“Una excelente herramienta de comunicación y también una opción económica para llegar a miles de personas, pero también tiene que ir en línea con la imagen corporativa de la organización y con los contenidos del resto de sus materiales.”* (Orduña, 2005, p.143).

- **Marketing:** “Contar con un plan de marketing y comunicación externa tiene grandes ventajas sobre todo para organizar el trabajo y ser más eficaz. Nuestra metodología comienza con la realización de una auditoría de posicionamiento de marca, para a continuación definir de entre las múltiples acciones posibles, aquellas que se adapten mejor a la situación y necesidades del despacho.” (Emprendelaw, 2015).
  
- Posicionamiento actual de la empresa como marca.
- Utilización de estrategias y tácticas para posicionar la empresa como marca en el mercado y entre el público objetivo externo.
- Verificación y seguimiento de resultados.
  
- **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”.* (Zarco y Ardura, 2007, p105).
  
- **Publicidad:** *“Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.”* (Kotler y Armstrong, 2003, p470).
  
- **Revista:** 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 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.” (Orduña, 2005, p140).



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

## **2.10 Proceso de socialización del manual de comunicación.**

La socialización de un proyecto implica la entrada a un ámbito cultural, la apropiación de los significados que se quiere emitir sin depender del ámbito cultural ya existente.

Con respecto a la socialización de información en la actualidad (Coll, 2008) menciona *“la proliferación actual de las TIC están configurando nuevas estructuras sociales y formas de organización en las que se desafían los límites espacio-temporales tradicionales*

Lo que en contraste deriva en que la infinidad de recursos que existen hoy en día nos desafían a buscar el medio y el canal adecuados rompiendo barreras y superando limitantes culturales y tecnológicos que tradicionalmente se presentaban al momento de difundir un proyecto, un mensaje.

Se deben establecer el canal, el medio, la fuente, focalizar la información objetivamente y orientarla de manera sencilla al público objetivo, esta formulación estratégica de difusión se apegara a una comprobación de retención de información.

## **2.11 El papel del comunicador en la socialización del manual.**

El director de comunicación es el responsable de la imagen de la organización. Este profesional es quien se hará cargo del departamento de comunicación e imagen y por ende de todas sus responsabilidades y pertinencias.

Sus destrezas deben ser diversas en el campo de la comunicación para solventar una concepción global de la imagen corporativa, por medio de técnicas de gestión empresarial. Se definirán a su cargo las funciones específicas del director del departamento de dirección de comunicación.

- Elaboración del manual de gestión comunicacional.
- Rol de portavoz oficial de la organización, para los públicos externos e internos, esta función solo la podrá compartir con el director o gerente general.
- Emplear programa para manejar la imagen del presidente o gerente general, depende de su labor el presentar informes con resultados acerca de la gestión de la comunicación, manteniendo así empapado de la situación de la organización a nivel comunicacional al presidente. Conforme a los estándares también el director de comunicación debe instalar un comité frente a acciones de comunicación emergentes.
- Difundir información apropiada acerca de la gestión empresarial y los proyectos que estén en planificación.
- Tener una agenda de medios con contactos relevantes y líderes de opinión según el área de interés.
- Socializar
- Mapa de públicos
- Publico objetivo
- Campaña

## CAPÍTULO III

### 3. Marco metodológico – Investigación de la situación comunicacional del objeto de estudio.

#### 3.1 Objetivo general.

Diagnosticar la situación comunicacional de TAME y analizar la utilidad al aplicar un manual de comunicación.

Objetivos específicos.

- Determinar las herramientas y canales de comunicación usados en TAME y la efectividad o deficiencia de los mismos.
- Establecer la frecuencia con la que se usan las herramientas comunicacionales en TAME.
- Consultar a los colaboradores las preferencias en herramientas de comunicación.
- Analizar las falencias de las herramientas de comunicación utilizadas en TAME.

#### 3.2 Tipos de investigación.

En primera instancia se analizaron todos los aspectos en TAME con respecto a la comunicación y utilización de herramientas comunicacionales y posteriormente se describirán los puntos a favor y en contra con indicadores de eficacia y deficiencia.

- **Descriptiva.**

Con la investigación descriptiva se puede conocer aquellos datos con los que se diagnosticará la manera de llevar la comunicación en TAME, poniendo en evidencia por medio de indicadores medibles la eficacia o

ineficiencia de los mismos. También se describe la frecuencia con la que se utilizan las herramientas y flujos de comunicación.

### **3.2 Métodos de investigación.**

- **Inductivo.**

El método inductivo nos permite describir los hechos particulares que se dan en la comunicación en TAME. Clasificándolos para un estudio de situaciones generales y sirvan de guía frente a la aplicación de nuestro proyecto.

- **Deductivo.**

Es importante partir de las premisas más generales, para concluir los factores que influyen en la comunicación que mantiene TAME, hasta llegar a los casos aislados más representativos en la comunicación de la empresa.

- **Analítico - sintético.**

Es un método lógico que permite comparar dos proposiciones, una analítica o verdadera por la deducción de su significado y la otra sintética, o verdadera dependiendo su comprobación con datos empíricos o que no se hayan obtenido con anterioridad. De esta manera se puede refutar ciertos datos de TAME sujetos a estas condiciones.

### **3.3 Fuentes de investigación.**

- **Primarias:**

- Encuestas
- Entrevistas.
- Grupos focales.

- **Secundarias:**

- Informes
- Documentación existente.

### 3.4 Técnicas de investigación.

TÉCNICA	PROPÓSITO	PÚBLICO
ENTREVISTA	Conocer cómo se maneja la comunicación en TAME.	Encargados de la comunicación en TAME.
ENCUESTAS	Expresar de forma contable la información acerca de la comunicación en TAME.	Colaboradores TAME.

Cuadro 5. Técnicas de Investigación.

Realizado por: Autor.

### 3.5 Población a investigar.

La población que se tomará en cuenta para la presente investigación son particularmente colaboradores de TAME, que se encuentren ubicados laboralmente en la oficina matriz. La población parte de un estimado de 250 personas.

Este universo comprende personas que trabajan en TAME y que cotidianamente recurren a las herramientas de comunicación, utilizando los canales y medios existentes.

### 3.6 Muestra.

Personal de TAME que trabaja en las oficinas de la Av. Amazonas y Av. Colón.

$$n = N \cdot o^2 \cdot Z^2 / (N-1) \cdot e^2 + o^2 \cdot Z^2$$

$$n = 235 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2 / (235-1) \cdot 0,05^2 + 0,5^2 \cdot 1,96^2$$

$$n = 235 (0,250 \times 3,842) / (234 \times 0,003) + (0,250 \times 3,842)$$

$$n = 235 (0,961) / 0,702 + 0,961$$

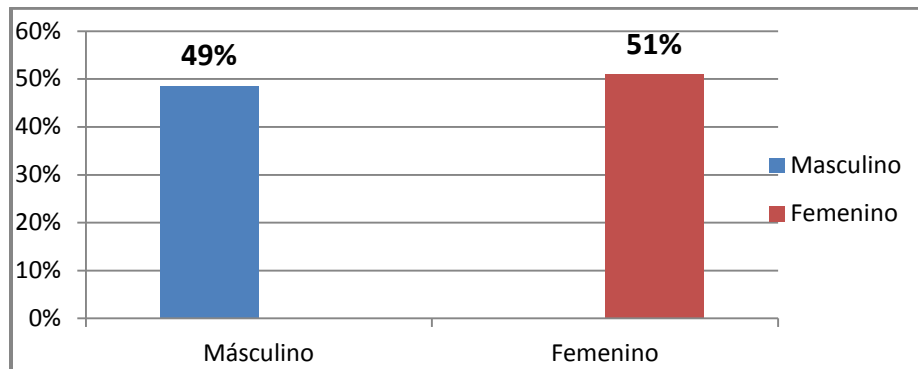
$$n = 225,835 / 1,663 ; n = 135,8$$

**n = 136.**

### 3.7 Tabulación e interpretación de resultados.

De entre 136 encuestados en las oficinas centrales de TAME, los resultados que arrojaron cada una de las preguntas formuladas.

**Gráfica 1, Género.**

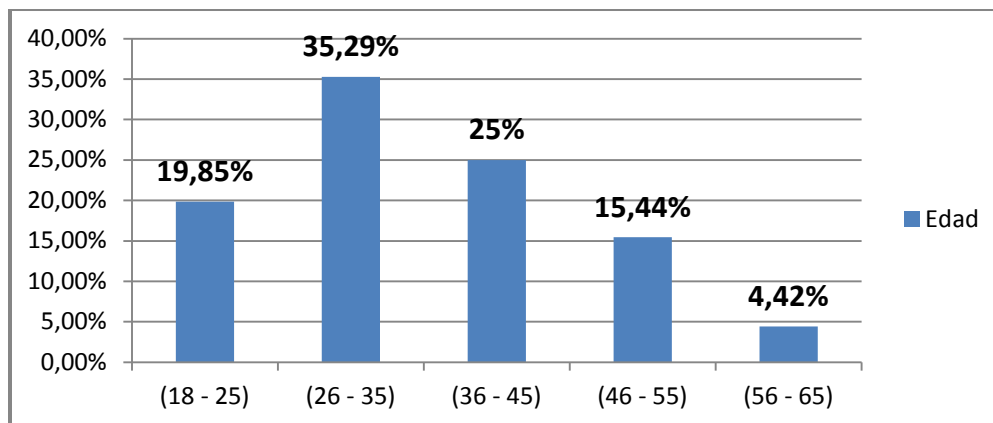


**Fuente:** Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.

**Elaborado por:** Autor.

La diferencia de género es mínima dentro de la empresa TAME, como se muestra en la gráfica el personal de género femenino tiene mayoría por sobre el masculino.

**Gráfico 2, Edad.**

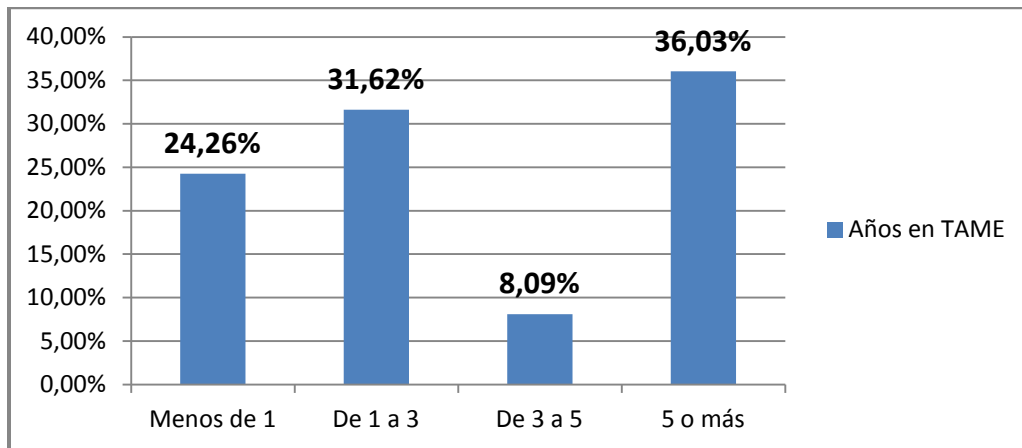


**Fuente:** Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.

**Elaborado por:** Autor.

En las oficinas centrales de TAME el 19,85% del personal tiene entre 18 y 25 años de edad, el 35,29% tiene de 26 a 35 años de edad, el 25% de 36 a 45 años, el 15,44% de 46 a 55 años y por último el 4,42% tiene entre 56 y 65 años de edad.

**Gráfico 3, Años que lleva trabajando en TAME.**

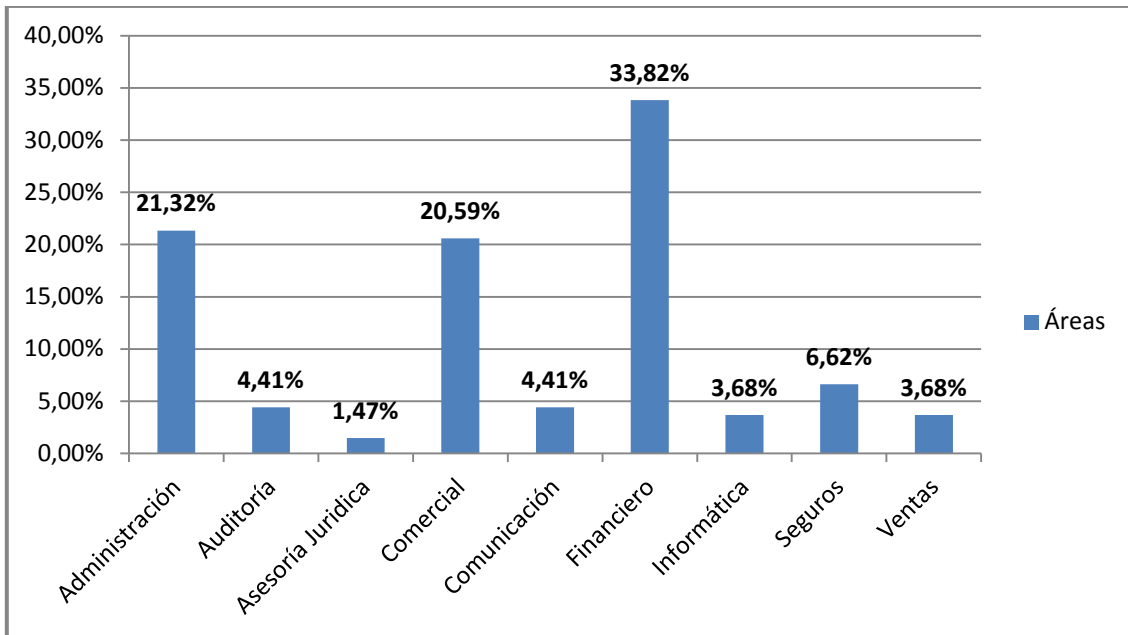


**Fuente:** Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.

**Elaborado por:** Autor.

Según las respuestas de los encuestados en las oficinas de TAME matriz, el 24,26% del público interno lleva menos de un año en la empresa, el 31,62% lleva en TAME de 1 a 3 años, el 8,09% trabaja entre 3 y 5 años y el 36,03% trabaja ya 5 o más años, siendo esta la opción más elevada.

**Gráfico 4, Departamentos o áreas.**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.

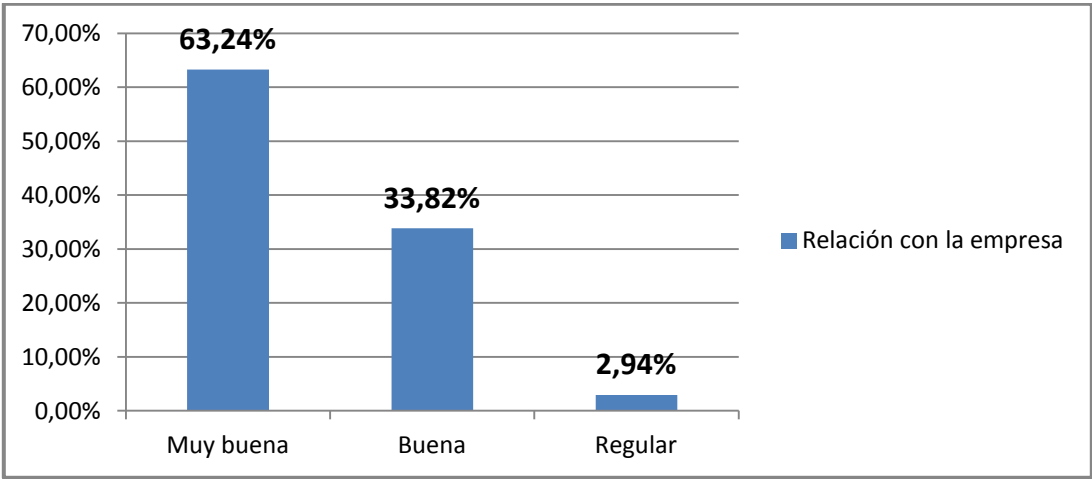
**Elaborado por:** Autor.

Del personal encuestado en oficinas centrales de TAME, el 21,32% pertenecen al Departamento Administrativo, el 4,41% trabaja en el Área de Auditoría, el 1,47% se encuentra en Asesoría Jurídica, el 20,59% del público interno es parte del Departamento Comercial, el 4,41% se encargan del Área de Comunicación, el 33,82% trabaja en el Departamento Financiero, el 3,68% pertenece al Departamento de Informática, el 6,62% se encuentra en el Área de Seguros y el 3,68% restante se encarga de las Ventas de la empresa.



**Primera parte, Identidad.**

**Gráfico 5, ¿Cómo es su relación con la empresa?**

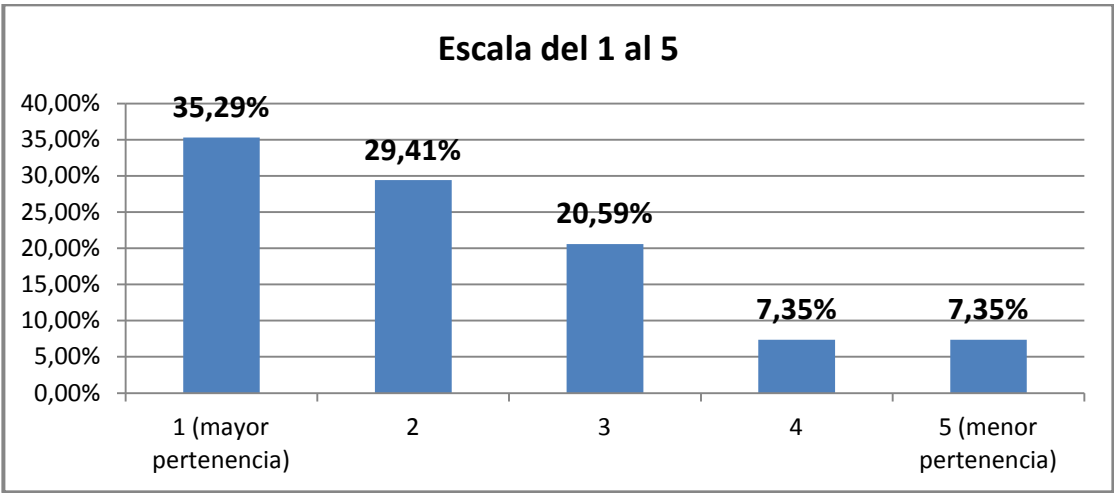


**Fuente:** Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.

**Elaborado por:** Autor.

Tal como se detalla en la gráfica la relación del público interno con la empresa TAME es en un 63,24% de los encuestados como muy buena, el 33,82% tiene una buena relación con la empresa y el 2,94% considera su relación con TAME como regular.

**Gráfico 6, ¿Cuán identificado se siente con la empresa?**



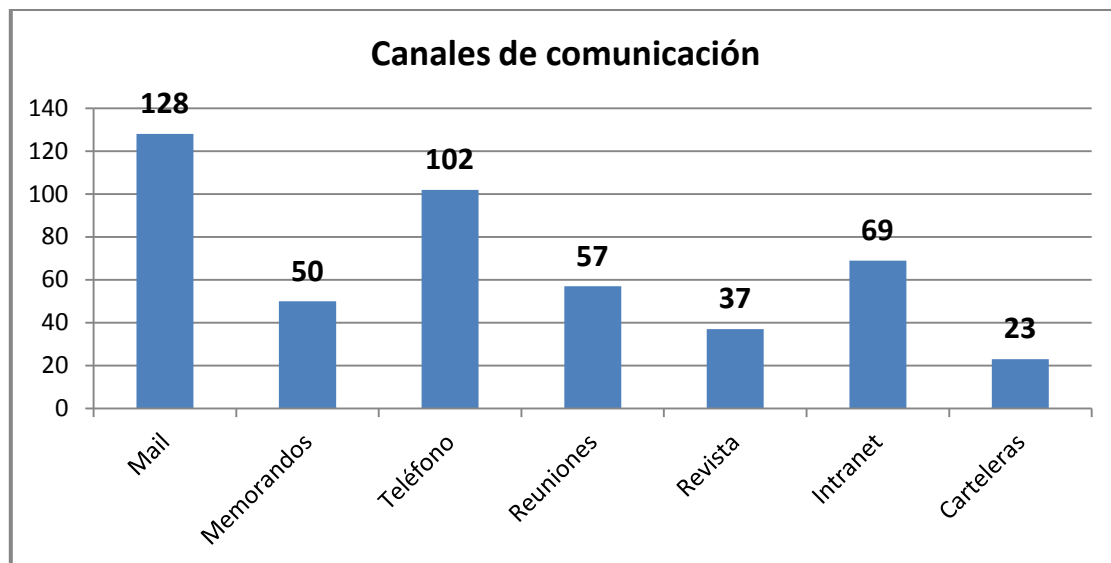
**Fuente:** Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.

**Elaborado por:** Autor.

El 35,29% del personal que trabaja en TAME, oficina matriz se siente identificado con el mayor indicador de pertenencia, el 29,41% se identifica con la empresa con el segundo mayor indicador de pertenencia, el 20,59% de los encuestados eligió el indicador intermedio de pertenencia, el 7,35% marco el penúltimo indicador de pertenencia y el restante 7,35% de los participantes sugirió la última de las opciones con menor grado de pertenecía.

## Segundo, Herramientas de comunicación.

**Gráfico 7, ¿Qué canales de comunicación utiliza en la empresa?**

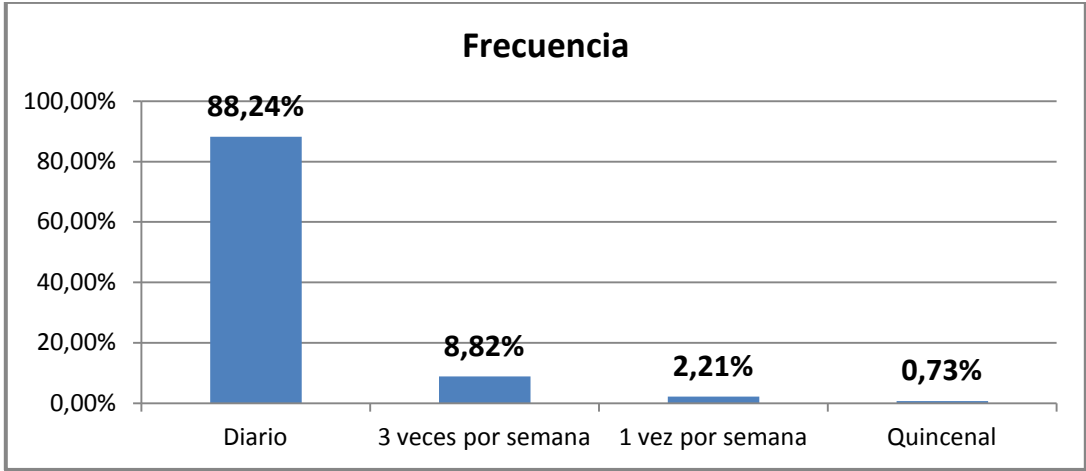


**Fuente:** Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.

**Elaborado por:** Autor.

Entre los 136 participantes de la encuesta 128 indicaron utilizar Mail como herramienta de comunicación, 50 de ellos usan memorandos, 102 encuestados llaman por teléfono en TAME, 57 han asistido a reuniones de trabajo, 37 leen la revista para informarse o comunicar, 69 participantes utilizan la Intranet y 23 se comunicación por medio de las carteleras de la empresa.

**Gráfico 8, ¿Con qué frecuencia utiliza las herramientas de comunicación?**



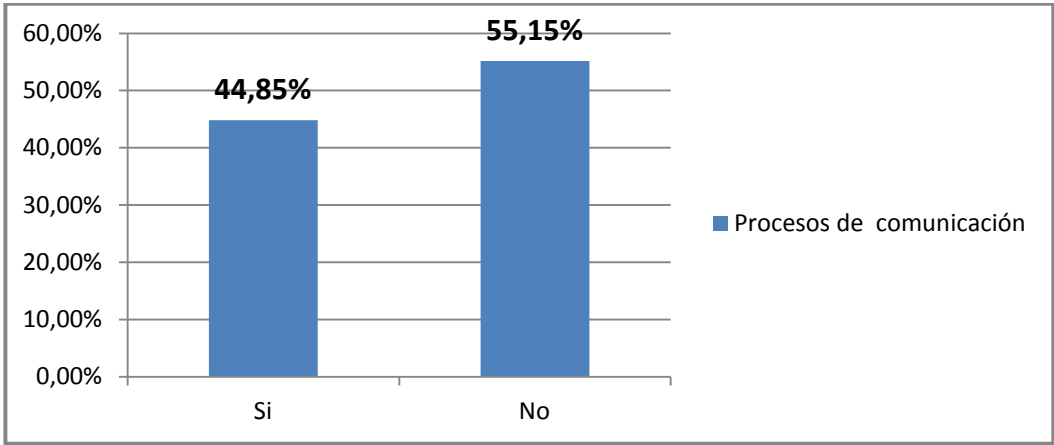
**Fuente:** Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.

**Elaborado por:** Autor.

El 88,24% de los colaboradores de TAME utilizan a diario las herramientas de comunicación de la empresa, el 8,82% las usan 3 veces por semana, el 2,21% lo hace 1 vez por semana y tan solo el 0,73% las usan cada vez por quincena.

**Tercero, Procesos de comunicación.**

**Gráfico 9, ¿Conoce los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la empresa?**

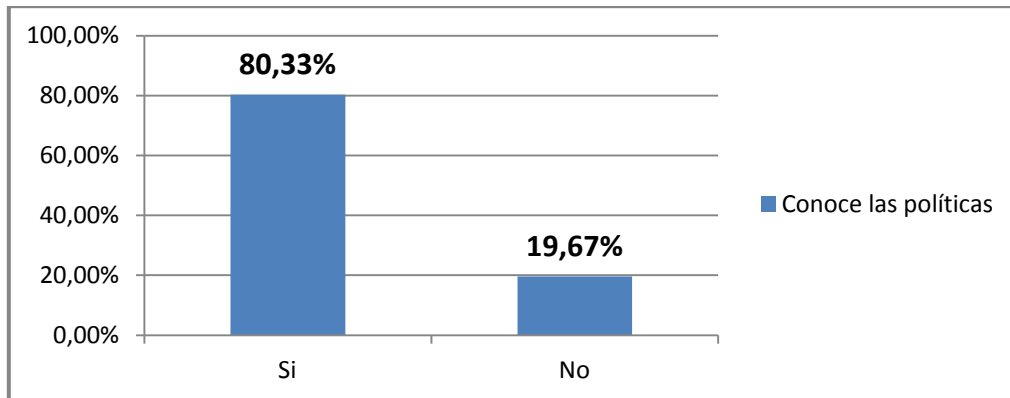


**Fuente:** Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.

**Elaborado por:** Autor.

El resultado de la encuesta en la pregunta número 6 nos demuestra que el 44,85% del público interno si conoce los procesos de comunicación, y el 55,15% no conoce los procesos comunicacionales de TAME.

**Gráfico 10, ¿Conoce las políticas de comunicación de TAME?**

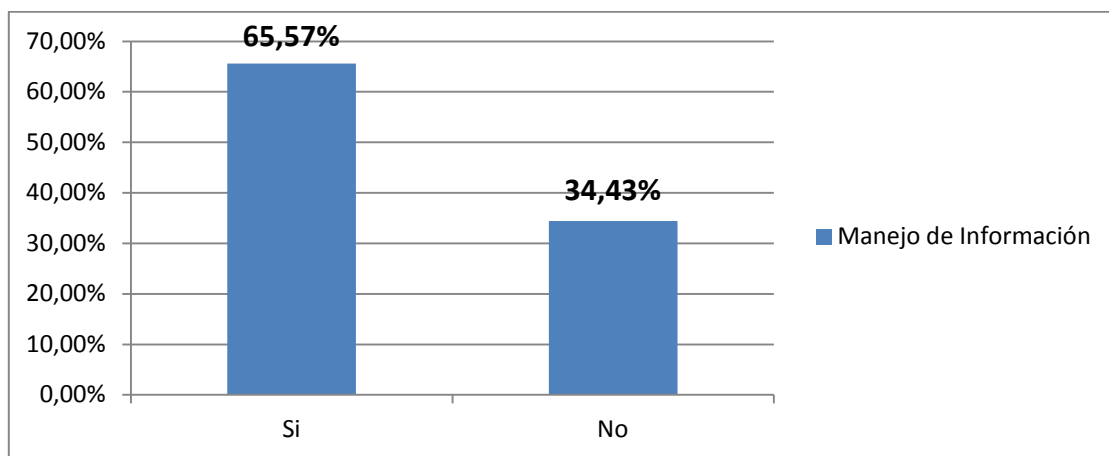


**Fuente: Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.**

**Elaborado por: Autor.**

Tomando en cuenta a los encuestados que contestaron que SI conocían los procesos de comunicación en TAME, el 80,33% conoce acerca de las políticas de comunicación y el 19,67% no sabe acerca de ellas.

**Gráfico 11, ¿Sabe los procedimientos para manejar la información en la empresa?**

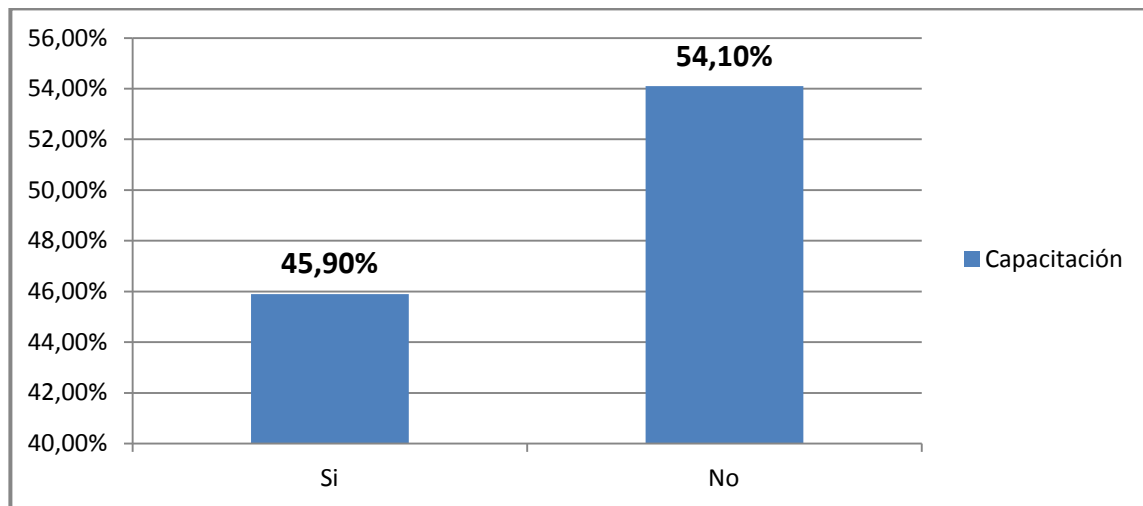


**Fuente: Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.**

**Elaborado por: Autor.**

Tomando en cuenta a los encuestados que respondieron Si en la pregunta 6, el 65,57% sabe los procedimientos para manejar la información en TAME, y el 34,43% restante no.

**Gráfico 12, ¿Ha recibido capacitación acerca de los procesos de comunicación que se realizan en la empresa?**

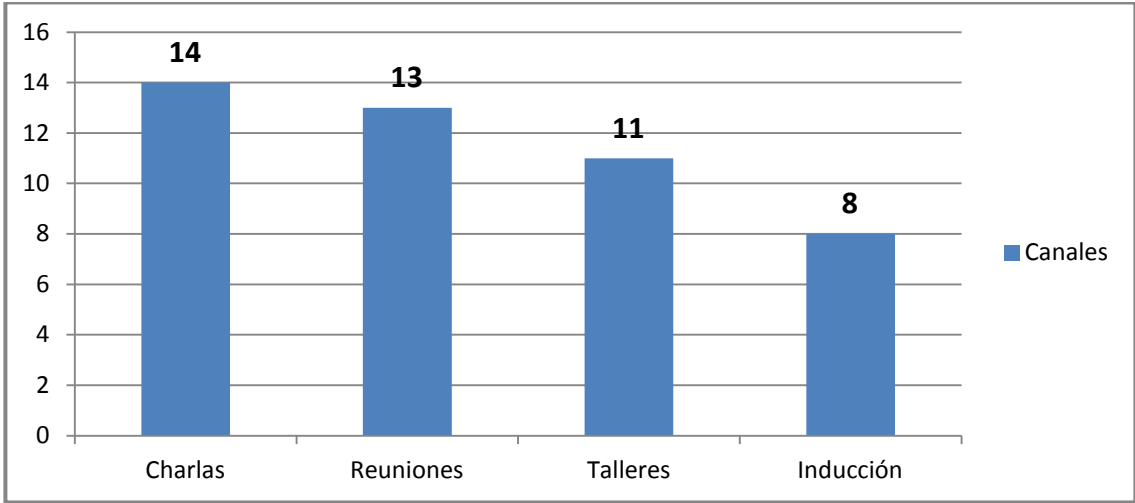


**Fuente: Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.**

**Elaborado por: Autor.**

Tomando en cuenta a los encuestados que respondieron Si en la pregunta 6, el 45,90% mencionó que si recibió capacitación sobre los procesos de comunicación, y el 54,10% no ha recibido capacitación por parte de la empresa.

**Gráfico 13, Si su respuesta es sí, seleccione el o los canales por los cuales ha recibido capacitación.**

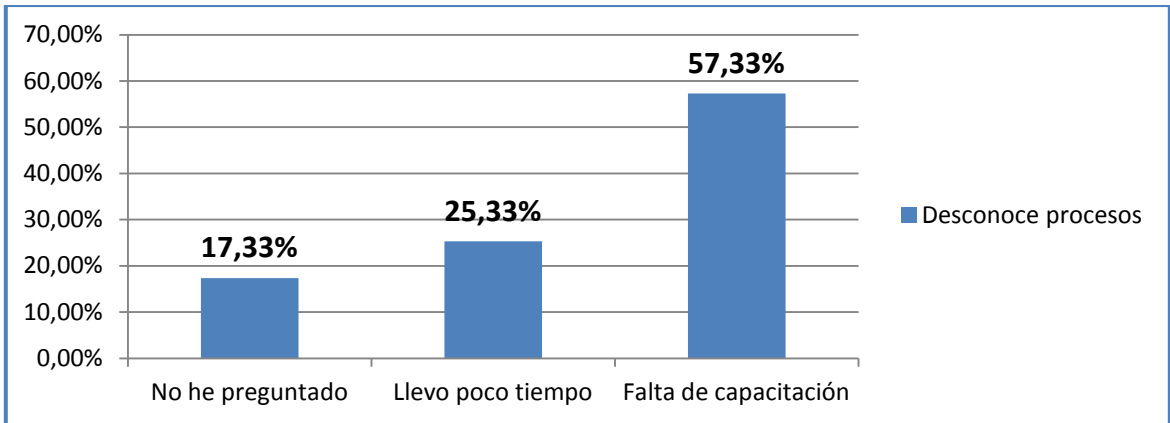


**Fuente: Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.**

**Elaborado por: Autor.**

De acuerdo con los encuestados que respondieron que Sí recibieron capacitación en la pregunta 9, 14 de ellos seleccionaron Charlas como el canal empleado, 13 asistieron a reuniones, 11 personas eligieron la opción Talleres y 8 fueron sujetos de una inducción por parte de TAME.

**Gráfico 14, ¿Por qué no conoce los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la empresa?**

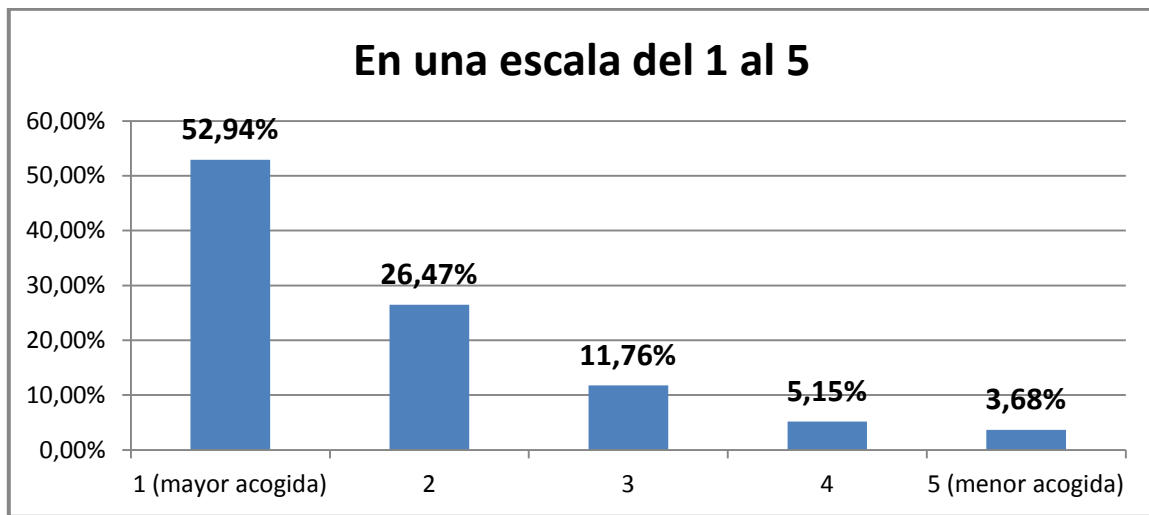


**Fuente: Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.**

**Elaborado por: Autor.**

Tomando en cuenta a los encuestados que eligieron la opción No en la pregunta 6, el 17,33% dice que no conoce los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la empresa porque no ha preguntado, 25,33% de ellos no conoce por el poco tiempo que lleva en la empresa, y el 57,33% siente la falta de capacitación por parte de TAME.

**Gráfico 15, ¿En qué medida es de su agrado recibir un manual de comunicación que le indique la manera adecuada de utilizar los canales y herramientas de comunicación en la empresa?**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la oficina central de TAME.

**Elaborado por:** Autor.

Según el público interno de TAME que trabaja en la oficina matriz el 52,94% eligió la opción 1 (de mayor acogida) para recibir un manual de comunicación de la empresa, el 26,47% seleccionó la opción 2, el 11,76% de ellos prefirió el indicador intermedio de aprobación, el 5,15% mencionó el penúltimo indicador de acogida, y el 3,68% marcó el último indicador con menor acogida.

### **3.8 Entrevistas de la investigación.**

- **Encargados de la comunicación en TAME.**

- **Perfil del Entrevistado.**

**Nombre:** Santiago Iturralde.

**Departamento:** Relaciones públicas y comunicación.

**Cargo:** Jefe Coordinador de Relaciones Públicas.

- **Resumen de la entrevista.**

El papel que desempeña en TAME Santiago Iturralde es la de organizar los eventos y difundir aquellas acciones de la empresa, principalmente en medios de comunicación aliados y canales internos.

Acerca de la empresa menciona que “Tame es una aerolínea con bandera nacional (la única por cierto) que comunica al país entero y de muchas formas, principalmente entre ciudades que antes se consideraban de difícil acceso a nivel nacional. Ha crecido bastante como institución y como muestra 12 rutas internacionales que amplían su público externo”.

En el futuro TAME busca un crecimiento a nivel latinoamericano, consolidando sus rutas y consiguiendo nuevas rutas que satisfagan la demanda local e internacional, habiendo superado la transición de empresa privada a mixta en un 100%.

Las comunicaciones en TAME son abiertas menciona Santiago Iturralde, hay un trato informal, todos nos conocemos y los directivos están prestos al diálogo por cualquiera de los medios en los que nos queramos comunicar, la información se encuentra disponible en la Intranet (lotus note) para todos quienes conformamos TAME.



➤ **Perfil del Entrevistado:**

**Nombre:** José Pillajo.

**Departamento:** Relaciones públicas y comunicación.

**Cargo:** Jefe de comunicación organizacional.

- **Resumen de la entrevista.**

El papel de José Pillajo en TAME es encargarse de la comunicación interna, como segundo al mando del departamento de Relaciones Públicas y Comunicación conoce cuales son los recursos comunicacionales con los que cuenta la empresa.

TAME es una institución consolidada menciona, y como aerolínea destaca en el mercado nacional, por sus años de experiencia y calidad de servicio. “La empresa tiene una gran ventaja ya que el público al que se dirige esta totalmente enganchado con nosotros y ahora ese público va incrementado debido a las nuevas rutas internacionales y nacionales con las que contamos”. Menciona José Pillajo.

La comunicación en TAME es un factor determinante, siempre se ha tratado la información con la importancia que se merece. Con acciones concretas como la de crear un departamento específico de Relaciones Públicas y Comunicación, y ampliar cada vez más las herramientas de comunicación, puntualmente con la Intranet donde se puede incluir correo electrónico y citas emergentes.

José Pillajo nos dijo también que mira de manera satisfactoria la posibilidad de emplear un Manual de Comunicación como una herramienta al momento de capacitar al personal que desconoce los procesos adecuados de comunicación interna y externa; Es una opción para el personal que ingresa a la empresa y necesita inducción.

- **Entrevista a un experto de comunicación.**

- **Perfil del entrevistado:**

- Nombre:** Darío Ramos.

- Formación académica:** Lcdo., en Relaciones públicas y comunicación organizacional, Máster en desarrollo social, Doctorando en Comunicación.

- Profesión:** Docente tiempo completo UTE, docente posgrados Universidad Central, Consultor empresarial.

- **Resumen de la entrevista**

Según preguntas formuladas al experto en comunicación Darío Ramos, sus respuestas fueron las siguientes:

¿Cuál es su opinión acerca de TAME como una institución?

Es una empresa de renombre nacional, a pesar de que ha tenido muchos entredichos en su reputación corporativa.

¿Qué opina sobre un Manual de Comunicación como una herramienta comunicacional?

Es necesario, es la única manera de gestionar la cultura, identidad e imagen organizacionales.

¿Según su criterio, cuál es la viabilidad de aplicar un manual de comunicación en TAME, como una herramienta comunicacional?

Darío Ramos mencionó, toda empresa debe contar con manuales de gestión, la comunicación no se repentiza, se la debe planificar y gestionar. Un libro de estilo, que reúna todas las políticas de comunicación, es la mejor manera de garantizar que la comunicación, va más allá de lo instrumental, y adopta su condición vectorial y estratégica.

### **3.9 Conclusiones cuantitativas de la investigación.**

- El público interno en su mayoría califica como muy buena la relación con la empresa.
- El personal se siente identificado con la empresa, con pocas excepciones.
- Entre las herramientas comunicacionales disponibles en TAME, el 60% de ellas son utilizadas por los colaboradores, el 40% restante tiene poca acogida.
- Todas las herramientas son utilizadas con una frecuencia alta, a diario como máximo y 3 veces por semana como mínimo marcan la tendencia de uso.
- En su mayoría el público interno desconoce los procesos de comunicación en TAME.
- La menor parte del personal conoce las políticas y los procedimientos de comunicación.
- La capacitación es una herramienta desaprovechada en TAME, tan solo el 8% de los encuestados recibió inducción y otros pocos asistieron a charlas, reuniones o talleres.
- Es notoria la falta de capacitación con respecto a la comunicación que se lleva a cabo en la empresa.
- La propuesta de un manual de comunicación para TAME tiene gran acogida entre el público interno perteneciente a la oficina matriz.

### **3.10 Conclusiones cualitativas de la investigación.**

- TAME cuenta con departamento exclusivo para el manejo de la comunicación y las relaciones públicas.
- Es la única aerolínea de bandera nacional que cubre las rutas locales y amplía sus rutas internacionales por su alta demanda.
- Posee un público objetivo enganchado con la empresa, una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Los recursos comunicacionales están disponibles para todo el personal principalmente la Intranet, que es un sistema integrado de comunicación.
- Los directivos están prestos al dialogo, y los empleados pueden acceder a una información actualizada y de interés.
- Personal especializado mira de manera satisfactoria la aplicación de un manual de comunicación como una herramienta para capacitar y de inducción.
- Un manual de comunicación es necesarios, la única manera de gestionar la cultura, identidad e imagen de una empresa.

### **3.11 FODA empresarial de TAME.**

#### **Fortalezas**

- Posee personal que se siente identificado.
- Los canales y herramientas de comunicación son variadas.
- El público interno se mantiene comunicado con su entorno a diario.

#### **Oportunidades**

- Los empleados están adaptados a los medios tecnológicos.
- El público interno está dispuesto a capacitarse.
- Buena acogida como empresa del estado.

#### **Debilidades**

- Falta de capacitación e inducción.
- Poca información institucional.
- Uso erróneo de las herramientas y canales de comunicación.
- Instalaciones antiguas, ambiente laboral inapropiado.

#### **Amenazas**

- Alta rotación del personal.
- Se filtra información confidencial.
- Imagen sin innovación, frente a competencia extranjera.

### 3.12 Matriz Causa – Efecto.

**Cuadro 6. Causa – Efecto.**

<b>CAUSA</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Desconocimiento de las herramientas de comunicación.	Uso inadecuado de los recursos de comunicación.	Herramientas de comunicación no cumplen su función.	Guía de los recursos comunicacionales.
Falta de capacitación.	Mala comunicación en la empresa.	Comunicación improvisada e información sin direccionamiento.	Manual de comunicación interna y externa.
Público interno desconoce políticas y procedimientos comunicacionales.	No se difunden las políticas y los procedimientos de comunicación. Mala comunicación en la empresa.	La empresa no cuenta con las normas que regulan la comunicación. Públicos desinformados e inconformes	Manual de comunicación identidad e imagen corporativa.
<b>Elaborado por: Autor.</b>			

## **CAPÍTULO IV**

### **4. MANUAL DE COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA TAME.**

#### **4.1 Introducción**

Tomando en cuenta los resultados y el diagnóstico de la investigación realizada en la oficina matriz de la empresa TAME, se identificaron problemas de capacitación y orientación para realizar un proceso de comunicación adecuado. Por ese motivo se hará un Manual de Comunicación como una herramienta para TAME.

Los colaboradores de TAME no saben acerca de los procesos de comunicación y las políticas para manejar la información correctamente, la presente propuesta de un manual de comunicación tiene por objetivo lo siguiente:

#### **4.2 Objetivo general.**

Realizar un manual de comunicación para TAME como una herramienta comunicacional que se aplique en la organización.

#### **4.3 Objetivos específicos.**

- Crear una inducción institucional de TAME, en la cual el usuario pueda conocer acerca de la identidad e imagen de la empresa.
- Realizar una guía para usar las herramientas comunicacionales en TAME de manera adecuada.
- Mejorar las políticas de comunicación de TAME.

#### **4.4 Manual de comunicación**

Este manual de comunicación para TAME es una recopilación de información acerca de los procesos comunicacionales de la empresa, de utilidad para los usuarios de canales y herramientas de comunicación, los trabajadores de TAME.

Se ha distribuido la información en cuatro partes según las necesidades identificadas en la investigación previa, partiendo desde la identidad e imagen institucional, continuando con las relaciones públicas que sostiene TAME, posterior la comunicación interna y todo lo que implica, y por último la comunicación externa que realiza la aerolínea.

#### **4.4.1 Identidad e imagen**

En esta sección del manual se conocerán todos los aspectos de la cultura organizacional de TAME.

##### **4.4.1.1 Identidad**

TAME es una aerolínea ecuatoriana con una rica historia desde sus orígenes, la compañía nació de las fuerzas Aéreas Ecuatorianas (FAE), la idea se puso en marcha en Diciembre de 1962, cuyos objetivos eran crear una organización de transporte aéreo que proporcionaría de este servicio a los pasajeros Ecuatorianos, y al mismo tiempo la generación de ingresos suficientes que le permitirían ser autosuficiente y así financiar sus requerimientos.

El primer paso fue diseñar la imagen de la compañía y ponerla en el avión elegido para estas operaciones. El logo para la incipiente empresa fue conceptualizado como un pájaro en vuelo con el sol como fondo, y así, la identidad de TAME fue creada.

El siguiente paso fue comenzar las operaciones. El vuelo inaugural tuvo lugar un 4 de Diciembre de 1962. El vuelo inicial llevo a pocos pasajeros y oficiales importantes, quienes eran los encargados de saludar a las autoridades del destino de aterrizaje.

##### **4.4.1.2 Valores Institucionales.**

- **Seguridad**, Garantizar que el servicio que presta la empresa se ejecute con altos estándares reconocidos en la industria.



- **Calidad**, ser eficientes y eficaces en la provisión y acceso a los servicios que se prestan, aplicando procesos con los más altos estándares internacionales.
- **Calidez**, ofrecer al cliente interno y externo de la empresa y sus servidores a través de la aplicación de procesos de capacitación, reconocimiento y mejora continua.
- **Integridad y transparencia**, guiar el accionar de la empresa y sus servidores dentro del marco de la ética, honestidad, confianza y transparencia.
- **Compromiso**, actuar con lealtad protegiendo los intereses de la empresa contribuyendo al logro de los objetivos empresariales.

#### 4.4.1.3 Misión y Visión

- **Misión:** Integrar y conectar al Ecuador y a la región, estimulando el turismo, los negocios y el comercio exterior siempre comprometidos con la sustentabilidad y la rentabilidad social y financiera.
- **Visión:** Ser la aerolínea emblema del Ecuador reconocida internacionalmente, integrando la región, sirviendo a destinos a nivel mundial y ofreciendo una experiencia de viaje “Ecuador ama la vida”.

#### 4.4.1.4 Logotipo.



- **El color**

El logotipo de TAME es de color blanco en el fondo, la primera letra “t” tiene un detalle amarillo en la parte superior izquierda, y el ave en vuelo es de color celeste.

- **La tipografía**

La tipografía corporativa de TAME es la Myrad Pro, representativa de la imagen de la empresa por su estilo moderno y legible.

#### 4.4.1.5 Slogan.

“VUELA ECUADOR”

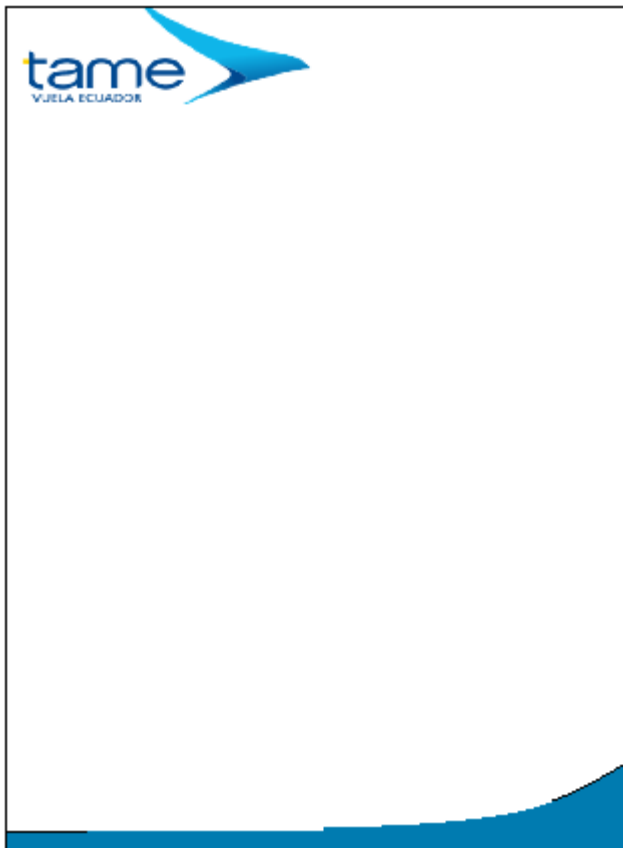


El slogan o identificador “VUELA ECUADOR”, es predecesor de “Línea Aérea del Ecuador”, este identificador indica que TAME es la única aerolínea en la

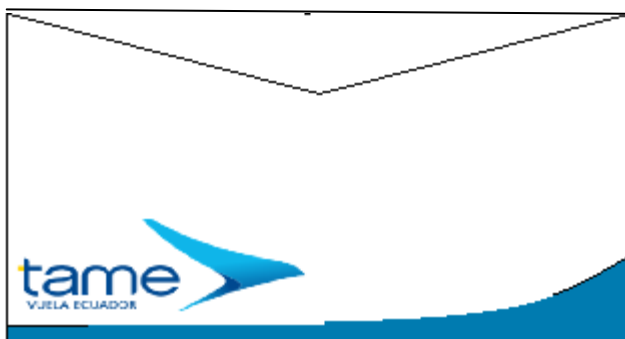
actualidad con bandera ecuatoriana, y que conecta a distintas ciudades locales e internacionales.

#### 4.4.1.6 Papelería.

Carta o memorándum.



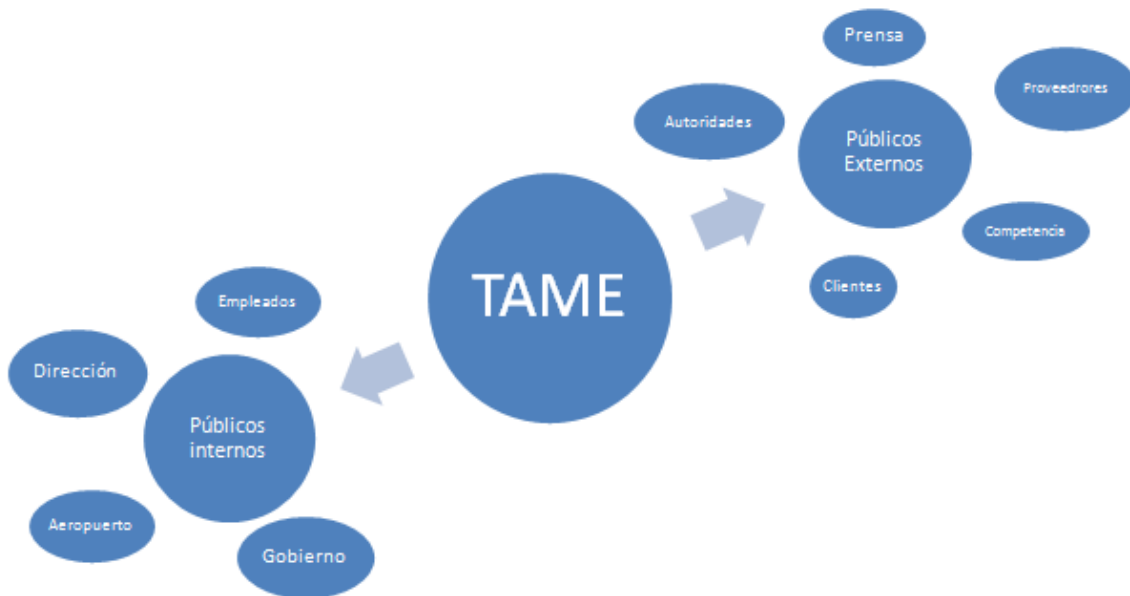
Sobre envoltura.



#### 4.4.2 Relaciones públicas

Las relaciones públicas de TAME es una herramienta comunicacional que la maneja el departamento de Comunicación y Relaciones Públicas. Ayuda a identificar quien o quienes serán los destinatarios o públicos a los que se quiere llegar y la manera en canalizar la información.

##### 4.4.2.1 Mapa de públicos



##### 4.4.2.2 Vocería.

La vocería es una actividad en la que por medio de un portavoz se canaliza toda la información que se desea emitir a los públicos pertinentes según el caso.

Pasos a seguir para poner en práctica la vocería en TAME:

- Conformar un comité con el personal que esté relacionado con la comunicación y la actualidad empresarial que envuelve a TAME.
- Elegir un portavoz, una persona que represente la filosofía de la institución con total responsabilidad.

- Contactar a los medios para informar acerca del tema relacionado, de preferencia medios aliados o que ya hayan tenido relación con la empresa.
- Respalidar toda la información con material comunicacional, dossier de prensa, boletines que se entreguen a los medios.
- Manejar los posibles discursos con un profundo conocimiento de causa.
- Preparar una rueda de prensa para mejor manejo del público, que permita un dialogo abierto.
- El portavoz debe conocer y realizar actividades de media training, para tener control sobre la respiración y el manejo de la voz.
- Investigar y realizar clipping con relación a la empresa y cuál es el impacto del mensaje que se ha emitido.

#### **4.4.2.3 Eventos.**

Los eventos son necesarios para socializar las acciones y actividades que requieran repercusión en los públicos relacionados con TAME.

Pueden ser eventos de posicionamiento o informativos, para los cuales se deben tomar en consideración algunas pautas:

- Elegir fecha y lugar.
- Realizar un guión de actividades.
- Identificar público objetivo.
- Tener los permisos pertinentes y autorizaciones de dirección.
- Confirmar asistencia previa al evento.
- Tener material de apoyo e informativo que se pueda entregar a los asistentes.

#### **4.4.2.4 Responsabilidad social.**

TAME cuenta con certificaciones para la gestión responsable y de mejora continua como son:

- Norma ISO 9001- 2000 (planificación estratégica de la empresa).
- Norma IOSA (IATA operational safety audit).
- Recomendaciones OACI (gestión de seguridad y factores humanos).

TAME maneja su responsabilidad social principalmente en la Amazonía, representa un enorme impulso en las comunidades del oriente ecuatoriano, ya que en más de 60 pistas comunica con vuelos con el resto del país y con ciertos destinos internacionales.

También maneja programas de promoción turística como “ECUADOR AMA LA VIDA” y el mundialmente conocido “ALL YOU NEED IS ECUADOR” como parte del estado ecuatoriano, promoviendo el comercio interno y externo para la sostenibilidad del turismo en el país.

#### **4.4.3 Comunicación Interna.**

La comunicación dirigida a los públicos internos en TAME es una actividad que se desarrolla de manera cotidiana y por varios medios que canalizan la información hacia sus destinatarios. Existen algunos factores a tomar en cuenta para que estos procesos de comunicación sean más eficientes y menos informales.

##### **4.4.3.1 Funciones del departamento de Relaciones Públicas y Comunicación.**

- 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.

- 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.

#### **4.4.3.2 Políticas de comunicación.**

TAME cuenta con políticas de calidad, generales para el desenvolvimiento de cualquier actividad, pero en el ámbito de la comunicación se plantean las siguientes políticas:

- **Función de información**  
Se deben difundir todos y cada uno de los acontecimientos relevantes, con datos verídicos que mantengan actualizados a los públicos de TAME, utilizando los canales y herramientas planteados en este manual y de la manera en que se recomienda su uso adecuado.
- **Función de comunicación**
  - La comunicación dentro de TAME debe motivar el dialogo y la participación colectiva, propiciando un ambiente de interacción para la

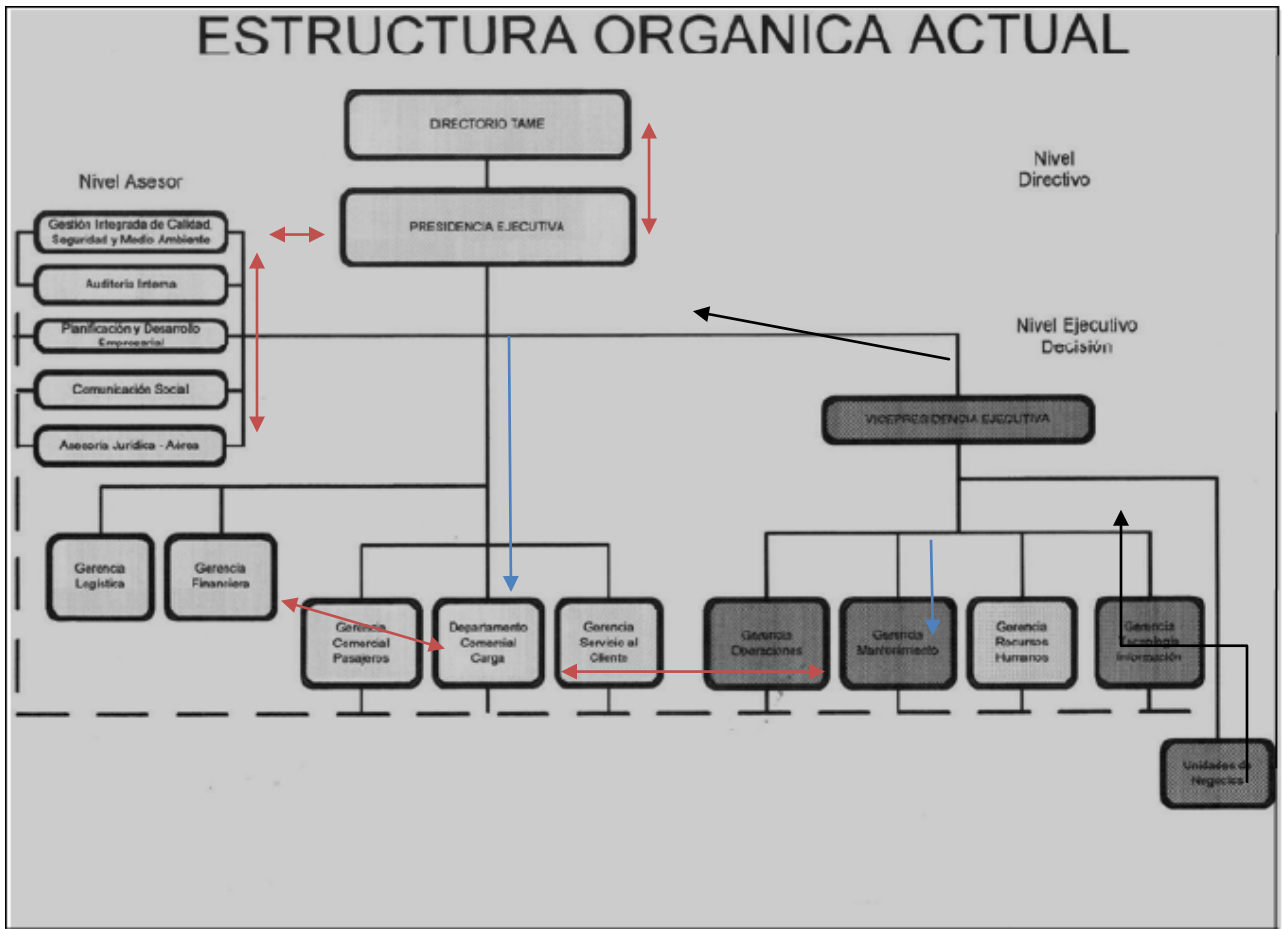
mejora continua de la empresa, como soporte para el cumplimiento de sus objetivos.

- Se deben dar a conocer todos los objetivos de la organización así también la misión y visión organizacionales que forman parte de la cultura empresarial, de esta manera se manejarán procesos de comunicación formales, bajo los valores y lineamientos establecidos.
  - En el caso de emitir cualquier información hacia los públicos externos, el portavoz es el único facultado para hacerlo, según los procedimientos de vocería planteados en este manual.
  - Todo tipo de comunicación en TAME debe tener una retroalimentación, por cualquier motivo sea pertinente la misiva.
- **Función estratégica**
    - La comunicación en TAME debe ser planificada y congruente a la imagen e identidad de la empresa.
    - Cualquier información maliciosa o de carácter informal que vaya contra los valores y objetivos de la aerolínea TAME, será motivo de investigación y posterior aclaración de los hechos; bajo la responsabilidad de los emisores o de la medida que tomen los directivos.



#### 4.4.3.3 Líneas de comunicación.

Se fijarán los lineamientos de comunicación en TAME, mostrando mediante líneas guiadas cual es el tipo de comunicación que se debe aplicar, tomando en cuenta que en todos los casos existe una retroalimentación del mensaje debido a la política de comunicación en TAME.



Instrucción:

- ↑ Comunicación Ascendente.
- ↓ Comunicación Descendente.
- ↔ Comunicación Horizontal.

#### **4.4.3.4 Canales de comunicación.**

La comunicación en TAME debe ser formal e informal según el caso y apearse a los canales descritos a continuación:

- **Comunicación Escrita:** la comunicación por escrito tiene la ventaja de ser fácil para archivar, pero debe ser concisa y directa. Utilizar demasiadas palabras para comunicar algo, puede ser confuso e incluso prestarse para malas interpretaciones, redactar una idea clara y formular el texto en lenguaje formal ayuda a que la información sea bien canalizada y receptada.
- **Comunicación Oral:** se refiere a las reuniones, charlas, comités que son canales planificados y formales que se apean a un discurso, el cual debe ser breve o minucioso dependiendo de la información que se quiere emitir. Por línea telefónica se emplea una comunicación más informal pero que no debe contener información determinante, sino más bien datos pequeños y de responsabilidad baja.
- **Comunicación por canales tecnológicos:** los canales tecnológicos incluyen medios audiovisuales, chat, intranet, redes sociales con la ventaja de que la comunicación es instantánea, se puede emitir información en un tono formal e informal, siempre que se apeguen a las políticas de comunicación.

#### **4.4.3.5 Herramientas de comunicación.**

Los recursos comunicacionales con los que cuenta TAME son de uso abierto para sus empleados, para su uso adecuado aquí una guía.

- **Intranet, Lotus Note** es un sistema que contiene varios módulos de sub-herramientas comunicacionales, contiene e-mail, chat interno, programa de alarmas, calendario y agenda de actividades.

- Es recomendable usar en la intranet los e-mails para emitir comunicados oficiales en un tono formal.
- El chat para cuando la información es instantánea y de carácter menos formal.
- Las alarmas para programar y agendar actividades.
- Teléfono, se utiliza en todos los ámbitos comunicacionales, es una herramienta imprescindible.
  - Se lo debe utilizar cuando la información sea de carácter informal y con poca responsabilidad.
  - La retroalimentación es inmediata, pero se pueden llevar notas de apoyo para recordar de mejor manera la información.
  - No utilizar el recurso por más de 10 minutos, en el caso de requerir más tiempo, se puede optar por una reunión o charla.
- Memorándum, este recurso es de carácter formal, al ser escrito se puede archivar de mejor manera pero no es recomendable extenderse en el texto para una mejor recepción.
  - Utilizar en caso de comunicados oficiales.
  - Exponer de manera clara las ideas y redactar con lenguaje sencillo para el lector.
- Cartelera, es un medio tradicional dentro de las organizaciones, se pueden ubicar en ella comunicados de carácter formal como informales.
  - Publicar documentos informativos con duración de una semana.
  - Actualizar la información constantemente.
  - No utilizar textos grandes o que ocupen mucho espacio.

#### **4.4.4 Comunicación Externa**

La comunicación dirigida a los públicos externos de TAME, se encuentra a cargo del departamento de relaciones públicas y comunicación, se detallaran algunos de los medios por los cuales se la realiza.

- Boletines informativos, son extractos informativos que se entregan a medios de comunicación, como prensa escrita, radio o televisión.
- Conferencia de prensa, es un evento de carácter informativo, si se cumplen con las expectativas se pueden generar vínculos duraderos y objetivos con los medios de comunicación.
- Dossier de prensa, es un vehículo corporativo dirigido a destinatarios de mucha relevancia para la organización, con información actualizada y apegada a la cultura organizacional de TAME.
- Entrevista, por su naturaleza es personalizada, el portavoz es el único que puede conceder una entrevista, en caso de que el comité lo considere podría ser entrevistado algún directivo o ejecutivo según el caso.

##### **4.4.4.1 Publicidad.**

Cualquier acción de publicidad debe apegarse a las políticas de comunicación, sin olvidar la identidad e imagen corporativas y los valores de TAME.

- Contar con un presupuesto real, apegado a las necesidades de TAME.
- La revista de distribución mensual es un medio efectivo para llegar al público externo, como beneficio para quienes vuelan con TAME o reciben algún paquete por el servicio de correo aéreo.

#### **4.4.4.2 Marketing.**

Maneja el posicionamiento de marca, para ganar clientes y fomentar la fidelidad de los consumidores. Toda acción de marketing debe ir de la mano con la cultura corporativa, sin dejar de lado los objetivos y planificación estratégica de TAME.

- Se dirige a los clientes potenciales, generando nuevas oportunidades de venta.
- Realizar un estudio de mercado.
- Hacer un seguimiento y determinar indicadores.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1 Conclusiones generales.**

- TAME tiene en su historia varios antecedentes que la han formado como la única aerolínea de bandera ecuatoriana, es una empresa con una estructura consolidada, que busca cada día crecer y llegar a nuevos destinos conectando de esta manera al Ecuador con el mundo.
- La imagen de TAME es reconocida a nivel nacional, por conectar a ciudades remotas como las del oriente ecuatoriano, reconocida entre sus públicos como una empresa de economía mixta que recibe recursos del gobierno pero que también contribuye con el turismo y comercio que esta actividad genera.
- La comunicación es compleja y debe ser bien interpretada por quienes la utilizan. Es un sistema de información que tiene sus teorías y paradigmas, y que en las organizaciones figura como eje fundamental para la gestión y planificación empresarial.
- La comunicación agrupa varias características que la hacen única y a la vez se diversifica según las necesidades de quienes la practican, contamos con comunicación según el público al que es dirigida, comunicación interna y externa, canales por los cuales se emite la información, medios, herramientas y destinatarios que se encargan de retroalimentar la información recibida y así completar el proceso.
- La investigación que se hizo en TAME, específicamente en la oficina matriz, fue realizada con la técnica de observación y descripción, analizando las herramientas de comunicación con las que cuenta la empresa y describiendo los puntos a favor y en contra del proceso comunicacional que se lleva a cabo.

- Después de analizar, tabular e interpretar todos los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los empleados de TAME de la oficina matriz, se detectó un gran desconocimiento por parte del personal sobre los procesos de comunicación, así como el uso inadecuado de las herramientas con las que cuentan, también se observó personal comprometido con la aerolínea y dispuesta a aprender y mejorar constantemente.
- Las políticas de comunicación son fundamentales para la aplicación de cualquier manual, plan o estrategia de comunicación en una empresa, son las normas con las que se regula y controla el comportamiento de los trabajadores.
- El manual de comunicación es una herramienta comunicacional con trascendencia en las organizaciones, en este documento se pueden marcar las pautas con las que el personal se apegue a los intereses de la empresa, exponiendo las normas y políticas que influyen para comunicarse de manera adecuada y resaltando ciertos valores, objetivos y responsabilidades que son parte de la cultura de TAME.

## **5.2 Recomendaciones.**

- Se recomienda sostener y mejorar el ambiente laboral en TAME, creando vínculos de confianza entre directivos, ejecutivos y trabajadores.
- En TAME se necesitan tomar acciones y aplicar tácticas para que el personal se sienta aún más identificado, la capacitación y la inducción son buenas alternativas para aquellos colaboradores que están empezando pero el manual de comunicación se puede aplicar también al personal que ya lleva tiempo y no ha sido capacitado de la mejor manera.

- Promover la utilización de la intranet (Lotus Notes), como una herramienta de comunicación completa y de fácil uso.
- Se recomienda que el dialogo entre el personal y los altos mandos sea mejor planificada, con actividades que salgan de la cotidianeidad y mas frecuentes.
- Utilizar la página web como una herramienta para el público interno, en el que se reconozca al mérito y se promuevan las buenas prácticas de la aerolínea.
- Aplicar y socializar el manual de comunicación, es una herramienta de fácil aceptación y asimilación. Distribuir según las necesidades y emprender acciones de inducción y capacitación.



## **BIBLIOGRAFÍA.**

ALVESSON Y DEETZ, 2000, *Doing Critical Management Research*, SAGE publications ltd, London.

BARTOLÍ ANNIE, 1991, *Comunicación y Organización, la Organización comunicante y la Comunicación organizada*, Paidós Ibérica, España.

BOTERO NORA, 2012, *Anagramas*, Cátedra Mundo, Medellín, volumen 10.

CAPRIOTI PAÚL, 2009, *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión*, Colección de libros de la empresa ISBN, Santiago.

CASTRO, B. (2007). *El auge de la comunicacion corporativa*, Sevilla: Creative commons.

CHIAVENATO IDALBERTO, 1995, *Introducción a la teoría general de la administración*, Mc.Graw Hill, México.

COLL CESAR, 2008, *Psicología de la Educación virtual*, Edición Morata, España.

COSTA JOAN. 2012, *El Dircom hoy*, Editorial Costa punto com, Barcelona, tercera edición.

KOTLER PHILIP Y ARMSTRONG GARY, 2003, *Comunicaciones integradas de marketing: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas, Fundamentos de marketing*. México, Pearson Prentice Hall.

KREPS GARY, 1990, *La comunicación en las organizaciones*, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, 2da edición.

LÓPEZ FERNANDEZ SERGIO, 2007, *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, España.

MARÍN LUCAS, 1997, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Casa Editorial Bosch, Barcelona.

MATA MARÍA CRISTINA, 1985, *Naciones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. La Crujía, Buenos Aires.

ORDUÑA ROJAS ISAAC OCTAVIO, 2005, *Herramientas y tácticas de relaciones públicas”, Relaciones públicas: La eficiencia de la influencia*. Esic editorial, España.

RAMIREZ MARÍA CRISTINA Y MARÍA JOSÉ DALGO, *Auditoría interna y propuesta de un plan de comunicación orientad a potenciar herramientas actuales de comunicación interna, actualizar el uso de las Tic`s y motivar a los empleados en la empresa TAME de Quito*, UDLA, 2011.

SCHEINSOHN DANIEL, 1998, *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*, Ed. Fundación OSDE, Argentina.

TAME EP, 2012, *Tame es Ecuador*, Editorial Gestión Creativa, Ecuador.

UNESCO, 1980, *Un mundo, múltiples voces*, Fondo de cultura de México, México.

VILLAFANE JUSTO, 2002, *Imagen Positiva*, Editorial Pirámide, Madrid.

WILCOX DENNIS L, 2006. *Libro Relaciones públicas, Estrategias y Tácticas*, España. Dennis L. Wilcox.

ZARCO JIMENEZ ANA Y ARDURA INNA, 2007, *Comunicación e Imagen Corporativa*, Editorial UOC, España.

## LINKOGRAFÍA.

Información Pública, TAME. (2013). *Tame ep*. Recuperado el 7 de 12 de 2014, de <https://www.tame.com.ec/index.php/es/inicio/informacion-publica>

Marketing y Comunicación, Marketing para empresas y abogados, Emprendelaw, 2015, Recuperado el 5 de marzo de 2015, de: <http://www.emprendelaw.com/servicios-para-comunicar-mejor/>

Organigrama, Información pública y datos empresariales, Tame 2013, *Tame ep*, Recuperado el 6 de Octubre de 2014, de: <http://www.tame.com.ec/index.php/es/inicio/infomracion-publica>.

Responsabilidad social corporativa, apoyo a la cultura, Prohumana 2014, Recuperado el 8 de Noviembre del 2014, de [https://www.prohumana.cl/documentos/Guia\\_RSE\\_NUEVA.pdf](https://www.prohumana.cl/documentos/Guia_RSE_NUEVA.pdf).

Rueda de Prensa, 2010. Periodismo Mundial, recuperado el 3 de marzo del 2015, de: <http://periodismomundial.grilk.com/ruedadeprensa.htm>.

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Encuestas de la investigación en TAME, oficina matriz.

### Encuesta para investigación de proyecto de la Universidad Tecnológica Equinoccial UTE, aplicación de un manual de comunicación en TAME.

#### Género

Masculino

Femenino

#### Edad

18 – 25

26 – 35

36 – 45

46 – 55

56 – 65

#### ¿Cuántos años lleva trabajando en TAME?

Menos de 1

De 1 a 3

De 3 a 5

5 o más.

#### 1. ¿En qué área se desempeña?

Departamento administrativo

Departamento de auditoría

Departamento de asesoría jurídica

Departamento comercial

Departamento de comunicación y relaciones públicas

Departamento financiero

Departamento de informática

Departamento de seguros

Departamento de ventas

#### Primero, Identidad.

#### 2. ¿Cómo es su relación con la empresa?

Muy buena

Regular

Buena

3. En una escala del 1 al 5, indique: ¿Cuan identificado se siente con la empresa?; siendo 1 la de mayor pertenencia y 5 la de menor.

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

**Segundo, Herramientas de comunicación.**

4. ¿Qué canales de comunicación utiliza en la empresa?

Mail	<input type="text"/>	Revista	<input type="text"/>
Memorandos	<input type="text"/>	Intranet	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>	Carteleras	<input type="text"/>
Reuniones	<input type="text"/>		

5. ¿Con qué frecuencia utiliza las herramientas de comunicación?

Diario	<input type="text"/>
3 veces por semana	<input type="text"/>
1 vez por semana	<input type="text"/>
Quincenal	<input type="text"/>

**Tercero, Procesos de comunicación.**

6. ¿Conoce los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la empresa?

Sí	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

(Si su respuesta es sí continúe con la pregunta 7, caso contrario pase a la pregunta 10).

7. ¿Conoce las políticas de comunicación de TAME?

Sí	<input type="text"/>
	<input type="text"/>

No

**8. ¿Sabe los procedimientos para manejar la información en la empresa?**

Sí

No

**9. ¿Ha recibido capacitación acerca de los procesos de comunicación que se realizan en la empresa?**

Si

No

**Si su respuesta es sí, seleccione el o los canales por los cuales ha recibido capacitación.**

Charlas

Reuniones

Talleres

Inducción

**10. ¿Por qué no conoce los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la empresa?**

No he preguntado

Llevo poco tiempo

Falta de capacitación

**11. En una escala de 1 al 5, responda: ¿En qué medida es de su agrado recibir un manual de comunicación que le indique la manera adecuada de utilizar los canales y herramientas de comunicación en la empresa?; siendo 1 la de mayor acogida y 5 la de menor.**

1

2

3

4

5

**Gracias por su colaboración.**



## **Anexo 2. Formato de entrevista.**

**Entrevista realizada a Santiago Iturralde, departamento de comunicación y relaciones públicas, TAME.**

- 1. Cuál es su roll en TAME?**
- 2. Cómo mira a TAME en la Actualidad?**
- 3. Cómo mira a TAME de aquí en 5 años adelante?**
- 4. Cuál es el papel de TAME en el país?**
- 5. Por qué elegir a TAME y no a otra Aerolínea?**
- 6. Cuál es su apreciación sobre la aplicación de un manual de comunicación en TAME?**

**Entrevista realizada a José Pillajo, departamento de comunicación y relaciones públicas, TAME.**

- 1. Cuál es su roll en TAME?**
- 2. Cómo mira a TAME en la Actualidad?**
- 3. Cómo mira a TAME de aquí en 5 años adelante?**
- 4. Cuál es el papel de TAME en el país?**
- 5. Por qué elegir a TAME y no a otra Aerolínea?**
- 6. Cuál es su apreciación sobre la aplicación de un manual de comunicación en TAME?**

**Entrevista realizada a un Experto de comunicación, Darío Ramos. Universidad Tecnológica Equinoccial.**

- 1. Perfil del entrevistado.**
- 2. Cuál es su opinión acerca de TAME, como una institución?**
- 3. Qué opina sobre un manual de comunicación como una herramienta comunicacional?**
- 4. Según su criterio, cuál es la viabilidad de aplicar un manual de comunicación en TAME?**

**Anexo 3. Imagen de la línea de tiempo, libro de tame, TAME es Ecuador.**

the first two Embraer ERJ-170 and the Embraer ERJ-190 arrived, keeping the renewal process on track. In 2007, three Airbus A320-233 aircraft, and one Airbus A319 aircraft were added to the fleet.

On August 25, 2009, TAME received its new Airbus A320, the very same that flew the Ecuadorian skies

In 2011, the airline acquired three ATR42-500 aircraft, which keeps its commitment to maintaining a renewed fleet in effect, and allows it to reach new destinations.

**Boeing 727-200 / 1981**



**Fokker F28 / 1986**



**Embraer ERJ-170 / 2006**



**Airbus A320 / 2009**



**ATR42-500 / 2011**



97

## High-flying dreams

When its operations started in the 60's, TAME air operations were serviced by C-47s. Later on, it added DC-3s and DC-6s to its fleet, and in 1970 it added two HS-748 Avro aircraft.

Nevertheless, the growth in demand, and the success that TAME achieved over the years, made it necessary for the airline to acquire four Lockheed L-188 Electra Jet prop, four-engine aircraft; with which it was able to meet higher targets than those already achieved during its relatively short operational life.

At the end of the 70's and the beginning of the 80's, TAME added three Boeing 727-100 aircraft to its fleet. Later on, in the same decade, its internal expansion made it possible for TAME to acquire four Boeing 727-200 aircraft. Between 1986 and 1999, three Fokker F28 Fellowship series 2000 and 4000 aircraft were added to the fleet.

In 1998, TAME leased a new Boeing 757-200, with which it faced the new millennium's market demand for upgraded systems.

The images of aircraft included in these pages are a sample of those that have been a part of TAME's fleet over the last 50 years. However, not all models have been included, and the dimensions are not to scale, as the intent is to actually emphasize the image of each one.



C-47 / 1962



DC-3 / 1962



DC-6 / 1964



Avro 748 / 1970

Lockheed L-188 Electra / 1974



## Anexo 5. Modelo de Lasswel.

