

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INTERNA EN EL NÚCLEO ANZOÁTEGUI DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

QUANTITATIVE AND QUALITATIVE EVALUATION OF THE INTERNAL STRATEGIC COMMUNICATION PROCESS AT THE ANZOATEGUI HEADQUARTER OF UNIVERSIDAD DE ORIENTE

LUIS CUÉLLAR¹, ALFONSO CÁCERES²

*Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, ¹Unidad de Cursos Básicos, Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales, ²Escuela de Ciencias Administrativas, Centro de Investigaciones en Ciencias Administrativas y Económicas, Barcelona, Venezuela
E-mail: espartacol04@gmail.com / escaceres1@gmail.com*

RESUMEN

La teoría de la comunicación estratégica interna de Varona Madrid (1999) propone cuatro áreas fundamentales de análisis en la cultura y comportamiento organizacional (*orientación y formación, compensación y beneficios, cambio y desarrollo institucional, compromiso y satisfacción*), sobre la base de esos componentes de estudio, esta investigación examinó cuantitativa y cualitativamente el actual sistema de intranet del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. La investigación fue de carácter no experimental de diseño transeccional exploratorio y su enfoque metodológico fue integrado multimodal o mixto; se recurrió al cuestionario y a la entrevista cualitativa estructurada como instrumentos de recolección de datos en una población de 53 secretarías y 3 informantes clave, respectivamente. El proceso de interpretación de resultados se realizó a través del *software* estadístico SPSS versión 19 para *Windows* y de una triangulación de datos. Los resultados obtenidos evidenciaron bajos niveles de satisfacción laboral, identidad institucional y nula interactividad entre el personal administrativo y sus autoridades a través de su sistema de intranet. Se recomienda considerar la generación de canales de interactividad digitalizada en su plataforma de electrónica institucional.

PALABRAS CLAVE: Comunicación estratégica interna, intranet universitaria, interacción social digitalizada, ideología y discurso, UDO-Anzoátegui.

ABSTRACT

The internal strategic communication theory of Varona Madrid (1999) proposes four key areas of analysis on culture and organizational behavior, which are orientation and training; compensation and benefits; institutional change and development and commitment and satisfaction. Based on those study components, this research assessed quantitatively and qualitatively the current intranet system at the Anzoategui headquarter of *Universidad de Oriente*. Methodologically, the study design was non-experimental, exploratory, transactional and multimodal or mixed. Data were collected by means of a survey and a qualitative structured interview on a research population made up of 53 secretaries and 3 key informants. Data analysis was conducted using IBM SPSS, version 19.0 for Windows and data triangulation. The research findings reported low levels of job satisfaction and institutional identity, as well as a scarce interaction between the chiefs and the administrative staff through their Intranet system. The implementation of digital interactive channels on their institutional electronic platform is suggested.

KEY WORDS: Internal strategic communication, university intranet, social interaction digitized, ideology and discourse, UDO-Anzoategui.

INTRODUCCIÓN

Durante las dos últimas décadas, etnometodólogos e investigadores sociales han manifestado un interés cada vez más acentuado en el estudio de la comunicación interna; dicha preeminencia se debe, en parte, a los enfoques interdisciplinarios que sobre cultura y comportamiento organizacionales se vienen desarrollando (Fernández Collado 2001), así como por la veloz transformación que de manera general las telecomunicaciones y la informática están suscitando en las acciones y estructuras laborales (Varona Madrid 1998, Knoblauch y Heath 1999,

Castells 2009). En consecuencia, los retos que impone el avance continuo de los nuevos sistemas de gestión automatizada de la información han provocado que los entes gubernamentales o empresariales incorporen en sus respectivas plataformas tecnológicas canales de interacción socialmente institucionalizados entre los miembros de su equipo de trabajo (Grillo 2010); en otras palabras, una comunicación estratégica interna capaz de fomentar entre éstos el diálogo, el fortalecimiento de sus creencias, valores y el manejo de conflictos en la búsqueda de soluciones consensuadas (Varona Madrid 1995, 1998, 2007).

El efectivo intercambio electrónico de mensajes supone entonces una constante evaluación de la arquitectura informativa presente en el diseño de sus portales de intranet (Morales Morejón *et al.* 2004, Cascante y Fonseca 2006, Salazar Vargas *et al.* 2008); evaluación que particularmente para el caso de las universidades adquiere un rol protagónico (Fernández Hernández 2009), puesto que favorece la participación colectiva de conocimientos y experiencias que consolidarán sus políticas de gestión comunicacional. Desde una perspectiva estrictamente discursiva (van Dijk 2003), resulta valioso observar la “negociación de subjetividades” (Kaplan 2004) en tal tipo de participación dialógica computarizada, dado que ello posibilita la descripción de las representaciones mentales, la identidad grupal, la ideología y, en definitiva, el nivel de acceso democrático a los canales electrónicos de comunicación en los espacios académico-administrativos.

Por ello, tomando en cuenta los resultados sobre clima laboral obtenidos por Rodríguez *et al.* (2007) y dada la repercusión que supone el análisis del componente físico o soporte electrónico en una institución, el presente trabajo tuvo como objetivo examinar cuantitativa y cualitativamente el actual sistema de intranet del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente, para: a) determinar el grado de interacción mediática que dicha institución ofrece actualmente a su personal administrativo; b) describir el tipo de comunicación estratégica interna que prevalece en su red electrónica; y c) contrastar el actual modelo comunicacional del Núcleo con las propuestas de gestión de la información organizacional endógena.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se trata de una investigación de carácter no experimental de diseño transeccional exploratorio. De igual forma, como posibilidad válida para proporcionar una perspectiva holística y crítico-interpretativa del fenómeno de estudio, el enfoque que sustentó el marco metodológico fue integrado multimodal o mixto (Hernández Sampieri *et al.* 2006): una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos (cuestionario y entrevista cualitativa estructurada), se pudo describir y correlacionar el proceso de comunicación organizacional del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente,

a través de un proceso de interpretación de resultados presentados por el *software* estadístico SPSS versión 19 para *Windows*. En última instancia, lo que se persigue es indagar en los patrones de interacción social mediática, para profundizar en las connotaciones culturales del actual modelo de interfaz electrónica en dicha Casa de Estudios Superiores.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En una primera etapa de recolección de datos se utilizó un muestreo no probabilístico dirigido, constituido por la participación voluntaria de 53 secretarias. A dicho grupo, en mayo de 2012, se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento de cuestionario, compuesto de diez ítems relacionados con la teoría de *comunicación estratégica interna* de Varona Madrid (1999); teoría que comprende las siguientes áreas: orientación y formación (preguntas 8 y 9); compensación y beneficios (ninguna pregunta*); cambio y desarrollo institucional (preguntas 7 y 10); compromiso y satisfacción (preguntas 1, 2, 3, 4, 5 y 6).

En la validación de cada ítem del cuestionario se usó el procedimiento de *wording bias* (sesgo de redacción), para verificar el uso de palabras simples, precisas, sin lugar a confusiones; y en las respuestas, las opciones apropiadas en el caso de ser cerradas cuando la pregunta requiere la existencia o no del conocimiento de una situación particular, y abiertas cuando el que responde puede tener opciones particulares.

La confiabilidad arrojó un valor de Alpha Cronbach de 0,72 que es reflejo de la heterogeneidad de las respuestas, dándole fiabilidad a las variables de opinión en el cuestionario aplicado. El análisis de fiabilidad permitió determinar: el grado en que los elementos del cuestionario se relacionaron entre sí; obtener un índice global de la replicabilidad o de la consistencia interna de la escala en su conjunto; identificar elementos problemáticos que deberían ser excluidos de la escala.

A continuación, en la Tabla 1 se presentan las áreas de análisis que determinaron el diseño de los ítems en el cuestionario aplicado al primer sector de la muestra, así como su distribución de frecuencia de respuesta y el respectivo nivel de aceptación reflejado en cifras porcentuales:

Tabla 1. Distribución de Frecuencia sobre las respuestas de los encuestados.

*Aspecto	Ítem	Etiqueta	**Frecuencia	Nivel de aceptación (%)
Compromiso y satisfacción	P1	Reconocimiento institucional	17/53	32,1
	P2	Importancia del reconocimiento	15/17	88,2
	P3	Identificación con la Institución	23/51	45,1
	P4	Trato	32/53	60,4
	P5	Solución institucional a quejas	4/35	11,4
	P6	Autocalificación en el cargo	15/47	31,9
Cambio y desarrollo institucional	P7	Participación en la toma de decisiones	46/52	88,5
	P10	Interactividad en la intranet	0/52	0,0
Orientación y formación	P8	Misión y visión institucional	27/51	52,9
	p9	Conocimiento operativo del sistema de intranet	27/49	55,1

* Por ser un elemento de política económica social gubernamental, el aspecto *Compensación y beneficios* no formó parte de los objetivos de esta investigación.

**Por el carácter de libertad de opinión en la encuesta, algunas preguntas no fueron contestadas.

El primer aspecto de análisis en la encuesta, denominado *Compromiso y satisfacción*, obtuvo un porcentaje general de 41,4% de aceptación entre las secretarías, desglosado de la siguiente forma: obtención de algún reconocimiento institucional (32,1%); grado de significación asignado a tal reconocimiento (88,2%); pertinencia o identificación con la Universidad (45,1%); desempeño de funciones supeditado a un trato descortés u autoritario (60,4%); disposición de las autoridades institucionales en atender quejas laborales (11,4%); autocalificación en el ejercicio del cargo (31,9%).

Es de notar que el valor más alto (88,2%) fue asociado con la valoración positiva hacia los reconocimientos institucionales; por tratarse de un tipo de estímulo que surge de la evaluación del desempeño y el cual representa para las encuestadas una relevancia social destacada; no obstante, los resultados obtenidos dejan ver que, en los últimos 15 años, es baja la cifra de secretarías que han sido tomadas en cuenta para el otorgamiento de dichos reconocimientos. Asimismo, solamente el 31,9% contestó estar de acuerdo con las funciones que realiza en su cargo administrativo; lo que refleja altos índices de insatisfacción laboral. El número de casos por quejas de abuso de autoridad y descortesía es igualmente significativo (60,4%), pero es aún más negativa la percepción que tiene el personal administrativo de que sus quejas sean tomadas en cuenta por parte de sus autoridades: tan solo 11,4% dijo haber obtenido algún tipo

de respuesta ante el descontento formalmente planteado. Tanto la insatisfacción laboral como la desconfianza al sistema de respuesta oportuna de las autoridades, son parte de los elementos que repercuten en el grado de identidad o pertinencia hacia la institución (en este caso 45,1%); incluso enfoques constructivistas han expuesto la manera en que puede operar la estrecha vinculación existente entre el nivel de integración emocional con relación a la cultura y comportamiento organizacional prevalecientes (Arnold-Cathalifaud 2008).

Con relación al aspecto de *Cambio y desarrollo organizacional*, se obtuvo un 88,5% alrededor de la posibilidad de participar en la toma de decisiones en el desempeño laboral, lo cual es un factor positivo para el fomento de la ejecución de tareas en grupo o equipos de trabajo. Sin embargo, la encuesta dejó ver que el actual sistema de intranet del Núcleo de Anzoátegui no posee servicios de interactividad dialógica entre el personal administrativo y sus autoridades, lo que implica una disminución en el impacto que esta valiosa herramienta tecnológica tiene en el sector laboral de la institución. Al respecto, trabajos como los de Castells (2009) han manifestado la importancia de los nuevos procesos de comunicación en los entornos tecnológicos de los grupos sociales, para la configuración de valores como la cooperación, la libertad de pensamiento crítico y la democratización de las ideas en redes de interactividad horizontal. De hecho, hace más de dos décadas se vienen

proponiendo teorías sobre la formación de usuarios en las nuevas tecnologías y su impacto en la cultura y comunicación organizacional (Varona Madrid 1995).

Los objetivos que debería cumplir ese tipo de sistema con relación a la consolidación de usuarios psicológicamente cohesionados va mucho más allá de la mera transmisión de información. El aprovechamiento de tecnología de punta en una organización no puede limitarse al uso simplista de recepción de contenidos producidos en una direccionalidad vertical descendente; el uso de una intranet debe permitir primordialmente, según Morales Morejón *et al.* (2004), el intercambio de información organizacional endógena entre sus empleados para la optimización de la productividad y la toma de decisiones de alto nivel. Similar punto de vista ofrece Cascante y Fonseca (2006) al asociar la inclusión de diversos espacios de discusión en los servicios que ésta ofrece: foros, lista de encuestas, sondeos de opinión, correo electrónico, plataformas formativas, textos organizacionales de gestión interna (cartas, memorandos y circulares electrónicos).

Transformar la unidireccionalidad descendente de la información en un verdadero intercambio ascendente de mensajes en las herramientas digitales, ayudaría a la institución a implantar un efectivo proceso multidireccional de influencias mutuas para el fortalecimiento del factor humano, tal como plantea la investigación de Salazar Vargas *et al.* (2008). Indudablemente, tales mecanismos interactivos están supeditados al diseño o arquitectura informacional implementada por las autoridades, quienes, a fin de cuentas, tienen el poder de escoger los criterios que puedan disminuir las brechas de navegabilidad del sistema, pero ese tipo de decisiones en torno al uso de las nuevas tecnologías dependerá en gran medida de la filosofía de gerencia imperante en la institución y de las auditorías comunicacionales que desde una perspectiva académica se puedan realizar (Varona Madrid 1994, 1998, Ortiz Cárdenas y Martínez Flores 2008).

El tercer aspecto analizado correspondió al tema de la *Orientación y formación* del personal del Núcleo de Anzoátegui a través de su intranet. Corresponde a esta sección la información referida a misión, valores, políticas internas, principios, normas e ideología presentes en la cultura organizacional de la Universidad de Oriente; los resultados de la encuesta mostraron 52,9% de aprobación hacia el sistema en referencia al acceso a esos componentes. Y es naturalmente significativo que el portal electrónico de la Casa de Estudios Superiores

de mayor renombre en el oriente venezolano permita a sus usuarios conocer los objetivos, logros y significados de sus políticas de docencia, extensión e investigación universitarias. La accesibilidad a esos contenidos es similar al de otros portales de acreditadas instituciones académicas nacionales e internacionales en procura de consolidar entre sus miembros creencias, sistemas de conciencia colectiva y memoria social compartida; lo que, particularmente desde un punto de vista lingüístico y según los presupuestos teóricos de análisis crítico-discursivo de van Dijk (2005), operaría como una práctica reproductora del *statu quo* o ideología institucional.

Por otra parte, cabe señalar que apenas el 55,1% de las encuestadas admitió conocer las posibilidades de navegabilidad que le ofrece la intranet del Núcleo; ello podría ser elemento de análisis para los auditores de la comunicación interna de la Universidad en la búsqueda de difundir entre su personal programas de capacitación informática acorde a sus funciones administrativas.

Para el caso del segundo sector de la muestra (ente empleador), y en correspondencia con la técnica cualitativa de recolección de datos, se realizó una entrevista personalizada bajo la modalidad estructurada a tres informantes clave, esto es, autoridades con poder de decisión en la política de comunicación institucional del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente: Jefa de Computación, Jefe de Computación Administrativa y Decana, respectivamente. Dichos participantes dieron su punto de vista alrededor de siete indagaciones sobre la actual gestión comunicacional interna de la institución a través de su sistema de intranet; éstas son:

- 1 ¿Sabe usted si existe un plan comunicacional estratégico que evalúe la productividad del personal administrativo del Núcleo de Anzoátegui?
- 2 ¿Cuáles fueron los parámetros que determinaron la selección de la información que aparece en el sistema de intranet del Núcleo?
- 3 ¿Qué ventajas observa en la información ahí presente?
- 4 ¿Qué desventaja u objeciones le haría a su contenido actual?
- 5 ¿Sabe usted el nivel de aceptación que ese portal informativo electrónico tiene entre sus usuarios?
- 6 ¿En qué forma el portal contribuye a la toma de

decisiones en el Núcleo de Anzoátegui?

- 7 ¿Sabe usted cada cuánto tiempo se actualiza el contenido de ese portal?

Como estrategia interpretativa de significados que contribuyera a la contrastación de puntos de vista entre los resultados derivados de la primera muestra (encuesta) con los de las respuestas abiertas de la entrevista, se categorizaron 6 unidades de análisis (Tabla 2):

Tabla 2. Correlación entre ítems y categorías de análisis en la entrevista.

Categorías	Ítem
Gestión de la información interna	P1
Planificación de contenidos	P2
Evaluación de contenidos	P3
	P4
Indicadores o estadística de visitas al portal de intranet	P5
intranet en la toma de decisiones institucionales	P6
Control y actualización de contenidos	P7

Una vez obtenidas las opiniones de los tres informantes clave a tales inquietudes, y dada la intención de correlacionar puntos de coincidencia o divergencia que facilitarían el posterior análisis cualitativo de la investigación, se aplicó una triangulación de datos entre las respuestas de la entrevista, los valores porcentuales del primer sector de la muestra (Tabla 1) y los factores de satisfacción laboral hallados en el estudio de Rodríguez *et al.* (2007).

Dicha triangulación permitió observar un valioso aspecto de la actual gestión comunicacional digitalizada del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. En tal sentido, pese a que hasta ahora la política informativa electrónica de la institución ha sido orientada básicamente al sector estudiantil, lo cual es lógico de esperar dada la misión y visión de la Academia, no existe un plan estratégico comunicacional asociado al aprovechamiento interno de la información emergente de sus dependencias administrativas; obviando la posibilidad de generar nuevos conocimientos de gestión derivados de las propias inquietudes de su personal. Esta realidad se sustenta en el criterio -valedero, más no suficiente- de atender a la mayor masa poblacional. No obstante, los informantes clave comparten la opinión que si bien

actualmente no existe tal planificación estratégica, *sensu stricto*, se debe repensar su rediseño y actualización -si no a corto plazo, se espera que investigaciones como ésta permitan considerar el alcance de tal reestructuración a mediano y largo plazo.

De hecho no existe en el sistema un o control estadístico de la frecuencia de visitas de ningún sector de la comunidad universitaria del Núcleo de Anzoátegui y tal desconocimiento es reconocido por los tres informantes clave en la entrevista. Para el caso concreto del personal de la institución, la colocación de nuevos contenidos se ha mantenido prácticamente estática, exceptuando la información referente a control de pagos de nómina. El énfasis en la actualización de la información contable, parece incluso obedecer a una decisión administrativa de reducción de costos de material impreso y no a una concepción planificada de gestión de procesos, lo cual demuestra una subutilización del sistema al ser orientado exclusivamente a fines informativos más que interactivo-comunicativos (Salazar Vargas *et al.* 2008). La ponderación general de los tres aspectos analizados en el sistema de intranet del Núcleo de Anzoátegui (*Compromiso y satisfacción, Cambio y desarrollo institucional, Orientación y formación*) arrojó apenas 46,6% de aceptación entre la población encuestada; lo que sugiere la necesidad de ahondar en estos temas en respuesta a las principales necesidades de sus usuarios, particularmente porque la investigación realizada en dicho Núcleo en 2007 por Rodríguez *et al.*, plasmaba que para el personal administrativo de la institución, más que la remuneración meramente monetaria, los factores que más se valoran en un clima laboral positivo son: la libertad de ideas, las calidad de las relaciones humanas que mantenían con supervisores, el reconocimiento y la posibilidad de integración a equipo de trabajo. Consideramos que los hallazgos de la investigación aquí presente son estadísticamente significativos, al coincidir con aquellos puntos de vista.

CONCLUSIONES

Generalmente se asume la alta importancia que el factor comunicativo tiene en los niveles de productividad y de clima laboral en una institución; sin embargo, son pocas las veces que se piensa en el carácter estratégico que éste puede tener para la consecución de metas, objetivos, y motivación de su componente humano. Los resultados de este trabajo evidencian bajos niveles de satisfacción laboral, identidad institucional y nula interactividad entre el personal administrativo y sus autoridades a través del sistema de intranet. Asimismo, se observa un carácter

centralista de direccionalidad vertical descendente en el manejo de la información en su red electrónica interna, lo cual contrasta marcadamente con las nuevas formas de orientar la información organizacional endógena en los espacios académico-administrativos. Es por ello que, sobre la base de las ideas expuestas, las autoridades deben considerar como obligación prioritaria el propiciar canales de interactividad digitalizada en su sistema de intranet. El acceso igualitario a dicha comunicación computarizada entre sus empleados, y no sólo hacia el sector estudiantil, enriquecería el proceso democratizador de las ideas en toda la Universidad, al tiempo que permitiría mayor velocidad de respuesta ante contingencias laborales; al menos así lo ha propuesto y demostrado la teoría de la comunicación estratégica interna en las últimas dos décadas. Se aspira que los datos hallados en esta pesquisa puedan servir como método alternativo de análisis en la exploración de este tipo de inquietudes en futuras investigaciones similares; y particularmente como herramienta de gestión para la auditoría y rediseño de la arquitectura informática en los portales electrónicos de la Universidad de Oriente.

AGRADECIMIENTO

Al Consejo de Investigación y a la Comisión de Investigación del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente, Proyecto CI-3-060801-1650-10, por facilitar los recursos que permitieron llevar a cabo esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARNOLD-CATHALIFAUD M. 2008. Las Organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoiéticos. *Cinta Moebio* 32:90-108. Disponible en línea en: <http://www.moebio.uchile.cl/32/arnold.html> (Consulta: 06.05.2011).
- CASCANTE P, FONSECA M. 2006. Intranet: Una ventana a la comunicación interna de las organizaciones. *Revista de Derecho y Tecnologías de la Información*. 4-2006: 1-22. Disponible en línea en: <http://www.uned.ac.cr/redti/cuarta/art2.pdf> (Consulta: 21.01.2012).
- CASTELLS M. 2009. *Comunicación y poder*. Alianza Editorial, Madrid, España. p. 679.
- FERNÁNDEZ COLLADO C. 2001. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ª. ed. McGrawHill, México, D.F., México. pp. 93-118.
- FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ A. 2009. Arquitectura de información de los portales intranets: un componente esencial de la gestión de información en las universidades. *Acimed. Revista Cubana de los Profesionales de la Información y Comunicación en Salud*. 19(4):1-11. Disponible en línea en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19_4_09/aci06409.htm (Consulta: 08.09.2011).
- GRILLO M. 2010. Donde está la acción: las relaciones interpersonales y la interacción mediática. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*. 13:40-50. Disponible en línea en: <http://alaic.net/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/318/203> (Consulta: 10.02.2012).
- HERNÁNDEZ SAMPIERI R, FERNÁNDEZ COLLADO C, BAPTISTA LUCIO P. 2006. *Metodología de la Investigación*. 4ta. ed. McGrawHill, México, D.F., México. p. 850.
- KAPLAN N. 2004. Nuevos desarrollos en el estudio de la evaluación en el lenguaje: la teoría de la valoración. *Boletín de Lingüística*. 22:58-72. Disponible en línea en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/347/34702203.pdf> (Consulta: 21.11.2010).
- KNOBLAUCH H, HEATH C. 1999. Technologie, interaktion und organisation: Die workplace studies. *Swiss J. Sociol.* 25(2):163-181. Disponible en línea en: http://www.as.tu-berlin.de/fileadmin/fg225/material_knoblauch/Knoblauch_Heath_workplace.pdf (Consulta: 05.11.2011).
- MORALES MOREJÓN M, CARRODEGUAS RODRÍGUEZ, AVILÉS MERENS R. 2004. Las intranets en la gestión informacional: un escalón imprescindible en la búsqueda del conocimiento organizacional. *Acimed. Revista Cubana de los Profesionales de la Información y Comunicación en Salud*. 12(3):1-25. Disponible en línea en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_3_04/aci03304.htm (Consulta: 09.12.2011).
- ORTÍZ CÁRDENAS J, MARTÍNEZ FLORES R. 2008. Gestión de la información, modelos organizativos universitarios y la brecha digital. *Reencuentro*. 51:33-41. Disponible en línea en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/340/34005105.pdf> (Consulta: 25.04.2012).

- RODRÍGUEZ D, CÁCERES A, NÚÑEZ L, ATAY A, GONZÁLEZ J, MONTERO C. 2007. Análisis Varimax de factores que influyen en la satisfacción laboral de la Universidad de Oriente, Venezuela. *Saber*. 19(2):221-227.
- SALAZAR VARGAS D, VANEGAS ARBOLEDA M, ARBOLEDA OBANDO D. 2008. Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá. *Revista Lasallista de Investigación*. 6(1):16-26. Disponible en línea en: http://www.erevistas.csic.es/fichaarticulo.php?url=oai_revista574:70&oai_iden=oai_revista574 (Consulta: 16.03.2011).
- VAN DIJK T. 2003. *Ideología y Discurso. Una introducción multidisciplinaria*. Ariel, Barcelona, España, pp. 20-80.
- VARONA MADRID F. 1994. Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Revista Diálogos de la Comunicación*. 39:55-64. Disponible en línea en: http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura4.pdf (Consulta: 04.08. 2010).
- VARONA MADRID F. 1995. Las nuevas tecnologías de la comunicación y su impacto en la cultura y la comunicación Organizacional. *Revista Comunicación Interna*. 29:1-25. Disponible en línea en: <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/91/comunicaciónorganizacional/NuevasTecComCultOrg.pdf> (Consulta: 07.05.2011).
- VARONA MADRID F. 1998. La comunicación computarizada y su impacto en las organizaciones. *Revista Latinoamericana de Comunicación*. 64:46-50. Disponible en línea en: <http://www.findthatpdf.com/search-75938778-hPDF/download-documents-cocompuciespal1998.pdf.htm> (Consulta: 09.05.2011).
- VARONA MADRID F. 1999. Comunicación estratégica interna. *Revista Comunicación Interna*. 189:1-3. Disponible en línea en: http://www.enckit.com/comunicacion_estrategica_interna.pdf (Consulta: 24.08.2010).
- VARONA MADRID F. 2007. La intervención apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. *Revista Investigación y Desarrollo*. 15(2):394-419. Disponible en línea en: <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/268/26815207.pdf> (Consulta: 11.09.2011).