



“LA NECESIDAD DE LA COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN”

Introducción:

Uno de los factores importantes que inciden en el funcionamiento de una organización es la comunicación interna. Por ella, se transmiten diversos mensajes que colaboran en el desarrollo de las actividades internas y externas. La comunicación interna incide en el progreso de las actividades propias del servicio y las relaciones del personal en la organización.

Para Max Tello la comunicación interna es *“transmitir un mensaje con el objetivo de provocar un efecto específico, lo que supone no solo tener la capacidad de hablar, sino también de escuchar, de prestar atención a los demás”*.

La función de la comunicación interna es contribuir a la eficiencia en las distintas funciones que cumplen los trabajadores dentro del sistema de la organización, brinda a los trabajadores de la organización a tener la capacidad de respuesta a los múltiples mensajes que da la alta dirección hacia sus trabajadores o viceversa.

Problemas básicos de comunicación en las organizaciones:

- Falta de identificación con la misión institucional.
- Ausencia de un proceso de inducción o bienvenida para el nuevo personal de la institución.
- Ausencia de mecanismos de integración del trabajo de los diferentes centros.
- Focalización de la información, la misma que no baja a los niveles inferiores.
- Prácticas verticalistas y centralistas en el manejo de la información institucional.
- Incumplimiento de procedimientos.
- Fallas en los mecanismos de convocatoria a reuniones.
- Incumplimiento de decisiones acordadas en reuniones de comités.
- Problemas de relaciones interpersonales no resueltas.
- Falta de capacitación de personal que tiene relaciones con los usuarios y de la institución.
- Pocos espacios para la integración del personal.
- Desinformación y circulación de rumores sobre situación laboral del personal.

La implementación de una *Estrategia de Comunicación Interna*, implica el involucramiento de todo el personal y en especial de las personas que tienen responsabilidades de dirección y/o conducción.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Definiendo una Estrategia de Comunicación Interna:

Objetivo General:

Crear y desarrollar un sistema de comunicación que permita conocer y apropiarse la misión, valores y mística institucional, orientada a fomentar una visión integral del trabajo.

Metas:

1. Crear canales de comunicación que permitan la implementación eficaz de los planes estratégicos de trabajo de la institución.
2. Implementar procesos de integración que permitan:
 - a. Conocer y apropiarse la misión, valores y mística institucional.
 - b. Compartir los problemas y logros de la organización en un ambiente democrático y fraterno.
 - c. Crear un mecanismo de difusión que permita mantener informado al personal sobre su situación laboral, de manera que se tome en cuenta en la solución de los problemas financieros los principios de justicia social.

Actividades:

1. Creación e implementación de un mecanismo de seguimiento del Plan Estratégico Institucional.
2. Creación y aplicación de una herramienta de comunicación que recuerde a los directores y coordinadores sobre los acuerdos tomados en reuniones de Comité Consultivo y Comité Técnico.
3. Transmisión de acuerdos tomados en los Comités Consultivo y Ejecutivo, a todo el personal.
4. Informar a través de boletines informativos físicos y electrónicos sobre las principales actividades realizadas en cada trimestre finalizado y las proyecciones para el siguiente; sobre eventos públicos de cada centro, así como información sobre trabajos escritos como informes finales, consultorías, investigaciones etc.
5. Informar sobre el quehacer institucional a través de página WEB institucional.
6. Implementar un mecanismo de convocatorias a reuniones programadas.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



7. Dar a conocer e implementar el manual de Procedimientos Administrativos y el Reglamento Interno Institucional.
8. Construcción e implementación de un programa de integración institucional, que busque una relación armónica entre el personal.
9. Capacitación del personal, sobre todo los que tienen relación con usuarios y el público en general.
10. Elaboración y distribución de un manual de bienvenida al personal nuevo.
11. Transmisión a través de reuniones generales, circulares y/o memorándums institucionales de la información de carácter económico.
12. Hacer público el escalafón salarial institucional.
13. Elaborar una política de incentivos para el personal.

Tipos de comunicación en las organizaciones:

Existen dos canales de comunicación interna en las organizaciones: *comunicación formal e informal*.

Los *canales de comunicación formales* están dictados por la estructura planificada establecida para la organización. Los contenidos están referidos a los aspectos laborales y, generalmente, utilizan la escritura como medio (comunicados, memorándums, etc.).

Los *canales de comunicación informal* no están planificados y emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización. Los contenidos que fluyen en la comunicación informal es aquel tipo que, a pesar de ser aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en los pasillos, por ejemplo) es más rápida que la formal. Suele estar cargada de aspectos emocionales o sentimentales.

Los modelos informales de comunicación crean redes de comunicación.

Kreps indica que una red es una agrupación de miembros de la organización que se comprometen, en una interacción modelada. Se distinguen tres tipos de redes:

1. Redes totales del sistema: diagraman los modelos de comunicación por medio de toda la organización.
2. Red de pandilla: identifica a los grupos de individuos dentro de la organización que se comunican exclusivamente entre ellos que con otros miembros de la organización.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



3. Redes personales: son los individuos que interactúan con un miembro determinado de la organización.

De acuerdo con la clasificación propuesta, se puede distinguir seis formas que pueden adoptar los miembros de la organización:

1. Los aislados: son miembros de la organización que tiene un contacto mínimo con los demás, están escondiéndose en la organización o se les evita, pueden ser aislados dentro de su red o de redes centrales de su organización.
2. Líder de opinión: no mantienen una autoridad formal en la organización, pero guía el comportamiento e influyen en las decisiones de los miembros de la organización.
3. Los porteros: Controlan los flujos de la información entre los miembros de la organización, están el medio de una red y llevan mensajes de una persona a otra o retienen la información. Este papel es importante y debe mantenerlo un individuo responsable e informado.
4. Los cosmopolitas: Son individuos que conectan a la organización con su entorno. Recolectan información de fuentes del entorno y proporcionan información acerca de la organización a los representantes del entorno.
5. Los puentes: Son miembros de la organización que se conectan con una pandilla a la que pertenecen con miembros de otra.
6. Los vínculos: Conectan a dos pandillas sin pertenecer a ninguna, ayudan a compartir información relevante entre pandillas.

La *comunicación formal*, rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización. Cuanto menos se utilice la comunicación formal para proporcionar información relevante a los miembros de la organización, más dependen del rumor para obtener información y más poderoso se convierte el rumor. A la inversa, cuanto más información relevante sobre la organización proporcionen los canales de comunicación formal a los miembros, menos dependerán a los miembros del rumor para obtener información.

De acuerdo al sentido que se le dé a la comunicación interna esta puede presentarse en tres formas:

1. Ascendente
2. Descendente
3. Horizontal

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Esta clasificación incide en el desenvolvimiento de los servicios de atención al cliente porque dependemos de él para el desarrollo de actividades (lineamientos, directivas, reglamentos, resoluciones) si estos sentidos no se dan en forma cabal, el caos y la desinformación prevalecerá en la organización llevándola a degradarse.

La Comunicación Descendente: Es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica y tiende a ser considerada como la forma, natural y espontánea de transmitir la información en la empresa. Los documentos característicos son los reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas y encuestas.

En las organizaciones, es más fácil que un empleado esté atento a recibir información del jefe que al revés. La comunicación desde la dirección tiende a ser considerada más interesante, por ello, el problema puede ser el exceso de información descendente, sin que se haya realizado la necesaria elección y adecuación a los receptores.

Las funciones de la comunicación descendente son:

- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía;
- Proporcionar a los miembros de la empresa información relacionada con el trabajo realizado;
- Facilitar un resumen del trabajo realizado y adoctrinar a los empleados para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Para Kreps la comunicación descendente es la que fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores en la jerarquía de la organización, es el sistema de mensajes formal básico. Envía órdenes hacia las jerarquías inferiores, proporciona información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a los miembros de la organización.

Asimismo, indica que la cantidad excesiva de mensajes de comunicación descendente puede confundir y frustrar a los trabajadores.

Los mensajes descendentes contradictorios pueden frustrar a los trabajadores y dañar así la moral. La comunicación descendente no es clara, se indica rápidamente y es vaga. Los mensajes repetitivos implican la desconfianza de la dirección hacia los empleados o faltan a la inteligencia de los mismos.

Los problemas con los que se encuentra la comunicación descendente son que muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente sobrecargándoles de mensajes y dando como resultado órdenes que pueden perturbar y frustrar a los subordinados.

La dirección proporciona a sus subordinados órdenes contradictorias y excluyentes, causándoles confusión y ansiedad; además es poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisas y vaguedad; puede haber comunicaciones en serie o formando

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro sin la seguridad del feedback, con la siguiente distorsión acumulativa.

La comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en los receptores.

De acuerdo con la propuesta, la comunicación descendente es la menos indicada en utilizar en las empresas, debido a la saturación de mensajes escritos. Los empleados que desarrollan las actividades de atención al cliente reciben información constante de resoluciones o documentos repetitivos sobre sus actividades que influyen en su accionar.

Las sugerencias y observaciones de los empleados no son consideradas o son vistas inadecuadamente. Usualmente, se atiborra y satura de mensajes al personal creyendo que el nivel de comprensión es bajo y que hay que reiterar los mensajes a cada instante.

De acuerdo con la definición de comunicación descendente sólo se considera importante los lineamientos básicos para el tratamiento de clientes y las normatividad de la empresa con relación a la atención al cliente. Si analizamos los mensajes (caso que se efectuará posteriormente) los mensajes que llegan de la Alta Dirección son filtrados por la Jefatura o la Supervisión, la información se procesa y notifica a los gestores a través de hojas de coordinación o memorándums (mensajes limitados y recortados) El mensaje impersonalizado brinda un efecto de desinterés de los empleados (el criterio de personalidad favorecerá a la innovación y prestación del mensaje dado).

La Comunicación Ascendente: Fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel. El propósito es “hacer llegar a los responsables una información general sobre el personal de la empresa en su sentido más amplio, esto es, desde promover e institucionalizar unos cauces adecuados que inciten a informar hacia arriba (por ejemplo: buzones de sugerencias, participación en sus periódicos, por ejemplo).

En las organizaciones tradicionales, la comunicación ascendente suele ir acompañada de muchas dificultades que la hacen inexistente debido a la estructura jerárquica imperante y más complicada todavía en las modernas en el sentido de que se generalizan las comunicaciones. En cada nuevo escalón de ascenso de una información se encuentra con una competencia de mensajes, que intentan subir por un cauce progresivamente más estrecho.

La apertura de la vía comunicativa ascendente está basada en una adecuada planificación y en un método de selección de la información de interés.

Las funciones de la comunicación ascendente son:

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- Proporcionar a los directivos el feedback necesario sobre los asuntos y problemas actuales de la organización;
- Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permita determinar la efectividad de su comunicación descendente;
- Aliviar las tensiones al permitir a los empleados de nivel inferior en la empresa compartir información relevante con sus superiores;
- Estimular la participación y el compromiso de todos.

Los canales de comunicación ascendente tienen los problemas de facilitar el excesivo control por parte de la dirección; provocar el enfado del director cuando el mensaje es desagradable; así a menudo, sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos, la poca receptividad de los directores y la insuficiencia de canales.

Este tipo de comunicación proporciona a la organización información vital de la situación de los empleados frente a la empresa, percepciones de la organización o modificaciones que pueda establecerse.

Este tipo de comunicación es bajo debido a que no existen áreas que se dediquen a recibir las sugerencias de los empleados.

Para Kreps la comunicación ascendente es la que fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto. Proporciona retroalimentación, e información sobre las operaciones cotidianas que necesitan para tomar decisiones sobre la dirección de la organización.

Es la fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad de su comunicación descendente; libera tensiones de los empleados al permitir que los miembros de nivel más bajo de la organización compartan información relevante con sus superiores; alienta la participación y la involucración de los empleados, aumentando así la cohesión de la organización. Sin embargo, desde la perspectiva del empleado señala que es arriesgado que el empleado manifieste sus problemas, teme el castigo cuando se proporciona mensajes desagradables. Los directivos no son receptivos a la retroalimentación honesta de los empleados, reaccionan a la defensiva.

Específicamente, en las áreas de atención al cliente, es importante programar ideas y sugerencias, las cuales no están correctamente estructuradas pues no existe un reconocimiento individual o grupal de las ideas, se despotrican de las mismas o no son informadas. No hay incentivos laborales, económicos ni felicitaciones. Este programa es más impositivo que participativo. Enviar una queja, reclamo, sugerencia u observación es vista como un elemento negativo a la organización.

Esta situación, por lo tanto, conlleva a que no exista interrelación entre trabajadores o que estos hagan conocer su percepción sobre la empresa. Mientras no se rompa la rigidez de

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



las jerarquías o se quiebre el paradigma del desacato a la autoridad los empleados no podrán brindar sus ideas a la organización y, obviamente, se desperdicia el recurso humano.

La Comunicación Horizontal: Es la que se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Esta situación puede darse a distintos niveles.

Las principales funciones de la comunicación horizontal son:

- Facilitar la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos;
- Proporcionar un medio para compartir información relevante de la empresa entre compañeros.

Los problemas relativos a la comunicación horizontal, se deben en ocasiones a la falta de interés de los trabajadores, por la falta de tiempo de los empleados que no pueden coordinar su propia área. También la ausencia de canales establecidos hace que se releguen este tipo de comunicaciones al ámbito informal. Las formas típicas de la comunicación horizontal son: juntas, comités, mesas redondas, asambleas, etc.

Para Kreps la comunicación horizontal es la que fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, básicamente es la comunicación entre compañeros. Facilita la coordinación de tareas al permitir establecer relaciones interpersonales. Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre compañeros de trabajo. Es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros. Permite darse apoyo mutuo.

El Clima Organizacional:

En toda institución es importante el “*clima organizacional*”, el que se refiere al ambiente existente entre los miembros de una organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros.

El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades, entonces sobreviene la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad, etc.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor.

La comunicación interpersonal constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, es un área en la cual, el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello, es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial.

¿Por qué es necesaria una Estrategia de Comunicación Interna?

Una *Estrategia de Comunicación Interna*, permitiría a las empresas: el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los objetivos, las metas, las estrategias a aplicarse, los problemas y los logros de la organización.

Una *Estrategia de Comunicación Interna*, además de potenciar las relaciones interpersonales, debe posibilitar a los trabajadores orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que los trabajadores tengan la posibilidad de cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados en un ambiente democrático interno.

La formulación e implementación de una adecuada *Estrategia de Comunicación Interna*, busca dar solución a una serie de problemas relacionados con la falta de una comunicación fluida y horizontal, la que normalmente está en la base de deficiencias planteadas en los procesos de planificación estratégica institucional.

Conclusiones:

Para garantizar una comunicación efectiva en un negocio de éxito, todos los empleados deben participar en las habilidades básicas de comunicación organizacional empezando por desarrollar las habilidades de escuchar, habilidades comunicativas y el diseño de un *Plan de Comunicación Interna* para asegurarse que sus empleados trabajan como un solo equipo para lograr los objetivos.

El aumento de su capacidad de comunicación organizacional incluye de comunicaciones descendentes, que permite compartir con los empleados el plan estratégico, que comprende la misión de su organización, visión y declaración de valor.

La comunicación descendente sirve para elaborar planes para lograr los objetivos dentro de un conjunto de parámetros. Como guía, es importante tener un conjunto de

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



procedimientos para las tareas de rutina de cómo se llevan a cabo; asegurarse de que cada empleado tenga una copia escrita de su descripción de trabajo y conozcan su lugar en la organización. Reuniones de Gestión regulares hacen maravillas para los empleados, pues son una excelente manera de mejorar las habilidades de comunicación en la organización. Para los directivos, estas reuniones les permiten interacciones directas (cara a cara).

La comunicación ascendente en la organización incluye la interacción de los empleados con sus directivos. Los empleados necesitan una dirección. Asegúrese de que los directivos se reúnan con sus empleados al cargo por lo menos una vez al mes para escuchar sus preocupaciones. No tiene que ser una interacción formal, que puede ser una charla informal acerca de cómo van las cosas. Estas reuniones de gestión y personal son la mejor forma para reunir información. Lo más importante, entonces es actuar sobre los comentarios.

Estas habilidades de comunicación organizacional hacen que sus empleados se sientan importantes, que sientan que su opinión es valorada y que a su vez aumenta el rendimiento. Asegúrese de que siempre haya un objetivo para participar, se trata de un uso productivo del tiempo, tanto para los gerentes y los empleados. Las organizaciones prosperan en las comunicaciones y la falta de ellas promueve un ambiente de trabajo ahogado que no promueve el crecimiento.

Bibliografía:

Sotelo Enríquez, C., "Introducción a la Comunicación Institucional", Ariel Comunicación, Barcelona, 2001.

Canel, M.J., "Comunicación Política: técnicas y estrategias para la sociedad de la información", Tecnos, Madrid, 1999.

Pérez, R.A. "Estrategias de Comunicación", Ariel Comunicación, Barcelona, 2001.

Van Riel, C., "Comunicación Corporativa", Prentice Hall, Madrid, 1997.

www.piramidedigital.com

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



www.piramidedigital.com
www.elmayorportaldegerencia.com



AUTOR:



Olga M Obando PhD
.: Gerente de Consultoría
olga_obando@piramidedigital.com
Cel. + (593) 999 922 000
skype: oobandoec

www.piramidedigital.com
www.elmayorportaldegerencia.com

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec