

INTRODUCCIÓN

El presente, es un proyecto de grado presentado por estudiantes de comunicación social de la Universidad de Cartagena, que consiste en la creación de una estrategia de comunicación organizacional al interior de la empresa Editora Del Mar, estudiando previamente las necesidades comunicativas básicas de la organización.

Editora Del Mar es un grupo editorial reconocido en la región por periódicos como El Universal y Q'hubo. Siendo éstos medios masivos de comunicación, la interrelación entre los miembros de la empresa se hace necesaria para el buen funcionamiento de la misma. A continuación, un estudio de las falencias de la empresa y la propuesta de soluciones estratégicas para cada una.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

Editora Del Mar es una empresa proveedora de información en la Costa Caribe. Se dedica a la difusión de noticias e información en medios impresos, tales como: los periódicos El Universal, Q'hubo, El Teso, Gente y las revistas Viernes, Dónde y Dónde Cartagena de Indias.

Por ser un medio de comunicación masiva de actualización diaria, el flujo de información veraz e inmediata es trascendental para el buen desarrollo de la empresa. Es necesario que los periodistas y demás trabajadores, tengan contacto permanente que les permita comunicarse.

Ante esta necesidad, surge un problema: la empresa Editora Del Mar, no cuenta con un departamento encargado de la comunicación al interior de ésta. Por tanto, tampoco existe una estrategia formal de comunicación que permita uniformidad en el flujo de información tanto horizontal como vertical entre los miembros de la organización. Esto hace que mucha información importante pase desapercibida o termine siendo deformada al transmitirse informalmente en los pasillos.

Para cubrir esta falencia, en una ocasión se creó una intranet pero fue decayendo su uso por no existir una persona encargada de mantener activa la misma. Lo que pretendemos es encontrar a fondo los motivos por los cuáles no funcionó esta red interna y llegar a una solución para la falta de conexión entre los miembros de Editora Del Mar.

El Departamento de Mercadeo semanalmente crea promociones y concursos que los trabajadores desaprovechan por no estar informados. Se hizo una encuesta y se llegó a la conclusión de que es necesario buscar una estrategia que permita que todos estén conectados, tanto periodistas, como operarios, vendedores y directivos. De este modo, todos tendrán conocimiento de la información corporativa de su lugar de trabajo: visión, misión, metas, valores, al igual que los deberes y beneficios a los que tienen acceso.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Pregunta Matriz:

¿Cómo propiciar el flujo de comunicación en todas las direcciones: vertical y horizontal, ascendente y descendente, entre los miembros de la organización Editora Del Mar?

1.2.2. Preguntas Específicas:

- ¿Cuál es la razón por la cual, no existe actualmente un departamento encargado de la comunicación interna en Editora Del Mar?
- ¿La falta de una estrategia de comunicación interna obedece a que no existe un departamento encargado de ésta?
- ¿Qué beneficios trae el tener un departamento encargado de la comunicación al interior de la empresa?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Mantener activo el flujo de la comunicación al interior de la empresa Editora Del Mar.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar una estrategia de comunicación que permita interconectar a todos los miembros de la empresa Editora Del Mar.
- Homogenizar la información que manejan los empleados al interior de Editora Del Mar.
- Crear un departamento encargado de la comunicación al interior de la empresa Editora Del Mar.

3. JUSTIFICACIÓN

Editora Del Mar es el medio impreso de comunicación líder en la ciudad de Cartagena, su inicio estuvo marcado por innumerables contratiempos entre los que se destacan un reducido equipo laboral, conformado por 7 personas entre periodistas, fotograbadores y fotógrafos; hoy después de 61 años de trabajo el panorama es diferente.

Si bien es cierto que la comunicación interna se produce en toda empresa independientemente de si existen o no planes de comunicación por el simple hecho de que hay relacionamiento entre los miembros que la integran, también es cierto que la informalidad con la que esto sucede provoca distorsión y poca precisión en la información que se maneja.

Lo anterior hace necesario que los directos implicados en el desarrollo de una organización, que son sus empleados, conozcan de manera formal y organizada el rumbo hacia dónde se dirigen como conjunto, lo cual repercutirá a su vez en un entorno laboral con personas satisfechas y comprometidas por cumplir las metas trazadas por la organización.

La comunicación en el interior de Editora Del Mar siempre ha existido pues en ella confluyen personas y la información circula, sin embargo vemos con preocupación que esta área se encuentra desplazada a un segundo plano. Y al carecer de la relevancia que merece, aumenta la creación de rumores, se genera el distanciamiento entre sus empleados y el desconocimiento ante informaciones importantes.

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”,¹ hemos decidido apostarle a diseñar una estrategia de comunicación interna en Editora de Mar con el objetivo de acentuar las relaciones interpersonales e incentivar a los empleados a perseguir los objetivos de la empresa.

Lo anterior contribuirá en la gestión de la organización y favorecerá el clima de innovación, información de interés general y específica para cada departamento de Editora Del Mar, pues como menciona José Álvarez en la revista de comunicaciones Razón y Palabra, “La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible.”²

¹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas, México, 1997

4. MARCO TEÓRICO

La comunicación es inherentemente humana y esta característica conlleva a que dentro de una organización el flujo comunicativo sea guiado por una estrategia que pueda articular las comunicaciones independientes de los individuos con la organización y mejorar la interrelación entre sus miembros. Esta tesis se desarrollará bajo el marco de la comunicación en 360 grados que es definida, según Fernando Véliz Montero, como un estado de diálogo constante para crear y difundir mensajes de públicos escogidos.³

La comunicación organizacional es entendida por el mexicano Carlos Fernando Collado, como un conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, ésta y su medio y a su vez, como un conjunto de técnicas cuyo fin es facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y que pueden buscar el persuadir e influir en las opiniones, actitudes y conductas de públicos internos o externos.⁴

Dentro de la organización se requiere armonizar todas las comunicaciones que fluyen en diferentes sentidos. En estas hablan los jefes, los periodistas, secretarías, personal de servicios generales, conductores, gerentes e ingenieros y se necesita una estrategia que ayude a distribuir esos “satélites”. Para Fernando Véliz Montero, “la comunicación en 360 grados es una estrategia que se vale de un modelo de inversión que tiene entre sus características, permeabilidad y flexibilidad. Permeabilidad, porque debe captar la realidad y necesidades del

²ÁLVAREZ, José. Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Revista Razón y Palabra, edición 57.

³ MONTERO Véliz, Fernando. Comunicación en 360 grados. Cambio de mirada en las organizaciones. Revista latinoamericana de Comunicación Chasqui, número 093.

entorno, de las diversas audiencias, y responder a ellas con distintas alternativas de acción, tanto en el campo de los mensajes como de los soportes comunicacionales. Y flexibilidad, porque cada organización es un caso y las reglas se construyen dependiendo de múltiples variables: metas, audiencias, estilos de mensajes, soportes comunicacionales, presupuestos, tiempos de acción, cultura organizacional, entre otras”.⁵

El autor Rodrigo Alejandro Franco Carrillo coincide con Montero Véliz al sostener que “cuando hablamos de comunicación en 360°, hacemos referencia al manejo inteligente, estratégico, integral y armónico de las comunicaciones que se dirigen hacia las diferentes audiencias, soportado en un modelo de intervención dinámico, permeable y flexible que crea sinergia entre la organización”.⁶

Además, como este mismo autor sostiene, la comunicación en 360 grados incluye la articulación de las comunicaciones internas y externas de la empresa. “La comunicación en 360° plantea la integración de todas estas acciones, internas y externas, de manera armónica y congruente, aunando esfuerzos, abriendo espacios de escucha atenta y retroalimentación con cada audiencia a través de una mezcla de medios efectiva, que permite rentabilizar las relaciones con los clientes, proveedores y colaboradores, a la vez que se alinea a cada audiencia en torno a los objetivos de la organización y las metas comerciales”, señala Franco Carrillo.

Esta estructura comunicativa dentro de la empresa pretende cumplir varias funciones como la comunicación interna, la externa, las relaciones públicas, la publicidad y la publicidad institucional. La primera realiza los ciclos de

⁴ RODRIGUEZ, Ingrid. Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista. 2005.

www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm#mas-autor

⁵ MONTERO Véliz, Fernando. Comunicación en 360 grados. Cambio de mirada en las organizaciones. Revista latinoamericana de Comunicación Chasqui. <http://chasqui.comunica.org/content/view/458/129/>

⁶ FRANCO Carrillo, Rodrigo Alejandro. Comunicación en 360 grados. 2009
www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-y-su-manejo-inteligente.htm.

comunicación entre los miembros de la empresa enviando mensaje por diferentes medios de comunicación con el objetivo de mantener unidad, motivación y compromiso al momento de alcanzar metas establecidas.

La comunicación externa se refiere a la que va en sentido empresa-público exterior con el fin de mantener una buena imagen corporativa. En la actualidad, esta función de la comunicación organizacional se ha ido transformando para adaptarse a las nuevas tecnologías y hacer parte de las redes sociales como forma de mantener contacto directo con clientes, incluso con miembros de la misma empresa.

Mantener relaciones con otras organizaciones, afines o no, a la empresa y otros públicos de la organización es la función de las relaciones públicas, que acompañada con campañas publicitarias masivas y la publicidad institucional buscará incrementar las ventas y mejorar la imagen y el valor de la marca de la organización. Este conjunto de funciones habla de la realidad misma de la empresa y debe formar a los miembros en actitudes y capacidades que representen la imagen de la empresa para el público externo.

Irene Trelles sostiene que este tipo de comunicación habla tanto de la organización como de su comportamiento interno, y la define como un “repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”.⁷

⁷ RODRIGUEZ, Íngrids. Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista. 2005. www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm#mas-autor

Para este trabajado de grado, la comunicación organizacional será entendida como un conjunto de estrategias dispuestas a facilitar los procesos de comunicación de los empleados de una empresa u organización en aras al desempeño eficaz de sus funciones, a la estimulación de sentido de pertenencia y a la articulación de informaciones desde y hacia los agentes externos e internos de la misma.

Y como en todo proceso comunicativo, juegan un papel fundamental los elementos comunes que hacen parte de la comunicación interpersonal como la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación.

También hay que tener en cuenta que dentro de la comunicación organizacional existen dos tipos de comunicación que, aunque requieren de estrategias diferentes, requieren una relación importante entre uno y otro; la comunicación interna, entendida como el flujo de información entre miembros de la empresa y la comunicación externa, que tiene lugar con agentes externos a la organización.

4.1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Uno de los principales errores de los empresarios y miembros de una empresa es pensar y tomar como verdad que la comunicación interna es única y exclusiva de las grandes organizaciones con grandes capitales. Esta comunicación es con el trabajador, de cualquier tipo, y nace como solución a las nuevas y variadas necesidades que surgen al interior de la compañía en aras de motivar al talento humano y obtener un mayor beneficio en la labor de los empleados.

Sin embargo, aún son pocas las compañías que cuentan con una estrategia de comunicación interna y realizan una adecuada labor en este campo y esta situación es consecuencia del desconocimiento de muchos de los triunfos en el ámbito empresarial y de la competitividad implican la motivación del personal, retener y estimular a los mejores, e inculcar una cultura corporativa que genere confianza, identidad y fidelidad hacia la empresa.

Rafael Muñiz González considera que “para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos⁸. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías”.

Las condiciones anteriores prevén los objetivos de la comunicación interna, en cuya estrategia debe estar estipulado el funcionamiento de un medio de comunicación masivo dentro de la organización que mantenga informados a los trabajadores sobre lo que acontece al interior de la misma, y el establecimiento de una línea de comunicación eficaz entre los empleados. La comunicación al interior de una organización puede ser ascendente: de abajo hacia arriba, de empleados a jefes; y descendente: de arriba hacia abajo, de jefes a subalternos.

⁸ MUÑIZ González, Rafael. Marketing en el siglo XXI. 3ra Edición. 2010. Editorial Centro de Estudios Financieros.

En este tipo de comunicación no puede quedar por fuera uno de los elementos más importantes, y que a menudo es relegado a un segundo plano, incluso ni siquiera es tenido en cuenta: la retroalimentación. La comunicación entre jefes y subalternos debe ser constante en ambos sentidos y este elemento establece la diferencia entre la información y la comunicación.

Muñiz González enuncia unas herramientas que pueden ayudar a la implementación exitosa de una estrategia de comunicación interna que contemple las cuestiones mencionadas anteriormente:

- Manuales corporativos. El manual del vendedor y el *well come pack* se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, ya que, a pesar de que apenas son conocidas, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.
- Convenciones anuales. Siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos de venta.
- Revista interna o *news*. Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.
- Nuevas tecnologías. Como la videoconferencia o la intranet, que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

A esta última le agregaremos la interactividad virtual y las ventajas que concede la Web 2.0 —la que permite la interacción de los usuarios con los generadores de contenidos— a través de las redes sociales y el uso de una imagen corporativa de la empresa en estos medios, situación que es bastante sustentada por Juan José Larrea, quien considera que en la comunicación organizacional “resulta imperativo identificar y aprovechar el potencial que ellas ofrecen en su incorporación en los planes estratégicos de comunicación, pues al incorporarse a las estrategias pueden contribuir de manera muy eficiente al logro de las metas del plan de comunicación y por ende, a los objetivos corporativos”.

Larrea también se hace cargo del nuevo rol que está siendo implementado por las empresas para el manejo de su imagen virtual y de atender agentes externos por medios de ellas, conocidos como ‘community managers’ o ‘social media managers’. En su texto *Community Manager: Cómo ser gestor de comunidades virtuales*, hace un acercamiento al perfil de este papel y de las habilidades que debe tener el encargado de esta parte como el manejo de la cultura web y de redes sociales⁹, edición de audio, video y presentaciones online y estar conectado permanentemente.

Por otra parte, la comunicación externa está orientada, según Fernando Martín Martín, a “coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los

⁹ LARREA, Juan José. *Community Manager: Cómo ser gestor de comunidades virtuales*. 2011. <http://jilarrea.com/disertaciones/25-disertaciones/85-community-manager-como-ser-gestor-de-comunidades-virtuales>

medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación”.¹⁰

La articulación de las dos estrategias de comunicación, interna y externa, deben conllevar a la adecuada aplicación de un método general dentro de la organización que no descuide el flujo de información y comunicación entre empleados —jefes y subalternos— y de los agentes externos a la empresa y sus responsables dentro de ella. En el caso de Editora Del Mar, la empresa objeto de este proyecto, no hay una adecuada articulación de las decisiones y estrategias que se implementan para la comunicación interna y externa.

4.2. EL PAPEL DEL DIRCOM

El autor Joan Costa ha venido estudiando desde hace varios años la función de los directores de comunicaciones de una empresa y señala un mensaje que acompaña a la esencia de su papel: La comunicación eficaz antes de ser un “instrumento para...” es, necesariamente, una estrategia.¹¹

Javier Velilla cita a este autor en un texto y coincide en que el DIRCOM “es un estratega, generalista y polivalente”. No es simplemente articular las comunicaciones entre los miembros de una organización sino tener una estrategia para funcionar.¹²

Joan Costa explica las tres características que debe tener un DIRCOM: la comunicación es estrategia y acción simultáneamente. Lo que esto significa es

¹⁰ RODRIGUEZ, Íngrid. Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista. 2005.

www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm#mas-autor

¹¹ COSTA, Joan. La especificidad del Dircom. www.reddircom.org/textos/espec-dircom.pdf

¹² VELILLA, Javier. El Dircom es un estratega, generalista y polivalente (Joan Costa dixit).

2008ww.javiervelilla.es/wordpress/2008/03/17/el-dircom-es-un-estratega-generalista-y-polivalente-joan-costa-dixit/

inteligencia para comunicar con éxito. Siguiendo este fundamento, que vincula irreductiblemente estrategia y acción, la comunicación empresarial debe dejar de considerarse como una clase de acción independiente de las demás formas de acción: la gestión de las personas y su desarrollo, la gestión de los recursos financieros y técnicos, de la acción productiva, comercial, etc.¹³

Costa considera que “la Dirección de Comunicaciones es una dirección central única. Lleva a cabo una visión y una responsabilidad de conjunto sobre las comunicaciones en y de la empresa, coordinadas con la estrategia general y los objetivos del negocio. (...) La Dirección de Comunicación tiene una misión estratégica en el plano comunicacional/relacional dentro de la estrategia general de la empresa y en los asuntos importantes además de tener una responsabilidad directa sobre la Imagen Corporativa”.¹⁴

De lo holístico, señala que “Esta nueva visión ha inyectado en la empresa la conciencia de sí misma como una totalidad y no un mosaico de partes. Con ello ha superado definitiva e irreversiblemente la idea instrumental o mediática -por tanto, limitativa- de la comunicación, que hasta entonces había sido condenada a lo externo y proyectada al mercado”.¹⁵

Por otro aparte, el autor Ramón Freixa señala que el DIRCOM debe ser una persona experimentada en temas de manejo de comunicación y motivación en las empresas. Si bien, este rol aún está por definirse, se aconseja que las personas con mayor experiencia en el área.¹⁶

¹³ Íbid.

¹⁴ Íbid.

¹⁵ Íbid

¹⁶ FREIXA, Ramón. El DIRCOM y la comunicación en el siglo XXI.

http://www.juanjonavarro.com/masquecodigo/lib/coev_weblogs/EL_DIRECTOR_de_COMUNICACION.pdf

Afirma que el DIRCOM dentro de una organización tiene que estar arriba de la pirámide organizativa, con mucha libertad de acción, casi de la mano con el presidente, director general, etc. Además de tener una relación constante con el área de recursos humanos y Mercadeo. El DIRCOM resume todas las formas de comunicación de las empresas y se convierte en especie de director de orquesta en el que cubriría gran cantidad de papeles.

Freixa define como un error cuando este cargo está por fuera de la cúpula organizativa, ya que esto generaría inconvenientes que se tendrían que resolver de tajo y por fuera de las estrategias implementadas. Sin embargo, es el puente entre esa cúpula y el resto de la empresa; por lo tanto debe poseer ciertas cualidades personales que ayuden a realizar mejor esta labor como buenas relaciones interpersonales, sentido común, trabajo en grupo, capacidad de análisis, organización y carisma.

Finalmente, el DIRCOM para Costa debe ser polivalente. A su vez Velilla explica esta posición del autor y argumenta que el DIRCOM es creador de modos de acción: define la política y la estrategia de comunicación, el modelo de la Imagen; es colaborador directo del Presidente y del Consejo de Administración; miembro del STAFF de estrategias, del Gobierno Corporativo, de Responsabilidad Social y del Gabinete de Crisis. A todo lo cual dedica el 80% del tiempo.

En Editora del Mar S.A. no existe actualmente una estrategia clara de comunicación interna que pueda unir cabos y mejorar las relaciones de los empleados con los directivos. Hay canales de comunicación por los que se intercambia información con los empleados —de arriba hacia abajo— y los que se direccionan en sentido contrario muchas veces son informales.

Por tanto, es importante y necesario implementar la figura del Director de Comunicaciones como un líder que diseñaría y se encargaría de hacer efectiva la estrategia que uniría esos cabos. Este debe estar en la posición jerárquica que la teoría sugiere para que pueda tener voz en las decisiones y pueda desarrollar los planes de comunicación y motivación en la organización.

La oficina de comunicaciones en Editora del Mar S.A. sería la encargada de realizar las campañas internas que pretenden generar un estímulo al empleado para tener mejores resultados y, de la mano con el departamento de Mercadeo, planificar estrategias exitosas de comunicación externa y manejo de imagen con los consumidores y proveedores.

Por su importancia y lo que pueden generar, las comunicaciones no pueden quedar en manos improvisadas o al aire. Esto generaría el rompimiento de procesos. Además, enviar el mensaje equivocado causaría malestar entre los empleados y usuarios de los productos.

5. ESTADO DEL ARTE

A continuación, grandes ejemplos de organizaciones exitosas que han implementado estrategias de comunicación interna.

5.1. A NIVEL INTERNACIONAL

- **Heineken Internacional:**

Segundo grupo cervecero mundial y líder destacado en Europa. A finales de 2006 modificó su estructura de comunicación, sobre la base de que el máximo responsable de dicha área debería participar en las reuniones del Consejo Ejecutivo y que controlaría cuatro grandes departamentos o direcciones, dotados del mismo rango e importancia estratégica: comunicación de marca, asuntos corporativos, relaciones institucionales, relaciones con los medios informativos y comunicación interna. Asimismo, sería el responsable de una función transversal que afectaba por igual a todas las parcelas comunicativas: la gestión de posibles crisis.¹⁷

- **BBVA:**

Segundo grupo bancario español En marzo de 2006, puso en marcha un sistema global de comunicación interna para explicar su plan de expansión internacional. Gracias a Internet sus principales directivos se pusieron en contacto de forma simultánea con 11.000 empleados de Asia, Latinoamérica, Europa y Estados Unidos, reunidos en 49 escenarios diferentes.

¹⁷ÁLVAREZ, José. Comunicación Interna, la estrategia del éxito. Razón y Palabra, edición No. 57, 2007
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>

5.2. A NIVEL NACIONAL

- **ECOPETROL:**

La prestigiosa revista Petroleum Economist entregó a Ecopetrol el primer puesto en la categoría de comunicación con los grupos de interés (Stakeholder Communications Award) por la estrategia realizada en la Asamblea General de Accionistas.

El galardón fue otorgado a Ecopetrol por experimentar con nuevos canales de comunicación, incrementar la confianza de los inversionistas, resaltar la visión y los valores de la compañía y entregar información precisa, frecuente y transparente.

La revista destacó la iniciativa de transmitir la asamblea por un canal abierto de televisión para garantizar el acceso a la información por parte de los accionistas. También resaltó el material educativo presentado en el evento, como los videos y cartillas en los que se explicaban de una forma clara y sencilla los derechos y deberes de los accionistas minoritarios, así como la difusión y cubrimiento que tuvo la asamblea por parte de los medios de comunicación.¹⁸

- **ARGOS:**

El amplio crecimiento de sus sedes, la consolidación como empresa y la internacionalización de sus servicios, han sido unas de las causas que han motivado a la Cementera Argos a iniciar un proceso de renovación en sus comunicaciones, orientado a la integración de su plataforma como parte fundamental para su trabajo.

Es por esto que hace un año bajo la vocería de Luis Fernando Delgado, especialista de redes y comunicaciones de Cemento Argos, la compañía inició un proceso de renovación tecnológica a fin de implementar una plataforma que permitiera la integración en materia de comunicaciones de todas las sedes, con el objetivo de que operaran como una sola.

La misión era lograr la interacción transparente de todos los funcionarios entre si y de esta manera con los usuarios finales a través de redes de comunicación convergentes, que soportaran servicios de gestión para el personal propio y de igual manera, optimizaran el servicio al cliente.

Cada sede contaba con aplicaciones diferentes dificultando las comunicaciones entre las regionales como sucedía entre Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. De esta manera, se buscó una propuesta orientada a la unificación de los equipos y servicios, que fuera soportada sobre su red de comunicaciones, basada en protocolo IP.

¹⁸<http://portal.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?conID=43080&catID=200>

5.3. A NIVEL LOCAL

- **Hotel Capilla del Mar:**

Cuenta con un departamento de comunicaciones dividido de la siguiente manera: una oficina de relaciones públicas que se encarga de la comunicación externa, todo lo relacionado con la imagen que quieren proyectar del hotel y la posición de marca en el público y en los medios de comunicación. También existe la oficina de comunicaciones internas, la cual maneja el flujo de comunicaciones internas, y entera al personal del trabajo que se hace en relaciones públicas con el fin de que los trabajadores se motiven y amen a la empresa que se está vendiendo. Han venido especializándose en redes sociales y en la Internet están haciendo un buen trabajo de posicionamiento de imagen con clientes extranjeros.¹⁹

¹⁹ En entrevista con Maria Juliana Camacho, Directora de Relaciones Públicas del Hotel Capilla Del Mar y Carlos Martelo, Director del Departamento de comunicaciones internas.

6. MARCO ESPACIAL

6.1. HISTORIA DE EDITORA DEL MAR

Para hablar de la Historia de Editora Del Mar, es necesario remitirnos a la historia y evolución de El Universal, diario que en sus 63 años de existencia ha estado marcado por defender la democracia, libertad de información y de opinión.

Su fundación estuvo a cargo de los periodistas Domingo López Escauriaza y Eduardo Ferrer Ferrer, cuando Colombia vivía tiempos de convulsión y violencia política.

Salió a la luz pública el 8 de marzo de 1948. Un mes después, cuando apenas daba sus primeros pasos ocurrió el asesinato de Jorge Eliecer Gaitán y en ese entonces enfrentó la censura.

Cuando se planeó la salida del nuevo periódico se pensó en llamarlo La Patria, pero resultó que ese nombre ya lo tenía registrado el periódico de Manizales. Tuvo entonces que ser reemplazado y se escogió El Universal, tomado de un gran diario venezolano.

En esta primera etapa El Universal se editó en una impresora Duplex-Goss, adquirida por Eduardo Ferrer con la asesoría de Juan Zuleta Ferrer de El Colombiano de Medellín, en un remate de equipo que había quedado de El Pueblo, un semanario eclesiástico.

Además de la impresora DuplexGoss, se adquirieron un linotipo, con sus respectivos utensilios para el procesamiento de matrices, algunos tipos de chibaletes para la titulación y un taller empírico de fotograbado.

Con el paso del tiempo se logró conseguir otro linotipo y una tituladora. Este taller fue operado por dos linotipistas, los hermanos Germán y Dámaso Rodríguez, un armador José Alcazar y el prensista Octavio Ríos con sus respectivos ayudantes. Cuando se adquirió otro linotipo y una tituladora ingresaron dos nuevos linotipistas Ricardo Burgos y Jaime Franco y un titulador Alberto Espinosa.

El Universal en sus inicios tuvo una redacción muy reducida. Hacían parte de ella los periodistas Manuel Esteban Pomares, Guillermo Guerrero Ramos, Herlinda Pizza de Escobar, Antonio Morales, el fotógrafo Hermes Lombana, el fotograbador Carlos Delgado y el corrector de pruebas Guillermo Espeleta. Con este personal se hacía toda la información local, nacional, internacional, deportiva, sociales y sucesos.

El grupo de colaboradores estaba conformado por: el premio Nobel García Márquez, el novelista y pintor Héctor Rojas Herazo, Donaldo Bossa Herazo, Gabriel Porras Troconis, Daniel Lemaitre, Miguel Gómez Fernández, Alejandro Amador y Cortes, José Manuel Gurrero, AnibalEsquiviaVasquez, Jorge Artel, Antonio Gonzalez de Langrad, "Fulminate", Francisco de Bustamante, quien también fue su administrador, Miguel A. Pión, Ramón León, Felipe Santiago Colorado Josefina Tono de Covo, Judith Porto de González, Victoria Guerrero y Olga Quintero Caraballo.

La segunda etapa de El Universal inicia cuando ingresó a la impresión rotativa, al cambiar el antiguo equipo por el que adquirió de Vanguardia Liberal, en su primera vinculación con El Universal. Así operó hasta el 30 de marzo de 1982, cuando adoptó al moderno sistema Offset, empezando la transformación que tiene hoy.

En 1977 López Escauriaza vendió El Universal a la sociedad Editora Cartagena Ltda., cuyos socios, haciendo esfuerzos y sacrificios económicos increíbles, lo sostuvieron contra todos los augurios de su desaparición.

Tres años después con el asocio creativo de la empresa periodística Vanguardia Liberal, contando con la participación de inversionistas locales, se creó la sociedad Editora Del Mar S.A., su actual propietaria. De ahí partió y se consolidó su completa y acabada modernización, con incorporación a las más avanzadas tecnologías electrónicas de la impresión y fotocomposición sistematizada offset, a una redacción completamente computarizada, a la información nacional e internacional por satélite y otros adelantos no menos importantes, siempre en continuado e ininterrumpido proceso de renovación y perfeccionamiento.

Con la construcción y funcionamiento de la nueva sede en 1992, termina un largo trabajo de renovación, iniciado once años antes, en 1981, año trascendental para la vida del periódico, pues sus linotipos, su antigua prensa y todos los equipos que hasta esos días habían servido para su impresión, fueron vendidos y posteriormente fundidos.

El periódico santandereano Vanguardia Liberal se vinculó a El Universal comprando el 50% de sus acciones y comenzó gestarse una época de que buscaban transformar la vieja empresa familiar en una empresa periodística moderna y estable, con la acertada administración que requieren los grandes negocios y una orientación periodística que sirviera de guía para los cartageneros y todos los costeños.

Los cambios no se realizaron de un día para otro, duraron 24 meses. El Universal se imprimió en la rotativa de El Heraldó en Barranquilla y todos los periodistas debían redactar sus informaciones en el menor tiempo posible para entregar el material que era trasladado todas las tardes hasta la capital del Atlántico. El Universal volvió a editarse en Cartagena, cuando llegaron una plegadora y tres unidades de la actual rotativa, que fueron compradas a un diario norteamericano.

En esa oportunidad también se adquirieron todos los equipos de fotomecánica. Una dirección ajustada a las más estrictas normas periodísticas, una administración ágil, creativa y moderna, una red de distribución organizada, una redacción integrada por profesionales jóvenes, hombres y mujeres que le imprimen dinamismo al periodismo cartagenero, que representan un relevo generacional para orgullo y satisfacción de quienes, en su momento entregaron lo que tuvieron y pudieron dar, permiten a El Universal colocarse y mantenerse en los primeros lugares entre los más importantes diarios colombianos.²⁰

El propósito inicial que inspiró a los fundadores, seguido y reforzado por sus editores, directores, administradores y periodistas de hoy, lo conserva y mantiene en alto. El Universal es hoy en día un periódico de indiscutible liderazgo en una amplia e importante región de la Costa Atlántica. Con cubrimiento total de Cartagena y el resto del departamento de Bolívar, así como de Sucre, Córdoba y San Andrés (Islas) mantiene índices de circulación y penetración muy por encima de cualquier otro periódico de la costa o nacional en estas zonas.

Además de suministrar información general, actualizada y veraz, El Universal entrega información especializada sobre informática, vivienda, deporte, revistas de farándula, del cine y televisión, recetas, consejos de belleza y moda, también entrega fascículos coleccionables de obras útiles para toda la familia. Cuenta actualmente con numerosos puntos de ventas y representantes tanto a nivel local como nacional, que facilitan el suministro y adquisición de los servicios que ofrece a los lectores y anunciantes.

²⁰Historia Diario El Universal. <http://www.eluniversal.com.co/historia-de-el-universal>.

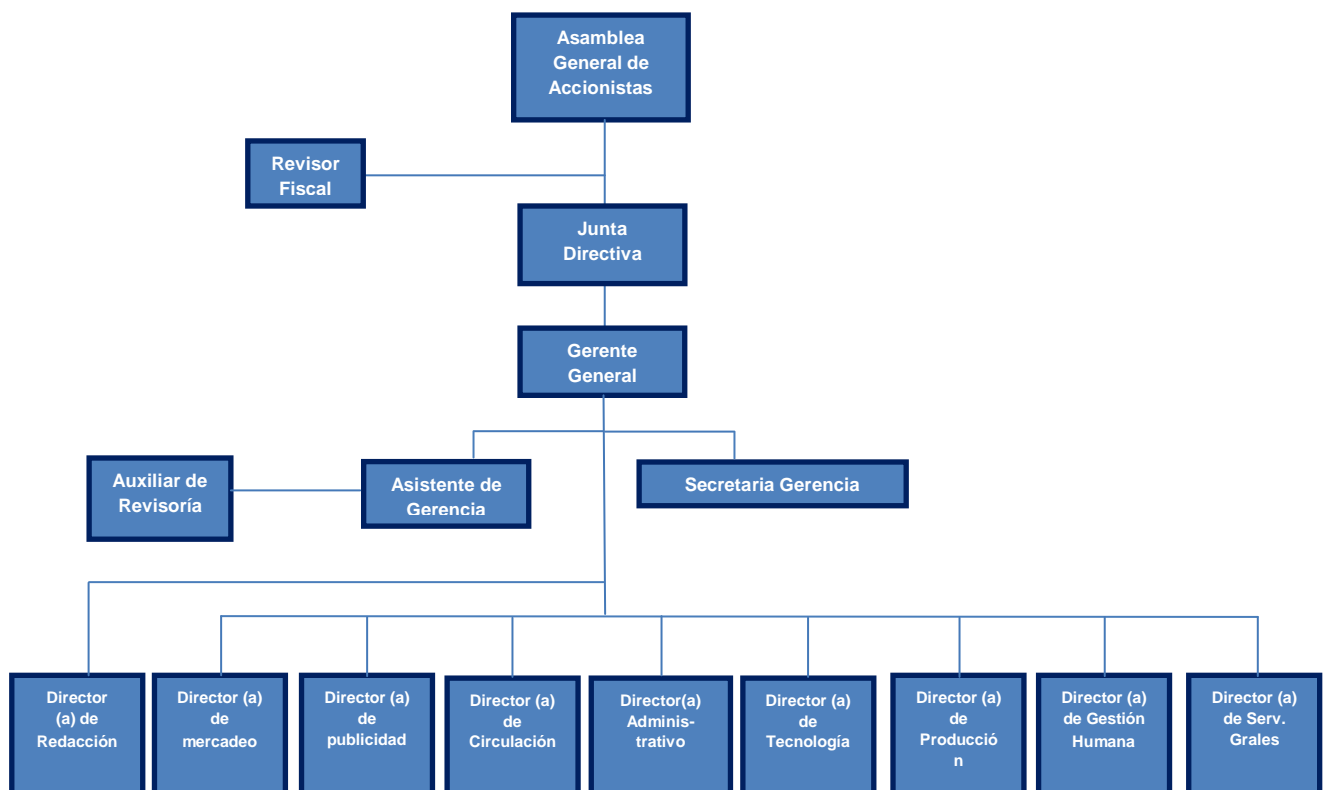
6.2. VISIÓN DE EDITORA DEL MAR

En el 2014, *Edimar* es la empresa proveedora de información líder en la Costa Caribe, con proyección regional y gran reconocimiento nacional. Su cultura empresarial fomenta la innovación y es un ejemplo de calidad y adaptación de la tecnología.

6.3. MISIÓN DE EDITORA DEL MAR

Somos una empresa de comunicación que defiende los intereses de la comunidad proporcionando información útil y veraz a través de las tecnologías disponibles.

6.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA



Aún gráficamente en su estructura orgánica, Editora Del Mar evidencia su falta de interrelación entre cada uno de los respectivos departamentos de la empresa. Este esquema da la impresión de rigidez y de mera comunicación vertical descendente. De arriba abajo, de jefe a empleado. Es necesario que el flujo de la información corra en todas las direcciones y que esto se evidencie igualmente en esta estructura.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. PROYECTO DE GESTIÓN

Comunicación interna de Editora Del Mar, es un proyecto de gestión: Análisis e investigación de la situación comunicacional de Editora del Mar para poner en marcha un proceso de comunicación interna.

Por ello, para hacer el diseño del plan de comunicaciones de Editora Del Mar, primero se realizó un diagnóstico de estado de la comunicación, luego se establecieron unas conclusiones sobre su eficacia y por último, se procedió a diseñar las estrategias comunicativas apropiadas para la empresa.

7.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el proceso de investigación se utilizaron técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. De la cuantitativa se escogió la encuesta, como técnica descriptiva del fenómeno de la comunicación interna en datos precisos. Las encuestas arrojaron cifras y datos mensurables estadísticamente representativos de los públicos internos

De las técnicas de investigación cualitativa se aplicaron las entrevistas libres, el análisis de contenido de correos y carteleras, y la observación. Éstas permitieron perfilar las características específicas de los comportamientos comunicacionales al interior de la empresa y hacer un diagnóstico detallado de lo que se requiere para la organización de la información que se genera internamente en Editora Del Mar.

8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para esta investigación se utilizaron varias técnicas de recolección de información: escritas, orales, análisis de contenidos y ejercicios de observación.

8.1. ENCUESTA

Se aplicó un cuestionario que constó de cinco preguntas con dos o tres opciones concretas de respuesta. Las encuestas fueron aplicadas a una muestra de la población objeto de estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa. Los encuestados fueron cada jefe de departamento y dos de sus trabajadores.

Esta encuesta se hizo con el objetivo de recolectar información, para luego hacer un análisis e interpretar las actitudes y opiniones de la población de interés con respecto a los medios informativos dentro de la empresa, Editora Del Mar.

Las respuestas de las encuestas nos permitieron saber cómo se sienten los trabajadores con la información que reciben a diario, qué esperan ellos que se les informe y si están o no, satisfechos con el flujo de comunicación interna de la empresa.

8.2. ENTREVISTA A JEFES Y EMPLEADOS

Con preguntas abiertas sobre cómo ha sido la comunicación interna durante los últimos 25 años dentro de la empresa, se entrevistó a los jefes y empleados que llevan más de 10 años vinculados a Editora Del Mar.

Se realizaron entrevistas a los jefes y empleados con el fin de analizar qué tanto ha avanzado la forma de comunicarse internamente en la empresa. Con esta herramienta se logró analizar cómo es el método que actualmente usan para las comunicaciones internas, y de qué forma se han venido dando las mismas.

8.3. OBSERVACIÓN DIRECTA DE LOS DEPARTAMENTOS EN DONDE SE DESARROLLA EL TRABAJO

Durante quince días se observó y se hizo un análisis sobre el clima laboral en los diferentes departamentos de la empresa Editora Del Mar.

8.4. ANÁLISIS DE CONTENIDO

Se analizó el contenido de los correos institucionales que generó la empresa durante quince días. Una vez se realizó la recolección y análisis de esos correos, se procedió a conocer la forma en que los trabajadores los interpretaron.

Un grupo selecto de trabajadores nos permitió tener acceso a los correos internos que les llegaron, luego se analizó la redacción, la calidad de información y la hora de envío.

8.5. POBLACIÓN

La población seleccionada para desarrollar el análisis, pertenece a los diferentes departamentos que componen a la empresa Editora Del Mar:

- Gerencia.
- Publicidad: clasificados y artes. Periodista de revista Dónde y Gente Bahía.
- Servicios generales: vigilantes, conductores, aseadoras y mensajeros.
- Producción: fotocomposición y rotativa.
- Circulación.
- Contabilidad: Cartera
- Informática.
- Mercadeo.
- Redacción: periodistas de Q`hubo, El Teso, El Universal y web. Fotógrafos y armadores.

9. DIAGNÓSTICO

9.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO COMUNICACIONAL INTERNO DE EDITORA DEL MAR.

Luego de aplicar cada una de las técnicas de recolección de información y analizarlas a la luz de teorías sobre comunicación organizacional interna, se diagnosticó que:

En Editora Del Mar hay un palpable problema de comunicación interna que viene de años atrás y su principal razón se debe a que la empresa no cuenta con una oficina de comunicaciones responsable de la misma.

A causa de la ausencia de una oficina de comunicaciones, los demás departamentos generan información de interés general que llega al resto de la empresa de forma aislada e independiente, provocando la mayoría de veces, la saturación de mensajes y con ello la distorsión de los mismos. Al menos diez correos al día llegan con diferente información y de varios remitentes a los trabajadores de la empresa.

Por otra parte, en una reunión convocada por los periodistas, la jefa de gestión humana y el gerente, se reconoció que muchos de los trabajadores no se sienten a gusto con las decisiones que se toman muchas veces sin sus opiniones.

Se comprueba que lo que se citó en el marco teórico por Rafael Muñiz González es necesario en Editora Del Mar. Este autor considera que “para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de

ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías”.

Y esto precisamente es una de las cosas que afecta a la empresa, la incertidumbre y las dudas abundan en cada trabajador cuando se satura de mensajes y lo mismo sucede cuando muchos no saben a dónde dirigirse si se les presenta algún inconveniente. Ejecutar un plan de comunicación interna ayudaría a reducir el rumor en los pasillos, que es muy común, sobre todo en la sala de redacción.

Resulta importante que la empresa se interese en reforzar su filosofía e integrar a todos los trabajadores a que retomen el sentido de pertenencia que se ha ido perdiendo. El no estar todos en función de una misma filosofía, de un mismo propósito pareciera que cada departamento fuese una empresa diferente y persiguiera distintos fines.

Por ejemplo, los departamentos administrativos no han comprendido que trabajan en un medio de comunicación y por lo tanto algunas veces les exigen a los periodistas algunas especificaciones que por cuestión de horario y tiempo no se pueden comparar con trabajos de oficina.

Es necesario crear una estrategia de comunicación interna que logre integrar a toda la empresa y a su vez mejorar las relaciones entre todos los departamentos. Como en todo proceso comunicativo, juegan un papel fundamental los elementos comunes que hacen parte de la comunicación interpersonal como la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación.

Debido a la existencia de varias fuentes dentro de la misma empresa, y por ende de distintos canales, entre los que se reconocen, el correo electrónico, las carteleras e incluso las secretarías y los rumores de pasillo, los mensajes llegan a los receptores –al trabajador- muchas veces con ruido y distorsionados, lo que dificulta la comprensión de los mismos y la retroalimentación que se espera.

Igualmente, cabe resaltar que en Editora Del Mar no hay un sistema de comunicación que interrelacione a los diferentes departamentos que componen a esta empresa. Lo que deja entre ver que más que una oficina de comunicaciones en la empresa no hay ni siquiera una estrategia primitiva que facilite la intercomunicación.

Es de mencionar que años atrás existió una intranet que no dio resultado, y en voz de los que la usaron la razón en la que coinciden es la de, una mala organización en quienes la administraban, además que les “impusieron” usarla. Por lo que a la hora de hacer una planeación estratégica es importante tener en cuenta la sensibilidad de los trabajadores los cuales se han acostumbrado a un clima laboral ausente de orden, participación, inclusión y amabilidad.

Por otra parte, en la empresa es necesario la existencia de una persona que se encargue de determinar estrategias puntuales que garanticen efectuar una buena comunicación interna. Tal como lo sugiere Joan Costa, en Editora Del Mar no bastaría con ²¹“simplemente articular las comunicaciones entre los miembros de una organización sino tener una estrategia para funcionar”.

²¹ Ibid

10. PROPUESTA COMUNICACIONAL

10.1. OFICINA DE COMUNICACIONES

Después de realizar el diagnóstico de la situación comunicacional es claro que Editora Del Mar necesita una oficina de comunicaciones que organice y desarrolle un trabajo integrado de comunicaciones internas dentro de la empresa.

Para lo cual es necesario que elija a un profesional especialista en el tema, con la experiencia y sensibilidad necesaria para planificar un proyecto orientado a resultados cuantificables y medibles.

Así mismo, la oficina de comunicaciones debe estar equipada de un talento humano que se dedique a analizar el clima laboral y a velar permanentemente porque éste se fortalezca por medio de recursos, planes y estrategias.

La nueva oficina de comunicaciones dependerá de la dirección general y sus funciones principales serán:

- Identificar, ejecutar y evaluar los objetivos, metas y estrategias de la comunicación interna en Editora Del Mar.
- Evaluar sistemáticamente el impacto de las nuevas estrategias de comunicación interna e implementar estrategias que respalden la imagen de Editora Del Mar como parte de la imagen de una empresa de medios.
- Generar información permanentemente sobre actualizaciones, noticias, decisiones y eventos que sean relevantes y de interés general para toda la comunidad de la empresa.
- Desarrollar actividades protocolarias, formales e informales que activen el flujo de la información e influya en el comportamiento de los empleados dentro de Editora Del Mar.
- Establecer espacios de expresión emocional para con el empleado, donde éste pueda expresar opiniones, ideas y compartir sentimientos. Promover la parte humana o subjetiva de Editora Del Mar.
- Planes estratégicos que busquen la integración de todos los departamentos que componen a la empresa.

10.2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA PROPICIAR EL FLUJO DE COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE EDITORA DEL MAR

Después de realizar el análisis del contexto Comunicacional Interno de Editora Del Mar, se llegó a la conclusión de que es necesario implementar herramientas que faciliten el flujo de información entre los empleados y a su vez, fomenten una cultura participativa y motivacional.

Entre éstas:

- Boletín Informativo mensual (virtual): “*Informativo del Mar*”
- Boletines Extra (Virtual)
- Cartelera informativa
- Postales de recordatorio (Virtual)
- Postales personalizadas de Felicitación
- Chat interno

10.2.1 Boletín Informativo Mensual

El boletín informativo tendrá una periodicidad mensual. Se enviará los día 30 de cada mes al correo corporativo que maneja cada uno de los miembros de la organización e irá dirigido a todos los departamentos con información de interés general.

Esta herramienta que llevará por nombre “*Informativo Del Mar*” incluirá siempre en su diseño la misión y visión de la empresa, con el fin de crear en los empleados un sentido de pertenencia y compromiso por cumplir los objetivos de la organización.

El Informativo Del Mar estará dividido en 3 secciones:

- **Cumpleaños del mes:** Se destacarán los empleados que estarán de cumpleaños en el mes siguiente, especificando el día y el área a la que pertenecen.
- **Empleado del mes:** Los jefes de cada departamento postularán mensualmente un miembro de su área y se someterá a votación colectiva el ganador de este título. Se publicará una nota resaltando las virtudes de la persona ganadora y se le otorgará un incentivo.

Cuando sea el caso, en esta sección se resaltarán al empleado que cumpla determinados años de permanencia en la organización convirtiéndose este en el *Empleado del mes*.

Nota: El incentivo autorizado mensualmente, será uno de los beneficios por canje otorgados a la empresa, por ejemplo: cenas en restaurantes con los cuales se tienen convenios de precios por pautas.

- **Eventos del Mar:** Bajo el objetivo de mantenerse actualizado, Editora Del Mar realiza constantes capacitaciones por departamentos, lo cual hace imprescindible esta sección para garantizar que las convocatorias a las mismas sean recibidas y por lo tanto, sean aprovechados estos espacios de aprendizaje. En esta sección se anunciarán de igual manera eventos internos, como conferencias, brigadas de salud, entre otras.

10.2.2 Boletines Extra:

El envío de Boletines extra no tendrá fecha estipulada, este será de utilidad para difundir noticias formales generadas a última hora.

10.2.3 Cartelera Informativa:

Su ubicación será en un lugar estratégico de la organización. En un punto obligado para el ingreso de los empleados a las instalaciones. En esta se anotarán cumpleaños, reuniones e informaciones destacadas de interés general. Se ha considerado de gran utilidad esta herramienta debido a que en diversos departamentos los empleados no tienen acceso a la web por ser innecesaria para su desempeño funcional dentro de la empresa. Este es el caso de celadores, conductores, empleados del aseo general y producción, quienes deberán recibir la misma información que el resto de los miembros de Editora Del Mar, pero por este medio que es más accesible para ellos que no constan de correo personal corporativo.

10.2.4 Postales de Recordatorio:

Las postales de recordatorio se enviarán por vía correo electrónico y funcionarán como una herramienta útil para reforzar la difusión de informaciones que deban llegar a todas las áreas de la empresa.

10.2.5 Postales Personalizadas de Felicitación:

Si bien es cierto que la existencia de una organización depende del desempeño de sus miembros, con la aplicación de esta estrategia se demostrará al empleado su importancia dentro la empresa al no dejar pasar por alto las fechas importantes para este. En Editora Del Mar actualmente no se realiza esta acción, por lo que en muchas ocasiones pasan desapercibidos los días que deberían marcar una diferencia para los trabajadores. Las postales de felicitación se enviarán por correo electrónico para conmemorar dos fechas específicamente: antigüedad en la empresa y cumpleaños.

10.2.6 Chat Interno:

Por la infraestructura de la organización, los departamentos se encuentran alejados espacialmente y en muchas ocasiones se necesita información de áreas diferentes, por lo que los empleados se ven obligados a desplazarse hacia las mismas. Con la implementación de esta herramienta se facilitará que todos los departamentos que componen a Editora Del Mar se intercomunique entre sí, permitiendo el envío de mensajes inmediatos, que precisen de una respuesta rápida, o que merezcan aprobación para seguir trabajando.

11. CONCLUSIONES

- Es necesario el departamento de comunicaciones internas para re-direccionar el flujo de comunicación entre empleados en todos los sentidos, buscando mejorar las relaciones de las partes.
- Los problemas de comunicación interna son palpables. Es importante que la información llegue rápidamente, de manera veraz y clara a los empleados para evitar confusiones e indisposiciones.
- Muchas de las inconformidades de los empleados se deben a que no se les ha reconocido de la mejor forma los esfuerzos que hacen por cumplir con las labores en mejores tiempos para la organización.
- La empresa carece de una estrategia para generar simpatía y sentido de pertenencia entre los empleados. Se debe tratar de generar unidad entre los trabajadores.
- Cada departamento debe estar sincronizado con el trabajo de los demás, así cumplan funciones diferentes. En la empresa cada departamento pareciera tener reglas distintas y direcciones que chocan en los procesos. Es necesario unificar y manejar una sola dirección.

12. CRONOGRAMA

1. Planeación y propuesta

Actividad	Objetivo	Fecha
Planeación	Debatir con el grupo de trabajo el tema y problema central de la tesis	Agosto de 2011
Formulación del proyecto	Definición del problema de tesis. División de trabajo de grupo y presentación formal.	Agosto de 2011

2. Desarrollo de trabajo

Redacción de bases	Consulta de fuentes y redacción de contenidos base de la tesis (Marco teórico, justificación y corrección)	Agosto de 2011
Entrevistas con empleados y directivos de	Realizar un diagnóstico del estado de las comunicaciones internas	Septiembre de 2011

Editora del Mar	en la organización.	
Ejecución de encuestas a los empleados	Obtener opiniones de los empleados y conocer qué piensan de la comunicación interna en la empresa.	Septiembre de 2011
Gestión de información	Reunir y procesar la información obtenida para definir propuestas para el producto comunicacional.	Octubre de 2011
Producto comunicacional	Diseño del producto que se pretende implementar para el manejo de las comunicaciones.	Noviembre de 2011

3. Entrega de proyecto

Conclusión	Reconocer resultados del trabajo de campo y sugerencias del proyecto comunicacional.	Noviembre de 2011
Entrega final y presentación de tesis	Publicación y explicación del proyecto de tesis.	Diciembre de 2011

13. PRESUPUESTO

	VALOR		FINANCIACIÓN		
	Valor Unitario	Cantidad	Empresa	Estudiante	Total
1. BIBLIOGRAFÍA Y PAPELERÍA					
a) Textos.	\$ 25.000	1 unid.		X	\$25.000
b) Fotocopias.	\$70	924 unid.		X	\$647.080
c) Internet.	\$1000	8 horas		X	\$8.000
d) Carpetas.	\$400	2 unid.		X	\$800
e) Impresiones en negro.	\$ 200	178 unid.		X	\$35.600
f) Impresiones a color.	\$700	10 unid.		X	\$7.000
g) Anillados.	\$2000	2 unid.		X	\$4.000
h) Empastes.		1 unid.			
2. TRABAJO DE CAMPO					
a) Pilas AAA para grabadora de audio.	\$1.900	4 unid.		X	\$7.600
b) Pilas AA recargables para cámara fotográfica.	\$15.900	2 unid.		X	\$31.800
c) Lapiceros para encuestas.	\$600	10 unid.		X	\$10.000
d) Refrigerio para encuestados.	\$2.500	20 unid.	X		\$50.000
3. TRANSPORTE					
a) Pasajes ida y vuelta	\$4.000	60 unid.		X	\$240.000
b) Combustible	\$20.000	1 unid.		X	\$20.000
TOTAL					1'086.880

BIBLIOGRAFÍA

- **FERNÁNDEZ COLLADO**, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas. 1997
- **MONTERO** Véliz, Fernando. Comunicación en 360 grados. Cambio de mirada en las organizaciones. Revista latinoamericana de Comunicación Chasqui, número 093.
- **ÁLVAREZ MARCOS**, José. Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Revista Razón y Palabra, edición 57. 2007
- **ANDRADE**, H. “Hacia una definición de la Comunicación Organizacional”, en La Comunicación en las Organizaciones. México, Trillas. 1991
- **GARCÍA JIMÉNEZ**, J. La Comunicación Interna. Díaz de Santos, Madrid. 1998
- **MORALES**, F. Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000, Barcelona. 2001
- **ROBLES**, Miguel Ángel. La comunicación interna en las entidades financieras andaluzas. El ejemplo de El Monte y CajaSur (tesina). Facultad de Comunicación, Sevilla. 2001
- **RODRIGUEZ**, Ingrid. Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista. 2005. www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm#mas-autor
- **MONTERO** Véliz, Fernando. Comunicación en 360 grados. Cambio de mirada en las organizaciones. Revista latinoamericana de Comunicación Chasqui. <http://chasqui.comunica.org/content/view/458/129/>

- **FRANCO** Carrillo, Rodrigo Alejandro. Comunicación en 360 grados. 2009 www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-y-su-manejo-inteligente.htm.
- **RODRIGUEZ**, Íngrid. Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista. 2005. www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm#mas-autor
- **MUÑIZ** González, Rafael. Marketing en el siglo XXI. 3ra Edición. 2010. Editorial Centro de Estudios Financieros.
- **LARREA**, Juan José. Community Manager: Cómo ser gestor de comunidades virtuales. 2011. <http://jjarrea.com/disertaciones/25-disertaciones/85-community-manager-como-ser-gestor-de-comunidades-virtuales>
- **COSTA**, Joan. La especificidad del Dircom. www.reddircom.org/textos/espec-dircom.pdf
- **VELILLA**, Javier. El Dircom es un estrategia, generalista y polivalente (Joan Costa dixit). 2008 www.javiervelilla.es/wordpress/2008/03/17/el-dircom-es-un-estratega-generalista-y-polivalente-joan-costa-dixit
- **FREIXA**, Ramón. El DIRCOM y la comunicación en el siglo XXI. [http://www.juanjonavarro.com/masquecodigo/lib/coev_weblogs/EL DIRECTOR de COMUNICACION.pdf](http://www.juanjonavarro.com/masquecodigo/lib/coev_weblogs/EL_DIRECTOR_de_COMUNICACION.pdf)
- **LARREA**, Juan José. Community Manager: Cómo ser gestor de comunidades virtuales. <http://jjarrea.com/disertaciones/25-disertaciones/85-community-manager-como-ser-gestor-de-comunidades-virtuales>
- **MUÑIZ** González, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición. <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- **DIARIO EL UNIVERSAL** <http://www.eluniversal.com.co/historia-de-el-universal>.

ANEXOS

- **BOLETÍN INFORMATIVO**

EL UNIVERSAL
eluniversal.com.co

Informativo del Mar

Nuestra Misión
Nuestro Vínculo
Empleado del Mes
Eventos
Cumplidos

Noviembre de 2011

¡Somos los mejores!

Somos una empresa de comunicación que defiende los intereses de la comunidad proporcionando información útil y veraz a través de las tecnologías disponibles.



¡Lo que Lograremos!



En el 2014, *Edimar* es la empresa proveedora de información líder en la Costa Caribe, con proyección regional y gran reconocimiento nacional.

Su cultura empresarial fomenta la innovación y es un ejemplo de calidad y adaptación de la tecnología.

¡El empleado del Mes!

En el mes de noviembre indiscutiblemente el ganador al Título "Mejor Empleado del Mes" es **Germán Mendoza Diago**, quien el pasado 8 de noviembre cumplió 25 años de trabajar en Editora del Mar.

Germán llegó al periódico en el año 1986 y desde entonces se ha destacado como un hombre apasionado por su vocación y excelencia. En la actualidad se desempeña como director de Q'Hubo y editor general de El Universal.

Nuestros agradecimientos **Germán Mendoza** por dedicar gran parte de su vida a su segundo hogar, la familia *Editora de Mar*.



Germán Mendoza Diago
"25 años de trabajo dedicados al servicio de informar con Editora del Mar"

¡Eventos!

Estimado Equipo Editora del Mar,

A continuación anunciamos las actividades programadas para el mes de diciembre.

Capacitaciones

- **Actualización Periodística**
Día: 9 y 10 de Diciembre
Hora: 9:00 a 11:00 a.m.
Dirigido a: Periodistas Revista Donde, Viernes, Gente Bahía, El Teso y Q'Hubo
Lugar: Salón 3 primer piso
- **Charla Nueva Forma de tratar las Fotografías**
Día: 15 de Diciembre
Hora: 3:00 a 4:00 p.m.
Dirigido a: Periodistas, Diseñadores y Fotógrafos
Lugar: Salón 3 Primer Piso

¡Porque tenemos que estar a la Vanguardia!



¡Cumpleaños Diciembre!



...A todos los cumplimentados del mes de Diciembre les deseamos muchas felicidades en su día...

Periódico Gente Bahía	Angélica Blanco	11
Web	Germán Gómez	18
Q'Hubo	Alexandra Clavijo	26
El Teso	Gisella López	29
Contabilidad	Nelsi López	18

Cartagena de Indias, Pie del Cerro Cl. 30 No. 17-36 PBX: 650 1050 - FAX: 650 1057
www.eluniversal.com.co

- BOLETÍN EXTRA

EL UNIVERSAL
eluniversal.com.co

Extra Informativo

15 de Septiembre de 2011



Atención

Cambio en el sistema de liquidación de nómina

Se le informo a todos los Directores de área, Coordinadores de Sección, Coordinadores de Reloj que EDITORA DEL MAR S.A inicia una nueva etapa en el cambio de la jornada laboral para el personal administrativo y un cambio en el sistema de liquidación de nómina.

Actualmente nuestra nómina es liquidada por el Sistema Zeus y a partir de la primera quincena de octubre tendremos un cambio de nómina por el Sistema Sinergy que es un proyecto corporativo a nivel de todos los periódicos del Grupo.

Se les solicita de manera urgente la programación de los turnos (FORMATO DE PROGRAMACION MENSUAL) incluidos los descansos compensatorios y adicionalmente una programación que deberá cumplirse por el termino de 2 meses con la opción de poder registrar cambios y novedades de última hora.

Actualmente liquidamos turnos, dominicales, festivos y programamos descansos por el sistema del reloj en Editora del Mar ,pero a partir de la liquidación de la nueva Nomina Sinergy será una integración directa a la aplicación a nivel de todos los periódicos y debe ser parametrizada a más tardar en el día de hoy

La información que no se reciba en el Dpto. de Gestión Humana en el día de hoy ocasionará que no saldrán liquidados los días Domingo, Festivos y la falta de programación de descansos compensatorios registrará ausencias.

No habrá liquidación manual de días no pagados , como también se perderá el derecho a reclamar lo que no esté programado anticipadamente en la aplicación.

Favor, cualquier inquietud o información adicional Marcela Cogollo de Nomina estará presta a colaborarles, es de obligatorio cumplimiento.

Maria Claudia Lorduy Valencia
Revisoria
Tel:6501050 Ext 288
mlorduy@eluniversal.com.co

- CARTELERA INFORMATIVA

CARTELERA INFORMATIVA EDIMAR

DICIEMBRE

Nuestra Misión

Somos una empresa de comunicación que defiende los intereses de la comunidad proporcionando información útil y veraz a través de las tecnologías disponibles.

Nuestra Visión

En el 2014, *Edimar* es la empresa proveedora de información líder en la Costa Caribe, con proyección regional y gran reconocimiento nacional.

Su cultura empresarial fomenta la innovación y es un ejemplo de calidad y adaptación de la tecnología.

Actividades programadas

Curso en actualización Periodística

Día: 9 y 10 de Diciembre
 Hora: 9:00 a 11:00 a.m
 Dirigido a: Periodistas Revista Donde, Viernes, Gente Bahía,
 El Teso y Q'Hubo
 Lugar: Salón 3 primer piso

Charla Nueva Forma de tratar las Fotografías

Día: 15 de Diciembre
 Hora: 3:00 a 4:00 p.m
 Dirigido a :Periodistas, Diseñadores y Fotógrafos
 Lugar: Salón 3 Primer Piso

Cumpleaños Diciembre

Departamento	Nombre	Día
Periódico Gente Bahía	Angélica Blanco	11
Web	Germán Gómez	18
Q'Hubo	Alexandra Clavijo	26
El Teso	Gisella López	29
Contabilidad	Nelsi López	18

En el mes de noviembre indiscutiblemente el ganador al Título "Mejor Empleado del Mes" es **Germán Mendoza Diago**, quien el pasado 8 de noviembre cumplió 25 años de trabajar en Editora del Mar.

Atención

Cambio en el sistema de liquidación de nómina

Se les solicita de manera urgente la programación de los turnos (FORMATO DE PROGRAMACION MENSUAL) incluidos los descansos compensatorios y adicionalmente una programación que deberá cumplirse por el termino de 2 meses con la opción de poder registrar cambios y novedades de última hora.

Favor, cualquier inquietud o información adicional Marcela Cogollo de Nomina estará presta a colaborarles, es de obligatorio cumplimiento.

María Claudia Lorduy Valencia
Revisoría

- POSTALES PERSONALIZADAS DE FELICITACIÓN

- Cumpleaños



- Antigüedad en la empresa



*Sr. Germán Mendoza
Diago*

“Hoy conmemoramos 25 años de su
trabajo con la familia Editora del Mar
S.A”

¡ Felicidades!

Cartagena de Indias 08 de Noviembre de 2011

- **POSTAL DE RECORDATORIO**



Les Recordamos su puntual asistencia
a la Charla : ***Nueva Forma de tratar las
Fotografías***

Día: 15 de Diciembre

Hora: 3:00 a 4:00 p.m

Dirigido a : Periodistas, Diseñadores y
Fotógrafos

Lugar: Salón 3 Primer Piso

Los esperamos...