



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACION INTERNA EN AFS VENEZUELA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

ROSELIN MENDEZ

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor: MARIA ELENA
HOFFMANN

Caracas, 15 de abril del 2010

A Dios por iluminar mi sendero.
A mis padres por ser fuentes de sabiduría,
por su eterna comprensión y el amor inmenso demostrado.
A mis ángeles: Andrea y Ricardo, sin los cuales mi vida no tendría
sentido.

RECONOCIMIENTO

Al Equipo de AFS Venezuela, S.A., por haber permitido la realización de este trabajo especial de grado.

A María Elena Hoffmann, tutor de este trabajo especial de grado, por brindarme abiertamente sus conocimientos, tiempo y experiencia, y por sobre todo hacer sentir que es un trabajo en equipo.

A Anyenri Fagundez, compañera de consultoría, que siempre me brindo su colaboración, apoyo, comprensión y ánimo para seguir por el camino elegido y cumplir nuestras metas.

A mis compañeros de estudio, por tantas experiencias y momentos disfrutados. Y por compartir el constante impulso para seguir adelante.

CONTENIDO

RESUMEN.....	5
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION	6
1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	6
2. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION	8
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	9
CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.....	11
CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL.....	17
CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO	47
4. TIPO DE INVESTIGACION	47
5. DISEÑO DE INVESTIGACION	49
6. POBLACION Y MUESTRA.....	52
7. TECNICAS E INSTRUMENTOS	54
8. VALIDACION DE INSTRUMENTOS	58
9. PROCESAMIENTO Y GENERACION DE DATOS.....	64
CAPITULO V: ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	67
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
10. CONCLUSIONES.....	84
11. RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	89
ANEXOS	92

RESUMEN

En este informe se presenta un compendio de los pasos a seguir para la elaboración del diagnóstico de comunicación interna realizado en AFS Venezuela, a través del cual se determinó la eficacia y fluidez de los procesos comunicacionales existentes entre los principales entes organizacionales de esta compañía: la Oficina Nacional y los Comités Locales, los cuales constituyen un eslabón imprescindible para el desarrollo y el buen funcionamiento de AFS Venezuela.

Para la realización de este diagnóstico se utilizó la **investigación de campo de manera descriptiva**, así como técnicas de recopilación de información, tales como: la revisión de documentos, la entrevista y la encuesta. Los datos recopilados fueron registrados y procesados a través de la página web: www.encuestasfacil.com y los resultados fueron analizados, generándose de ellos, las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

Las palabras claves de este estudio son: comunicación interna, conocimiento, información e interacción.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

AFS Programas Interculturales es una organización internacional sin fines de lucro, integrada por voluntarios que comparte un compromiso dirigido a brindar oportunidades de aprendizaje intercultural para ayudar a las personas en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y entendimiento necesarios para la creación de un mundo más justo y pacífico.

En el ámbito local, AFS Venezuela, está estructurada de la siguiente manera:

- La Asamblea Nacional de Voluntarios
- El Consejo Directivo Nacional
- La Oficina Nacional, que es el órgano ejecutivo y centro operativo de la organización.
- Los Comités Locales, que son la base y constituyen la célula fundamental de la organización, cuya función principal es desarrollar y ejecutar las actividades programadas con el grupo de voluntarios.
- El Grupo de Voluntarios, conformado por todas aquellas personas que de una u otra forma colaboran

espontáneamente con el desarrollo de actividades en la organización.

Es de resaltar que el personal adscrito a la Oficina Nacional, es el único grupo asalariado de la organización. El resto de las personas que se agrupan en las distintas estructuras, realizan trabajo voluntario dentro de la institución sin percibir remuneración por ello.

Bajo este contexto, los procesos comunicacionales entre la Oficina Nacional y los Comités Locales se tornan relevantes, en primer lugar, por ser los Comités el enlace o canal fundamental para que se ejecuten y desarrollen las actividades programadas y en segundo lugar, por su carácter de voluntariado, con el cual se debe mantener una relación más cercana y un nivel de exigencia distinto al que pudiese existir en una relación estrictamente laboral, ya que las principales motivaciones para realizar el trabajo, son el altruismo, la solidaridad y en algunos casos, el compromiso de devolver a la sociedad lo recibido por esta institución.

En tal sentido, es importante para la organización lograr determinar la eficacia y fluidez de los procesos comunicacionales existentes entre la Oficina Nacional y los Comités Locales, los cuales se constituyen en un

eslabón imprescindible para el desarrollo y el buen funcionamiento de AFS Venezuela.

Para ello se ha trazado como problema de investigación, el siguiente:

¿Cómo es la comunicación interna entre el personal de la Oficina Nacional y los Comités Locales dentro de AFS Venezuela?

2. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

Esta investigación se realizó para analizar el comportamiento de un eslabón imprescindible para el desarrollo y el buen funcionamiento de cualquier organización: la comunicación interna.

Luego de diagnosticado el comportamiento de la comunicación interna en la organización, en dependencia de los resultados obtenidos, se podrá establecer estrategias para fortalecer o mejorar la coordinación de tareas, las relaciones interpersonales, los medios para compartir las informaciones relevantes de la organización, la organización de las actividades y la efectividad en su realización al igual que en las políticas de comunicación. Además, se podrá incrementar

la calidad de las redes y canales de comunicación en fin de la difusión de los distintos tipos de mensajes.

De modo que el diagnóstico de la comunicación interna constituye una herramienta importante para la mejora del rendimiento de la organización.

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General:

Diagnosticar la comunicación interna en AFS Venezuela, específicamente entre el personal de la Oficina Nacional y los Comités Locales.

Objetivos Específicos:

Los integrantes de AFS, tuvieron la responsabilidad de:

- Identificar el conocimiento o entendimiento básico que tienen, en relación a su misión, su organización, las funciones de sus principales órganos, sus valores, e inclusive sus fortalezas y oportunidades de mejora.

- Establecer el ambiente de trabajo y la calidad de las relaciones intra e intergrupales que se mantienen en la organización.
- Describir el comportamiento comunicacional en AFS Venezuela, determinando la calidad y el tipo de información suministrada durante la continuidad operativa, así como los medios utilizados para tal fin.

CAPITULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

En la presente investigación se tomaron como fundamento algunos tópicos importantes para la comprensión y el entendimiento de la misma.

Uno de los aspectos más importantes que se deben conocer para el estudio del sistema de comunicación organizacional de toda institución es el contexto en el cual se está desarrollando la investigación, es por eso que en este apartado se hace un análisis acerca de la misión y los antecedentes históricos de AFS, que permiten tener una mejor noción sobre el objeto de estudio.

Entre estos tópicos se encuentra una reseña de los antecedentes del estudio, enfocados a la empresa como ente y posteriormente las bases teóricas que sustentaron este estudio.

¿QUE ES AFS?

AFS Programas Interculturales es una organización sin fines de lucro, internacional integrada por voluntarios

que comparte un compromiso dirigido a alcanzar los objetivos comunes, expuestos en la declaración de la misión de AFS. La casa matriz radica en Nueva York, Estados Unidos.

Actualmente AFS comprende una red mundial de 56 países y moviliza anualmente a más de 10.000 participantes en diversos programas, impactando la vida de miles y miles de personas alrededor del mundo y dándoles las herramientas para convertirse en ciudadanos globales responsables.

Además AFS cuenta con la colaboración de una red de más de 100.000 voluntarios (exparticipantes, familias, colegios, instituciones, amigos, empresas), siendo una de las organizaciones voluntarias más grandes del mundo.

MISION DE AFS VENEZUELA

AFS Programas Interculturales es una organización internacional, de base voluntaria, educativa, no gubernamental y sin fines de lucro que brinda oportunidades de aprendizaje intercultural para ayudar a las personas en el desarrollo de los conocimientos,

habilidades y entendimiento necesarios para la creación de un mundo más justo y pacífico.

HISTORIA DE AFS

Durante la Primera Guerra Mundial, en 1915, un grupo de 15 americanos que vivían en París, trabajaron como chóferes voluntarios, manejando ambulancias para el Hospital Americano. Eventualmente, este grupo se dio a conocer como American Field Service, cuya misión era transportar a los soldados franceses heridos de la línea de batalla a las unidades médicas móviles. Al final de la guerra, su número había crecido a 2.500 chóferes de ambulancias voluntarias. Ellos no usaban armas. La suya era una misión de compasión, no de conflictos.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la fuerza voluntaria civil de American Field Service estaba estacionada en Europa, Siria, Norte de África, India y Burma. Cuando terminó la guerra en 1945, los voluntarios de AFS no se resistieron a abandonar su tradición de servicio internacional.

Decididos a facilitar el proceso de la post-guerra, Platt Andrew y Stephen Galatti votaron por trabajar en cambiar el enfoque del mundo, de la hostilidad a la amistad.

Estos fundadores de AFS tenían una idea que era impresionante en su simplicidad: si las generaciones futuras pudieran empatizar y entender a sus vecinos globales, reconociendo y apreciando sus diferencias, entonces las guerras futuras podrían ser evitadas.

Comenzaron los programas de intercambio modestamente en 1947, con 51 estudiantes de diferentes países hospedados en los Estados Unidos. Por una experiencia de un año las antiguas naciones "enemigas" de Japón y Alemania estarían pronto enviando participantes; una idea atrevida tan pronto después de la guerra.

Hoy en día, un gran total de 300.000 personas han participado en intercambios culturales ofrecidos a través de AFS Programas Interculturales, Inc., la organización formada en 1947 para facilitar el intercambio estudiantil - la realización de su predecesor, el cuerpo de ambulancias de American Field Service. Igualmente importante, un número similar de Familias Anfitrionas han abierto sus corazones y hogares a estos estudiantes de AFS y cientos de miles de voluntarios de AFS en todo el

mundo han donado generosamente su tiempo y energía para asegurar el éxito de los programas.

En estos momentos, los participantes de AFS están aprendiendo a entender y hablar más de 40 idiomas. Más importante aún, están dominando el idioma de la tolerancia. Una idea humilde nacida de las cenizas de la guerra, AFS hoy, con oficinas en 56 países, es un líder prominente de los intercambios culturales de ciudadanos internacionales.

AFS EN VENEZUELA

Es una asociación sin fines de lucro de carácter privado, con personalidad jurídica denominada "AFS Programas Interculturales Venezuela"

La Asociación está conformada por:

- La Asamblea Nacional de Voluntarios, que es el órgano supremo de la asociación que representa la universalidad de los miembros.
- El Consejo Directivo Nacional, que es el órgano de representación y dirección de la Unidad Nacional con facultades de administración establecidas en Estatutos, integrado por 7 miembros: 1 Presidente, 1

Vicepresidente, 1 Tesorero y 4 Directores. Todos son voluntarios electos en Asamblea General o Extraordinaria.

- La Oficina Nacional, que es el órgano ejecutivo y centro operativo de la organización. Desarrolla los planes estratégicos, operativos y de finanzas de la asociación.
- Los Comités Locales, que son la base y constituyen la célula fundamental de la organización. Lo integran los miembros voluntarios que residen en la sede de cada comité o en zonas cercanas. Su función principal es apoyar los programas y facilitar la comunicación dentro de la organización, siendo el enlace fundamental con la Oficina Nacional para desarrollar y ejecutar las actividades programadas.
- El Grupo de Voluntarios, conformado por todas aquellas personas que de una u otra forma colaboran espontáneamente con el desarrollo de actividades que benefician el desempeño de los programas que coordina la organización.

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

La presente investigación se fundamentó en diversas teorías y conceptos que permitieron la ejecución del estudio, así como la comprensión y el entendimiento de la importancia de la misma en el ámbito empresarial.

ORGANIZACIÓN

Según Idalberto Chiavenato (1997), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Teniendo esto en cuenta, a continuación se incluye una breve descripción de los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible acerca de este importante tema.

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones —clasificados según sus objetivos, estructura y características principales— se dividen en:

1. Organizaciones según sus fines.
2. Organizaciones según su formalidad.
3. Organizaciones según su grado de centralización.

ORGANIZACIONES SEGÚN SUS FINES

Las organizaciones según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades, se dividen en:

1. Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

2. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.

ORGANIZACIONES SEGÚN SU FORMALIDAD

Las Organizaciones según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control, se dividen en:

1. Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Idalberto Chiavenato (1997), la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus

objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

2. Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según Hitt, Black y Porter (1969), aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

ORGANIZACIONES SEGÚN SU GRADO DE CENTRALIZACION

Las organizaciones según la medida en que la autoridad se delega, se clasifican en:

1. Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.
2. Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan

competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

En este punto, es necesario señalar que una misma organización puede tener las características de dos o tres tipos de organizaciones al mismo tiempo; lo cual, da a conocer sus fines, estructura y características principales. A continuación, veamos algunos ejemplos:

- Organizaciones con fines de lucro, formales y centralizadas: Como las pequeñas empresas, cuyo principal objetivo es lograr un beneficio o utilidad. Para ello, tienen una estructura organizacional formal (aunque sea básica) y la autoridad suele concentrarse en el dueño o propietario (quién tiene la última palabra).
- Organizaciones con fines de lucro, formales y descentralizadas: Por ejemplo, las grandes corporaciones transnacionales que tienen entre sus principales objetivos el lograr un beneficio o utilidad, cuentan con una estructura y sistema organizacional formal y delegan a sus oficinas regionales la capacidad de tomar decisiones para responder oportunamente al mercado o a las condiciones sociopolíticas del país donde se encuentran, sin tener que solicitar autorización para ello.

- Organizaciones con fines de lucro, informales y centralizadas: Como ejemplo, podríamos citar a las microempresas (que suelen tener entre 2 y 10 empleados o familiares que trabajan realizando alguna labor), las cuales, suelen operar en la informalidad al no tener medios oficiales externos (como papeles que dan fe de su existencia ante el estado) e internos (como un organigrama). Sin embargo, tienen el objetivo de generar un beneficio o utilidad y son altamente centralizadas porque la autoridad recae sobre el propietario o jefe de familia.
- Organizaciones sin fines de lucro, formales y centralizadas: El ejército, la policía, los ministerios y otras entidades del Estado, son claros ejemplos de este tipo de organizaciones.
- Organizaciones sin fines de lucro, formales y descentralizadas: Por ejemplo, las ONG's internacionales que delegan gran parte de la toma de decisiones a sus oficinas regionales para que puedan responder con prontitud a las necesidades de su sector o campo de acción.

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG)

Una organización no gubernamental (tanto en singular como en plural ONG) es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales.

Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector y sector social. Su membresía está compuesta por voluntarios y trabajadores contratados. Internamente pueden tener un bajo o alto grado de organización. El financiamiento de actividades, generalmente proviene de diversas fuentes: personas particulares, Estados y otras Administraciones Públicas, organismos internacionales, empresas, otras ONG, etc.

Las ONG tienen como radio de acción desde un nivel local a uno internacional. Cubren una gran variedad de temas y ámbitos que definen su trabajo y desarrollo. Dichos temas están relacionados con ayuda humanitaria, salud pública,

investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica, ecología ,etc.

No tratan de reemplazar las acciones de los Estados u organismos internacionales en sus correspondientes países sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas, o bien cuando estas políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad. También denuncian las infracciones de los gobiernos, la corrupción y los abusos.

Una clasificación usada para los tipos de ONG, puede ser

- Organizaciones voluntarias
- Agencias y organismos de servicios no lucrativos
- Organizaciones comunitarias o populares
- Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD)
- Organizaciones de Inmigración

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Según De Faria (1996), el diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

Debemos notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente

un diagnóstico organizacional es el obligado Punto de Partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde estamos antes de decidir a donde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

Una de las ideas fundamentales en que se basa el Diagnóstico Organizacional es que en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de que es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia).

Existen 3 Factores en un Diagnóstico Organizacional que son importantes tanto para determinar la problemática como para dar soluciones:

1. La situación de la empresa dentro del contexto de su rama industrial.
2. La posición de las empresas en el ciclo de vida de las organizaciones.

3. El estilo organizacional que prevalece en el sistema social de la empresa.

EL DIAGNOSTICO COMO PARTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La tecnología del desarrollo organizacional consiste en una serie de técnicas y métodos cuya cantidad aumenta rápidamente, y que surgió de las ciencias del comportamiento. El D.O. no pretende limitarse a la solución de problemas específicos y actuales, sino desarrollar nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas maneras de enfrentar y tratar con problemas. Pretende mejorar los medios de interacción entre los sistemas técnico, administrativo y personal - cultural, como también los medios a través de los cuales la organización se relaciona con el ambiente externo.

La tecnología del Desarrollo Organizacional está básicamente orientada hacia nuevas maneras de abordar asuntos organizacionales.

En este sentido, el Desarrollo Organizacional constituye un proceso que consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención propiamente dicha.

1. Recolección de Datos: Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios, así como los métodos utilizables en la recopilación. La recopilación y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del D.O. Comprende técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes.

2. Diagnóstico Organizacional: Se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en D.O. abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades, y transacciones con los propósitos y objetivos. Conlleva también la generación de estrategias alternativas y el desarrollo de planes para su implementación. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

El diagnóstico Organizacional puede tener diversos orígenes:

- El proceso natural de crecimiento de la organización.
- El proceso natural de deterioro de la organización.

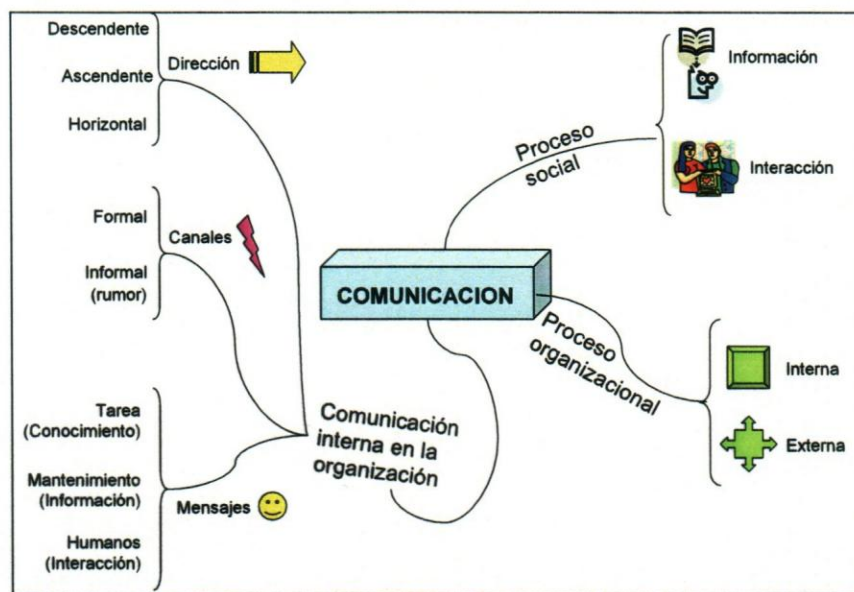
- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad.
- La organización ha sido sometida a cambios de importancia, por ejemplo, la innovación, la adecuación a nuevas situaciones y desafíos tecnológicos, etc.
- El aumento de la complejidad del entorno de la organización, demanda un cambio correspondiente en la complejidad propia de la organización.
- La organización requiere conocer su propia cultura, etc.

3. Intervención: Existe una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso de D.O. Se ha llegado a desarrollar una respuesta para cada preocupación común que surge repetidamente en las organizaciones. El inventario de esas técnicas es amplio y variado. La acción de intervención puede realizarse a través del entrenamiento de la sensibilidad o de métodos de laboratorio, incluso mediante la formación de grupos e intergrupos, etc.

La intervención es una fase del proceso de D.O. que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico.

El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de "intervenir" en el sistema, lo cual puede provocar un profundo impacto sobre la cultura

A continuación se presenta un mapa mental con los aspectos que se van a abordar en este marco conceptual, en relación a la Comunicación como proceso social y organizacional:



COMUNICACION COMO PROCESO SOCIAL

Según Fernandez Collado (2002), en el proceso de comunicación se distinguen tres funciones:

1. Comunicación como intercambio de información: es en el sentido limitado de la palabra, en la cual se tiene en cuenta que las personas en el curso de la

actividad intercambian diferentes ideas, intereses, disposiciones, etc. Todo esto puede considerarse información y entonces la comunicación aparece como intercambio de información.

2. Comunicación como interacción: es una expresión para designar las características de aquellos componentes de la comunicación que están vinculados con la interacción de las personas, con la organización de la actividad conjunta. Aquí se pone al descubierto no solo el intercambio de signos, sino también la organización de las asociaciones conjuntas que permiten al grupo cierta actividad común para todos.
3. Comunicación como percepción mutua entre las personas: se puede decir que la percepción de otra persona significa la interpretación de sus rasgos externos, su comparación con las características personales del individuo percibido y sobre esta base, de su conducta.

La comunicación puede verse según Trelles (2004) como la relación comunitaria humana consistente en la emisión - recepción de mensaje entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

Se debe tener en cuenta que la comunicación es un proceso, un intercambio regulado y que siempre existe una intención por parte de los interlocutores.

Teniendo en cuenta lo antes expresado se puede entender que "la comunicación es un proceso complejo de carácter social e interpersonal, en el cual se lleva a cabo un intercambio de códigos expresados mediante información verbal y/o no verbal, se ejerce una influencia recíproca, se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes" (La Comunicación en las Organizaciones; Fernández Collado, Editorial Trillas, pág. 121).

COMUNICACION COMO PROCESO ORGANIZACIONAL

La comunicación cuando se aplica en las diferentes organizaciones es denominada Comunicación Organizacional, esta disciplina comienza a manifestarse en los años cincuenta pero no es hasta los años 70 cuando adquiere un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales con la publicación del libro Communication Within Organizations, del especialista norteamericano Charles Redding, considerado el padre de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional implica un intercambio de información entre dos o más partes. Su función básica es compartir información, inclusive, hechos suposiciones, comportamientos, actitudes y sentimientos con personas, grupos o incluso organizaciones. La comunicación también sirve para crear interdependencia entre las distintas partes de la organización y reforzarlas. (Comportamiento Organizacional; Judith Gordón, Edt. Prentice may, 762 Págs.)

Annie Bartoli (1992) plantea que la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Otros autores también se han referido a la temática de la comunicación organizacional, como lo es Carlos Fernández Collado (2002) que infiere: la comunicación organizacional es el flujo o intercambio de mensajes dentro de una organización y de esta hasta su medio. Gerald Golhaber (2000) por su parte, define a la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Los criterios de estos autores coinciden en que el flujo o intercambio de mensajes entre los integrantes de la misma y de esta hacia el entorno es imprescindible en la comunicación organizacional. Muchos especialistas tienen diferentes acepciones de acuerdo a su naturaleza, objeto de estudio y su definición. Sin embargo todos coinciden en la importancia que tiene la misma para el mejor desempeño de las instituciones.

La comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de los procesos comunicativos en las entidades, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y de estos con el público externo, fortalecer su identidad y mejorar el desempeño de las instituciones. Dentro de la comunicación organizacional se puede distinguir entre la comunicación interna y la comunicación externa, sin embargo para efectos de esta investigación, se especificará con más detalle la comunicación interna (La Comunicación en las Organizaciones; Fernández Collado, Editorial Trillas, pág. 121).

COMUNICACION INTERNA: PIEDRA ANGULAR DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Algunos investigadores del tema en cuestión poseen acepciones no muy alejadas entre si en su contexto teórico acerca de la comunicación interna en las organizaciones, tales son los casos: Fernández Collado (2002) infiere que la comunicación organizacional 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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Por su parte, bastante similar a Fernández Collado (2002) plantea que la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ya que el estudio de esta centra su interés en los procesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

El estudio de la comunicación interna en las organizaciones centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan de acuerdo con los objetivos trazados. (La

Comunicación en las Organizaciones; Fernández Collado, Editorial Trillas, pág. 137).

Un esquema claro que puede guiar el entendimiento acerca de la comunicación interna puede ser su dirección (descendente, ascendente y horizontal), sus canales (formal e informal) y sus tipos de mensajes (tarea, mantenimiento y humanos).

DIRECCION DE LA COMUNICACION INTERNA

- Comunicación descendente: es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en las organizaciones. Dentro de sus funciones se encuentran: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y facilitar un resumen del trabajo realizado entre otras.

De acuerdo a Fernández, Collado (2002), este tipo de comunicación posee también algunos problemas para su

Óptimo desempeño, algunos son: muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente, que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado un bombardeo de órdenes que pueden confundir y frustrar a los subordinados. Otro problema es que los superiores muchas veces dan a sus subordinados órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, causándole confusión y ansiedad. La comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisa y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros de lo que se le ha ordenado hacer.

- Comunicación ascendente: es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico hacia los de más alto. Suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades que la hacen en la práctica inexistentes, si su forma no está claramente prevista.

La apertura de la vía de comunicación ascendente debe estar basada en una adecuada planificación (buzones de sugerencia, concursos de ideas, etc.). Dentro de sus funciones se encuentran: proporcionar a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar

decisiones para dirigir con eficacia, ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente, aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de jerarquía de la organización compartir información relevante con sus superiores, entre otras funciones.

Este tipo de comunicación posee también algunos problemas para su óptimo desempeño, algunos son: el riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección, la poca receptividad de los canales y la insuficiencia de canales, entre otros.

- Comunicación horizontal: es la que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquía de la organización. En estas relaciones es importante la atención a los problemas de estatus, de manera que cualquier comunicación en la que de manera verbal o no, se roce la categoría de los implicados tiene grandes posibilidades de ser mal interpretada. Por ello el acompañamiento de buenas relaciones informales con sus correspondientes cauces de comunicación es casi necesario para conseguir la eficiencia con esta comunicación horizontal.

Dentro de sus funciones se encuentran: facilita la coordinación de tareas permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos, proporciona un medio para compartir la información relevante de la organización entre colegas, es el canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas y permite que los colegas se apoyen mutuamente, entre otras funciones.

Además este tipo de comunicación posee también algunas limitantes, unas veces por falta de interés de los implicados y otras porque los miembros están ocupados trabajando en su propia área y tienen poco tiempo para las tareas de coordinación. También la ausencia de canales establecidos hace que se regulen este tipo de comunicación al ámbito informal.

CANALES DE COMUNICACION INTERNA

- Canales Formales. Se refiere a la transmisión que recurre a canales establecidos formalmente o programados en forma regular, por ejemplo, de jefe a empleado. Suele estar alineada a la jerarquía de la organización y las cadenas de autoridad y de mando.

Los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento; son herramientas importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas (Kreps 1995).

Los canales formales de comunicación son diseñados y administrados en la organización de manera tal que la información que fluya sea pertinente y exista un control sobre ella:

- Se circunscriben a la red formal de comunicación.
- Cruza o debería cruzar el organigrama de la empresa.
- Cada uno de los recorridos favorece el contacto entre distinto niveles, áreas y departamentos de la organización.
- Permite la consecución de los objetivos de la organización hacia la constitución de la misma.
- Permite lograr una mayor participación de los trabajadores.
- Permite una adecuada retroalimentación entre distintos niveles de la organización.
- Permite que se logre una mayor cohesión entre los equipos.

Este tipo de comunicación puede usar medios orales o escritos. La disponibilidad de los medios electrónicos ha aumentado las oportunidades para una comunicación formal.

- Comunicación Informal. Se refiere a la comunicación más espontánea, que se presenta sin tomar en cuenta los canales formales de comunicación. La comunicación informal puede verse como todas las libres expresiones y manifestaciones de los trabajadores, no controladas por la dirección y esta se caracteriza por:
 - No tener estructura, ni diseño preestablecido.
 - Desbordar los límites de la organización y abrir canales alternativos por donde se quiere transmitir su propia información.
 - No tener independencia como tal.
 - La rapidez con que se diseminan las informaciones y lo dinámico de sus relaciones.

A diferencia de las redes formales de comunicación, la comunicación informal se desarrolla entre los miembros de la organización y no está necesariamente establecido por la estructura formal y la jerarquía de la organización, sino que crece debido a las

relaciones interpersonales y de afecto entre los miembros de la organización, a la curiosidad de los miembros de la misma; el principal motivo es la necesidad de información sentida por los miembros de la organización. Los canales informales diseminan la información rápidamente porque transportan mensajes interesantes, novedosos y actuales. La cadena de rumores de la organización es el vehículo prototipo de la comunicación informal y es una fuente de información sobre las actitudes de los empleados y una válvula que da salida a las emociones de los trabajadores.

MENSAJES EN LA COMUNICACION INTERNA

Una de las formas de clasificar los mensajes en la comunicación interna, es según el propósito del mismo, de la siguiente manera:

- Tarea: guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización, ejemplo de este tipo de mensaje pueden ser los relacionados con la mejora de cierto departamento de una organización. Además son aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como

capacitación, orientación establecimientos de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, entre otras.

- Mantenimiento: ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos, y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos.
- Humanos: Están dirigidos a individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. Ejemplo de este tipo de mensajes lo constituye los elogios del superior a sus empleados por su buen desempeño.

En resumen y alineados con la clasificación de los mensajes mencionados anteriormente, en la comunicación interna se pueden considerar tres aspectos básicos: Conocimiento, Información e Interacción.



En donde se entiende por:

CONOCIMIENTO, el aprendizaje y entendimiento básico que se tiene de la organización, en relación a su misión, su organización, las funciones de sus principales órganos, sus valores, e inclusive sus fortalezas y oportunidades de mejora.

INFORMACION, los datos suministrados a los integrantes de la organización, como parte de un proceso de inducción por ingreso o transferencia a un nuevo cargo, tales como: funcionamiento interno, derechos, deberes, sanciones y responsabilidades.

INTERACCION, las características de aquellos componentes de la comunicación, que están vinculados con las

relaciones intra e inter grupales que se mantienen en la organización.

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

En este apartado se abordan los aspectos metodológicos que sirvieron de base a la investigación, determinando el marco multidimensional del concepto de comunicación interna.

4. TIPO DE INVESTIGACION

La escogencia del tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados. Así, la selección del tipo de investigación, determina el enfoque del mismo.

Las investigaciones pueden dividirse según el lugar en el cual se realizan, en dos tipos principales:

- Investigación de laboratorio: Dado que el máximo objetivo es el control, se realiza en un ambiente

controlado (de tipo laboratorio) pues carece de las características propias del ambiente natural. Se crea el ambiente óptimo, es de tipo experimental y emplea metodología cuantitativa.

- Investigación de campo: la investigación se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible. Se pueden incluir experimentos de campo y la investigación ex post facto empleando metodología cualitativa.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2003) establecen cuatro tipos de investigación, basándose en la estrategia de investigación que se emplea. Estas investigaciones son:

- Estudios Exploratorios: También conocido como estudio piloto, son aquellos que se investigan por primera vez o son estudios muy pocos investigados. También se emplean para identificar una problemática.
- Estudios Descriptivos: Describen los hechos como son observados.

- Estudios Correlacionales: Estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes, ósea se estudia la correlación entre dos variables.
- Estudios Explicativos: Este tipo de estudio busca el por qué de los hechos, estableciendo relaciones de causa- efecto.

En este caso, se utilizó la **investigación de campo de manera descriptiva**, ya que se analizó la comunicación interna de AFS Venezuela en su contexto natural, permitiendo recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presentan, describiendo los hechos tal como ocurren y son observados.

5. DISEÑO DE INVESTIGACION

El diagnóstico a ser realizado estuvo basado en el método cualitativo y cuantitativo de investigación, ya que inicialmente se utilizó como fuente de datos, la palabra hablada y escrita, así como la conducta directamente observable, la cual fue interpretada y definida mediante la descripción. Posteriormente, a través de un instrumento de medición, se realizó una cuantificación de los resultados.

Con el fin de recolectar la información necesaria para responder a las preguntas de investigación se realizó la selección de un diseño de investigación. Esto se refiere a la manera práctica y precisa que se adopta para cumplir con los objetivos del estudio, ya que el diseño de investigación indica los pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos.

Las maneras de cómo conseguir respuesta a las interrogantes o hipótesis planteadas dependen de la investigación. Por esto, existen diferentes tipos de diseños de investigación, de los cuales debe elegirse uno o varios para llevar a cabo una investigación particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

La precisión, la profundidad así como también el éxito de los resultados de la investigación dependen de la elección adecuada del diseño de investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), cada tipo de diseño posee características particulares por lo que cada uno es diferente a cualquier otro y no es lo mismo seleccionar un tipo de diseño que otro. La eficacia de cada uno de ellos depende de si se ajusta realmente a la investigación que se esté realizando. Los diseños experimentales son propios de la investigación cuantitativa, mientras los no experimentales se aplican

en ambos enfoques (cualitativo o cuantitativo) (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). De este modo existen dos diseños de investigación principales, los experimentales o de laboratorio y los no experimentales que se basan en la temporalización de la investigación.

En esta investigación se seleccionó la investigación **No experimental de tipo transversal descriptivo**, pues se describió un fenómeno que se produce en su contexto natural, independientemente a la manipulación de las variables por el investigador (el cual evita la creación de una situación artificial, y se concentra en la observación de lo que está sucediendo) y se recolectaron datos en un tiempo único, difícil de repetir. La investigación se basó solamente en la observación de un fenómeno tal y como se da en su contexto natural: la comunicación organizacional e interna de la empresa AFS Venezuela, siendo la comunicación interna, la única variable a ser considerada, bajo las siguientes dimensiones: Conocimiento, Información e Interacción. Entendiéndose como:

- CONOCIMIENTO, el aprendizaje y comprensión básica que se tiene de la organización, en relación a su misión, su organización, las funciones de sus principales órganos, sus valores, e inclusive sus fortalezas y oportunidades de mejora.

- INFORMACION, los datos suministrados a los integrantes de la organización, como parte de un proceso de inducción por ingreso o transferencia a un nuevo cargo, tales como: funcionamiento interno, derechos, deberes, sanciones y responsabilidades.
- INTERACCION, las características de aquellos componentes de la comunicación, que están vinculados con las relaciones intra e inter grupales que se mantienen en la organización.

6. POBLACION Y MUESTRA

En el caso que compete al diagnóstico referente a la Comunicación Interna en AFS Venezuela, se estableció como población a la totalidad de empleados de la Oficina Nacional y a los coordinadores generales de los diversos comités locales, entendiéndose como población a, "la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción" (Ramírez, T. 1995, pag. 51)

AFS Venezuela cuenta en la actualidad con 15 comités locales, los cuales mantienen una estructura a nivel de coordinación similar al de la Oficina Nacional, en la cual laboran 9 personas.

Por considerar que la población se caracteriza por ser pequeña, finita y estar concentrada geográficamente, se tomaron como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran. Al respecto Ramirez, destaca que "la selección de muestras no debe convertirse en un hacer estandarizado de los investigadores, ya que se toma la decisión de utilizar muestras, muchas veces de manera apriorística, sin haber evaluado previamente, si es posible o no, hacer los estudios, tomando en cuenta la población, cosa que por lo demás es deseable" (Ramirez, T. 1995, pag. 76).

Por consiguiente, en este estudio no se aplicaron criterios muestrales, a objeto de extraer una fracción reducida de la población, para posteriormente realizar la inferencia o generalización del universo estudiado.

7. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE INFORMACION

En la investigación se utilizaron tres (3) técnicas de recopilación de información, en primer lugar se realizó la revisión de documentos que facilitaron el entendimiento y conocimiento de la organización, tales como: Plan Estratégico, Políticas y normas de funcionamiento, Estructura Organizativas, entre otros.

Por otra parte, se utilizó la entrevista, "como un proceso de comunicación verbal recíproca, con el fin último de recoger informaciones a partir de una finalidad previamente establecida" (Balestrini, 1997). En este estudio la entrevista tuvo como objeto obtener los testimonios orales de los directivos que forman parte de la población a ser estudiada, a través de preguntas abiertas y el diálogo directo, espontáneo y confidencial. El tipo de entrevista utilizada fue la individual y dirigida, en donde se focalizó la atención en la percepción que tienen los entrevistados en relación a los problemas o aspectos importantes a considerar durante este diagnóstico.

Para la realización de estas entrevistas se utilizó un guión preestablecido, con el cual se focalizó el levantamiento de información acerca de los siguientes tópicos:

- Fortalezas y Oportunidades de Mejora como organización
- Fortalezas y Oportunidades de Mejora como equipo de trabajo

Es importante destacar, que estas informaciones recopiladas a través de las entrevistas, permitieron sentar las bases para el diseño focalizado del otro instrumento de recopilación de información a ser utilizado denominado: el cuestionario.

El cuestionario fue el instrumento utilizado en la técnica de la encuesta, con éste se logró centrar los aspectos del fenómeno que se consideraban esenciales; además, de permitir aislar los problemas de interés principal; reducir la realidad a cierto número de datos importantes y precisar el objeto de estudio.

Al respecto Balestrini (1997), indica que el cuestionario, es considerado un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, que facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación al problema estudiado.

Como parte de la investigación, se estructuró el cuestionario y se realizó una encuesta al grupo de personas que conforman la población a ser estudiada. Dicha encuesta estuvo orientada a recabar información acerca de las percepciones sobre eventos o fenómenos del pasado, que no se puede obtener a través de la observación, específicamente con el fin de estudiar los procesos comunicacionales entre la Oficina Nacional y los Comités Locales.

La encuesta fue realizada directamente por el investigador mediante el uso de un cuestionario (ver anexo A) para sondear con facilidad el mayor número de personas.

Considerando la información que se deseaba obtener, el cuestionario, fue diseñado incluyendo una finalidad o propósito, un componente o apartado para el levantamiento de datos socio-demográficos y una serie de preguntas. En total se establecieron 22 preguntas, clasificadas de la siguiente manera:

- Seis (6) preguntas abiertas, orientadas a medir el nivel de conocimiento de la organización.
- Cuatro (4) preguntas de selección simple, relacionadas a la información ofrecida como inducción formal sobre la institución

- Cinco (5) preguntas combinadas entre abiertas y de selección simple, para el establecimiento de ambiente de trabajo y las relaciones dentro de AFS Venezuela
- Siete (7) preguntas combinadas entre abiertas y de selección simple, para el estudio de la comunicación, orientadas a medir la calidad y la frecuencia de la información, así como los canales utilizados.

Cada una de estas preguntas están representadas por un código numérico, de manera de facilitar el manejo de los datos en relación a su posterior tabulación, presentación y análisis.

En relación a la forma de llenado, los encuestados debieron evaluar cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, tomando en consideración cada una de las preguntas formuladas y de acuerdo al tipo de pregunta, proceder según fuese el caso:

- En preguntas abiertas, expresando sus opiniones de forma libre.
- En preguntas cerradas, rellorando la opción correspondiente, de acuerdo a las alternativas presentadas: "SI" o "NO"

- En preguntas de selección, rellenando la opción correspondiente, según su nivel de acuerdo con las opciones de la escala utilizada.

En resumen, el cuestionario como instrumento de recopilación de información en el presente estudio, permitió establecer en forma general el diagnóstico de la comunicación interna en AFS Venezuela.

8. VALIDACION DE INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE INFORMACION

En esta investigación, se procedió a la validación del cuestionario como instrumento de recopilación de información, a través de una prueba piloto.

Inicialmente el cuestionario fue diseñado con la información recabada durante las entrevistas, definiendo en una primera instancia las dimensiones a ser consideradas: Conocimiento, Interacción, Información y Comunicación; y posteriormente estableciendo los indicadores, que permitieran medir y/o evaluar las dimensiones definidas, los cuales fueron los ítems a colocar en la elaboración del instrumento a aplicar.

Es de resaltar, que para la definición de los indicadores se pretendió que éstos fueran lo más claro posibles, redactándolos en forma bien definida para que su comprensión fuese sencilla por parte de los encuestados, evitando así, que estos pudiesen ser interpretados de diversas maneras y además identificar el uso de ciertas palabras que pudieran no ser comprendidas por los sujetos a los que se les aplicaría la escala.

CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO

Una vez definidos los indicadores y aprobados por el cliente, se procedió a realizar el instrumento para aplicarlo.

La elaboración del instrumento, fue realizada tomando en consideración la agrupación de los ítems en las dimensiones que se definieron, donde todos los ítems que explican una dimensión estuviesen juntos y así tener una mayor validez convergente y divergente.

En cuanto a la organización o estructura interna del cuestionario, se tuvo especial cuidado que tanto el contenido de los aspectos indagados en el mismo, así como la naturaleza de las preguntas que se formularon,

tuvieran un orden lógico, sin rupturas, pero fácil de seguir para la persona encuestada. Como estrategia de diseño de este instrumento, al inicio del mismo se presentaron los datos de identificación de la persona encuestada, estableciendo el carácter confidencial de sus respuestas.

PLAN DE VALIDEZ

Seguidamente de la elaboración del Instrumento, le fue presentado a la Dirección de AFS Venezuela, a fin de verificar la validez de contenido del mismo. La validez del contenido es un juicio lógico sobre la correspondencia existente entre lo que se quiere medir y lo que se incluyó en el instrumento. No se determina numéricamente, sino que resulta del juicio de los expertos que analizan la representatividad de los ítems en relación con las áreas de contenido y la relevancia de los sujetos a medir.

Por otra parte para garantizar la validez de Instrumento, procedimos a realizar dos versiones del Instrumento, con la finalidad de comprobar que efectivamente, los ítems están redactados en forma clara y precisa, no son ambiguos y además los encuestados asumen la misma

definición, sin importar el orden de las afirmaciones. Estas versiones fueron denominadas: Test y Retest.

PLAN DE CONFIABILIDAD

Una vez, que los responsables de la Dirección de AFS Venezuela, estuvieron de acuerdo con el instrumento se procedió a realizar un estudio piloto para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento de investigación, utilizando los procedimientos de medida de estabilidad (test-retest) y medidas paralelas, que implican la aplicación dos veces, de distintas versiones del mismo instrumento, al mismo grupo de personas con un intervalo de tiempo. Las distintas versiones del instrumento resultaron del reordenamiento de los ítems con el fin de reducir el error de memoria.

Para el estudio piloto se seleccionó una muestra inicial aleatoria, conformada por 5 personas adscritas a las diferentes coordinaciones de la Oficina Nacional. Se establecieron las fechas de aplicación de la primera versión del instrumento (test) y la segunda versión del instrumento (retest). Los instrumentos fueron entregados a los sujetos participantes en el piloto, a los cuales se les giró las instrucciones de llenado pertinentes y se procedió a recoger el instrumento a los veinte (20)

minutos después de ser entregado. El retest fue realizado bajo las mismas condiciones de aplicabilidad.

En general, los encuestados contestaron los instrumentos sin ninguna complicación y sin necesidad de aclaratorias sobre los ítems, entregando sus respuestas en el tiempo preestablecido.

Los valores identificados en los instrumentos aplicados fueron tabulados en una hoja de cálculo de la aplicación Excel.

Los instrumentos fueron reordenados según el código establecido por cada individuo y renombrado de forma secuencial desde el número uno (1) hasta el número (22). En cada recuadro inherente a los ítems, se fue incorporando la respuesta señalada por cada sujeto, tanto en el test como en el retest. Posteriormente se calculó el valor por dimensión sumando el valor de los ítems pertenecientes a cada dimensión.

Partiendo de la Matriz de Resultados construida se calculó el Coeficiente de Pearson a los valores de las dimensiones en el test y en el retest, a través del programa Excel.

De los resultados se puede apreciar una alta confiabilidad (mayor a 0,80) para la medición de la dimensión de Conocimiento e Interacción, lo que nos indica que la medición de la misma por medio del instrumento tiende a ser altamente estable. De igual forma, se evidencia un alto grado de heterogeneidad en la muestra.

El resto de las dimensiones: Información y Comunicación, presentan una confiabilidad mediana (menor a 0,8 y mayor a 0,5), lo que indica un buen nivel de precisión en la información suministrada por los participantes.

En resumen, se puede establecer que el 87,5% de los indicadores presentan estabilidad de la medición y mantienen un grado adecuado de predicción del instrumento para inferir la actitud de los sujetos. De igual manera, podemos inferir que la mayoría de los ítems fueron comprendidos, siendo el lenguaje utilizado el adecuado, por lo cual se pudo afirmar que el instrumento superó las pruebas de validez de contenido, de criterio y de constructo; y alcanzó un coeficiente de confiabilidad medio, lo que se traduce en que el instrumento que sería utilizado era válido y fiable.

Es de considerar que la validez y confiabilidad de este instrumento no señala generalización del mismo, por lo

cual la aplicación del mismo en otras instituciones u organizaciones está limitado al análisis de la validez y confiabilidad, y en consecuencia a los ajustes pertinentes para su adecuación a la cultura y necesidades propias de cada organización.

9. PROCESAMIENTO Y GENERACION DE DATOS

Para facilitar el vaciado y tabulación de la información recopilada a través de las entrevistas, se utilizó el análisis de contenido, el cual es una técnica para estudiar y analizar procesos de comunicación en muy diversos contextos de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa, puede ser aplicada a cualquier forma de comunicación como programas televisivos, conversaciones, discursos, libros, entre otros. Igualmente para describir tendencias en el contenido de la comunicación, medir la claridad del mensaje o para determinar el estado psicológico de un sujeto. En general consiste en hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su entorno.

El análisis de contenido es útil especialmente para establecer comparaciones y estudiar en profundidad diversos materiales ya que gracias a la aplicación de esta técnica se pueden hacer apreciaciones sistemáticas,

encontrar coincidencias y discrepancias y en general obtener un tipo de información bastante profunda en temas que de por sí son difíciles de estudiar.

Para Namakforoosh (2001), en el análisis del contenido de un mensaje se evalúa su contenido, la causa o razón de su lanzamiento y su efectividad (Pág. 156). Esta técnica, también mide la claridad de mensajes; revela centros de interés y atención para una persona, grupo o comunidad, así como determina su estado psicológico reflejando sus actitudes, valores y creencias; a la vez que permite cerrar preguntas abiertas (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

El análisis de contenido de una conversación se efectúa por medio de la codificación. Este proceso se realiza sobre las características relevantes del contenido de un mensaje, transformándolo en unidades que permitan su descripción y análisis precisos. De este modo el mensaje se convierte en algo susceptible de describir y analizar (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

En el caso de la información recopilada a través de cuestionarios, se utilizó como medio de tabulación y procesamiento, una herramienta electrónica, que permite la generación estadística de datos para el análisis. Para ello, se diseñó el cuestionario nuevamente en la

herramienta, se vaciaron las respuestas de cada uno de los encuestados, para posteriormente generar los datos que sirvieron de base para la presentación de resultados. Se requirió poco manejo estadístico, ya que los datos principales de análisis fueron extraídos de la herramienta electrónica de tabulación.

CAPITULO V

ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

De la información recopilada a través de los distintos métodos e instrumentos de medición se pueden establecer las variables sociodemográficas de la muestra, la cual está compuesta completamente por personas de nacionalidad venezolana, con edades comprendidas entre 22 y 60 años, con un promedio de edad de 37 años. Solo el 5% de la muestra es de género masculino.

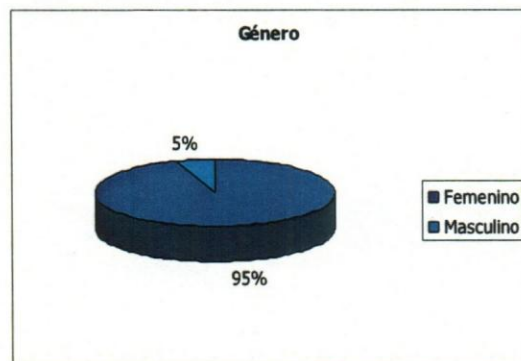
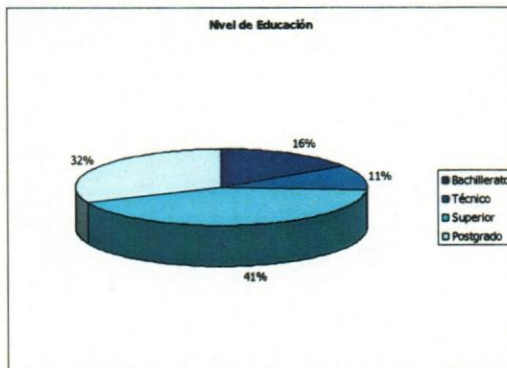


Gráfico 1: Género de la muestra



Respecto a su nivel educativo, el 74% tiene estudios superiores o de postgrado, por lo cual se puede considerar que el personal está en su mayoría preparado profesionalmente.

Gráfico 2: Nivel de educación de la muestra

La muestra se constituyo por personal de los distintos organismos funcionales de AFS Venezuela: el 47% pertenece a la Oficina Nacional, el 42% a los Comités Locales y el 11% al Consejo Directivo Nacional.

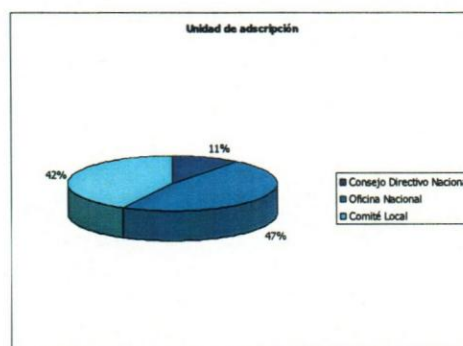


Gráfico 3: Unidad de adscripción

En promedio, el personal tiene una antigüedad en la organización de 8 años y son parte de esta institución por diversas razones: el 61% por haber sido participante en uno de los programas o ser familia de algún participante; el 28% por ser referido de algún empleado y el solo el 11%.a través del proceso regular de reclutamiento y selección.

Los hallazgos encontrados los agrupamos en cuatro grandes áreas o dimensiones, a saber: Conocimiento, Información, Interacción y Comunicación

Con respecto a la dimensión CONOCIMIENTO, se consultó sobre el entendimiento básico que se tiene de la institución con relación a su misión, su organización, las funciones de sus principales órganos, sus valores,

fortalezas y oportunidades de mejora, quedando demostrado que existe un claro entendimiento de la misión de la organización, sus organización y funciones, las cuales fueron descritas correctamente por el personal.

En cuanto a los valores, el personal hizo mención de 29 valores distintos, siendo los más mencionados y en orden descendente: Respeto (67%); Responsabilidad (33%); Solidaridad (33%); Familiaridad (28%); Tolerancia (28%); Trabajo en equipo (28%); Amistad (22%); Compromiso (22%); Colaboración (11%); Flexibilidad (11%); Honestidad (11%) y Paz (11%).

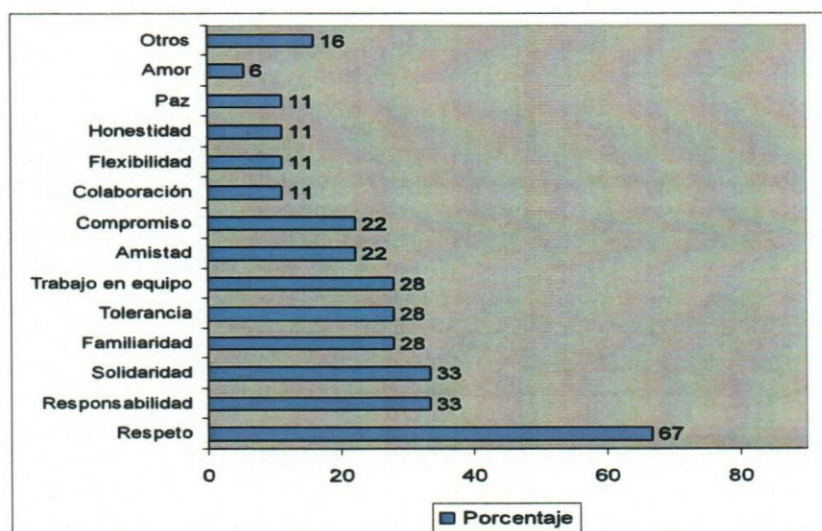


Gráfico 4: Valores de AFS Venezuela

Referente a las fortalezas, el personal señaló 27 fortalezas organizacionales, siendo las más mencionadas y en orden descendente: Fuerza Voluntaria (50%); Calidad humana (17%); Compromiso (17%); Organización (17%); Responsabilidad (17%); Prestigio (11%); Relaciones interculturales (11%); Respeto (11%) y Trabajo en equipo (11%).

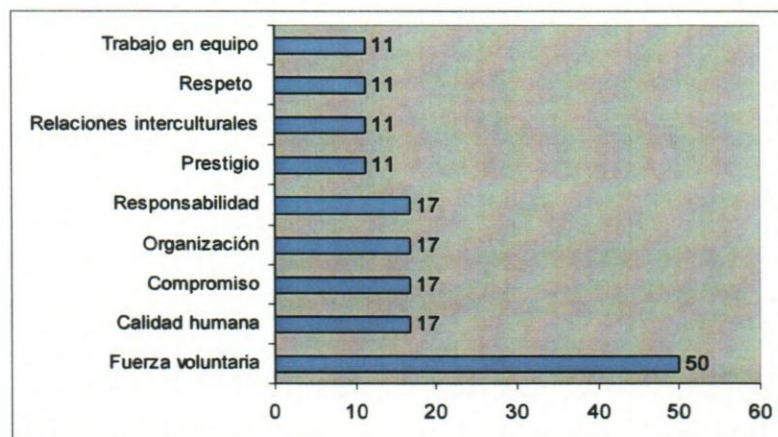


Gráfico 5: Fortalezas Organizacionales de AFS Venezuela

Entre las características organizacionales que el personal considera que se deben fortalecer se encuentran como las más señaladas y en orden descendente: Comunicación (67%); Motivación al voluntariado (12%); Regeneración del voluntariado (12%), Capacitación (12%) y Trabajo en equipo con los comités locales (11%). Quedando demostrada la necesidad de influir en los procesos

comunicacionales que permitan cumplir con los objetivos establecidos de AFS Venezuela y que ha sido la solicitud expresa de la Dirección Nacional.

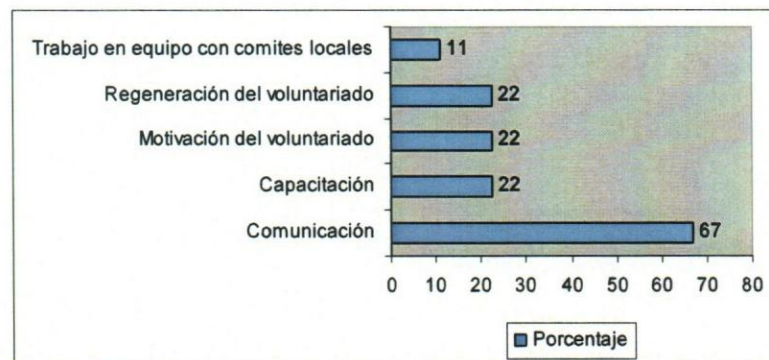


Gráfico 6: Oportunidades de mejora en AFS Venezuela

Con respecto al área de INFORMACION, se consultó al personal sobre los procesos de inducción en la organización para determinar el nivel de inclusión en la misma, tanto al ingresar a la organización como al asumir un nuevo cargo.



En este caso, el 59% del personal indica haber recibido inducción formal de la institución a su ingreso.

Gráfico 7: Inducción formal en AFS Venezuela

Y el 62% de los individuos de la muestra afirman conocer los estatutos sociales de AFS Venezuela.

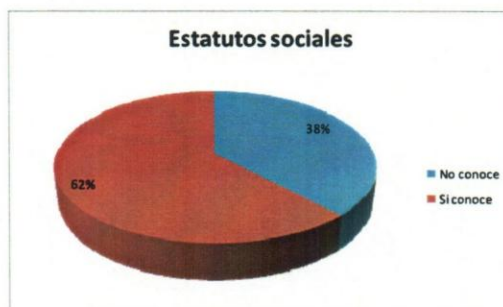


Gráfico 8: Conocimiento de Estatutos Sociales

En cuanto a la información suministrada al ingresar en la organización, los individuos consideran que recibieron suficiente en los siguientes aspectos: Funcionamiento interno (61%), Derechos (39%), Deberes (39%), Sanciones (24%) y Responsabilidades (67%).

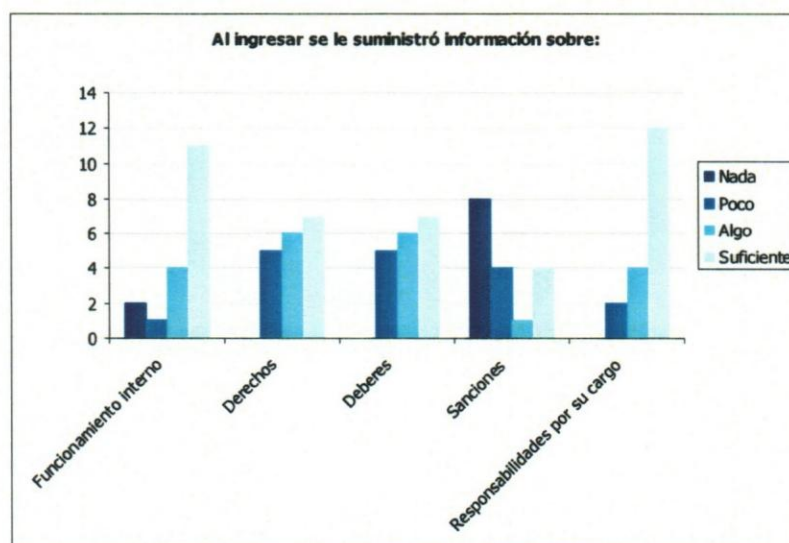


Gráfico 9: Información suministrada al ingresar al AFS Venezuela

En cuanto a la información suministrada al asumir un nuevo cargo en la organización, los individuos consideran que recibieron suficiente en los siguientes aspectos: Funcionamiento interno (69%), Derechos (50%), Deberes (63%), Sanciones (31%) y Responsabilidades (81%).

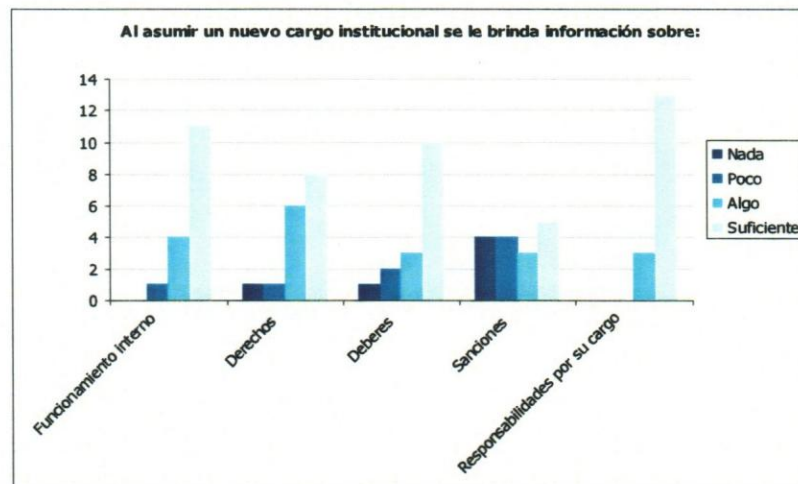


Gráfico 10: Información suministrada al asumir un nuevo cargo en AFS Venezuela

Con respecto al área de INTERACCION, se consultó al personal sobre las razones por las cuales le gusta trabajar en esta institución, las fortalezas y las oportunidades de mejora que creen tener como equipo de trabajo, así como su percepción sobre las relaciones que se mantienen entre los distintos grupos y la forma de mejorarlas.

En cuanto a las razones por las cuales les gusta trabajar en AFS Venezuela, el personal hizo mención de 14 razones distintas, siendo los más mencionados y en orden descendente: Ambiente agradable y familiar (34%); Crecimiento personal (33%); Identificación con la misión (28%); Respeto (22%); Trabajo con jóvenes (22%).



Gráfico 11: Razones para trabajar en AFS Venezuela

Referente a las fortalezas como equipo de trabajo, el personal señaló 28 fortalezas, siendo las más mencionadas y en orden descendente: Trabajo en equipo (28%); Responsabilidad (22%) y Compañerismo (17%).

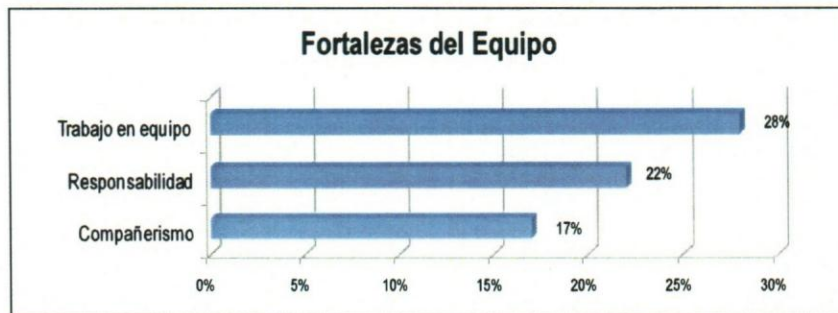


Gráfico 12: Razones para trabajar en AFS Venezuela

Entre las debilidades u oportunidades de mejora para el equipo de trabajo, el personal menciona 19 aspectos distintos, siendo las más señaladas y en orden descendente: Comunicación entre las coordinaciones (20%); Motivación para ingresar nuevos voluntarios (17%); Cantidad de voluntarios (12%), Falta de tiempo (11%) y Mayor cantidad de reuniones o encuentros (11%). Quedando demostrada nuevamente la necesidad de influir en los procesos comunicacionales que permitan cumplir con los objetivos establecidos de AFS Venezuela. Por otra parte se nota la coherencia y concordancia entre las tres (3) primeras oportunidades de mejora como organización y las tres (3) primeras oportunidades de mejora como equipo de trabajo.



Gráfico 13: Oportunidades de mejora como equipo de trabajo

En referencia a como se perciben las relaciones entre los distintos grupos, el 94% del personal considera que se mantiene una relación excelente / muy buena entre el encuestado y su supervisor, así como entre el encuestado y sus compañeros de trabajo. Sin embargo, el 68% del personal considera que se mantiene una relación muy buena / buena entre la Oficina Nacional con los Comités Locales y el Consejo Directivo Nacional, respectivamente.

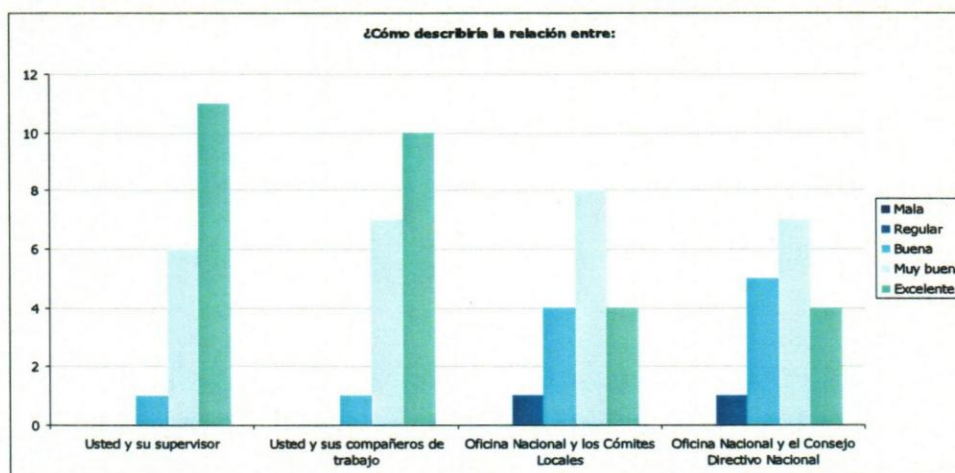


Gráfico 14: Relaciones entre los distintos grupos en AFS Venezuela

Con base a las anteriores respuestas, se solicito a los encuestados que mencionen de qué forma fortalecerían las relaciones entre los distintos grupos, ante lo cual expresaron diversos aspectos, siendo los más mencionados y en orden descendente: mejorar la comunicación (33%); lograr mayor interacción personal a través de visitas a los comités, reuniones, encuentros, dinámicas y salidas sociales (22%); así como utilizar los canales regulares de información (11%).

Por último, en referencia al área de COMUNICACION, se consultó a los encuestados sobre los procesos comunicacionales, considerando aspectos básicos desde la utilidad y oportunidad en la transmisión de la información hasta la retroalimentación ofrecida por el trabajo efectuado. Adicionalmente, se consultó sobre el tipo de información suministrada a los comités locales y su frecuencia, comparándola con la información que se desea recibir. Por último, se incluyen preguntas relacionadas a los canales de comunicación más utilizados, los que son preferidos para comunicarse, los más eficientes y rápidos, así como los establecidos y utilizados para la comunicación desde la base operativa de la organización hacia los niveles superiores.

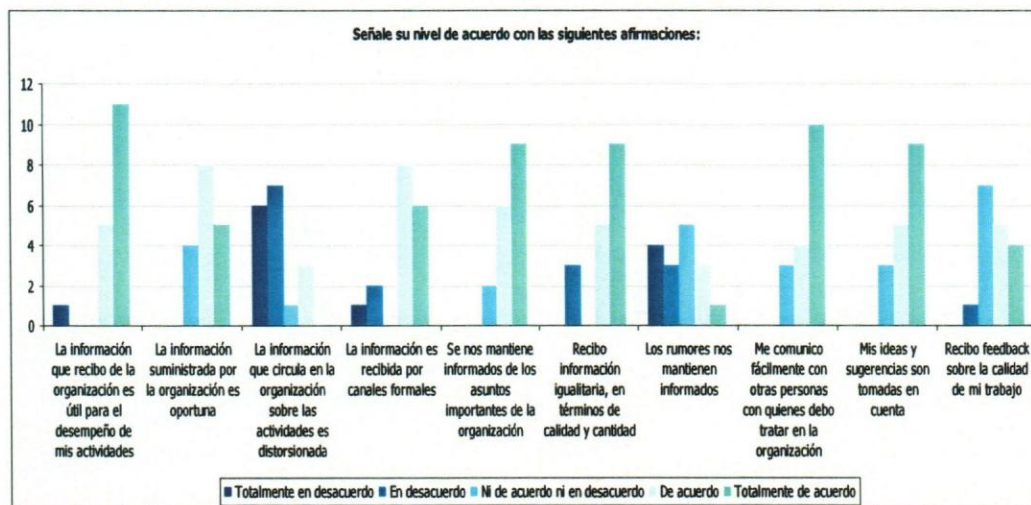


Gráfico 15: Aspectos de la comunicación interna en AFS Venezuela

En cuanto a los aspectos básicos de los procesos comunicacionales dentro de AFS Venezuela, obtuvimos los siguientes resultados:

- 94% de los encuestados consideran que la información que recibe de la organización es útil para el desempeño de sus actividades.
- 76% de los encuestados afirma que la información suministrada por la organización es oportuna.
- 76% de los encuestados se encuentra en desacuerdo con que la información que circula en la organización sobre las actividades es distorsionada.
- 82% de los encuestados considera que la información es recibida por canales formales.

- 88% de los encuestados afirma que se les mantiene informados de los asuntos importantes de la organización.
- 82% de los encuestados sostiene que la información que recibe es igualitaria, en términos de calidad y cantidad.
- 53% de los encuestados está en desacuerdo con que los rumores los mantienen informados.
- 82% de los encuestados considera que se comunica fácilmente con otras personas con quienes debe tratar en la organización.
- 82% de los encuestados afirma que sus ideas y sugerencias son tomadas en cuenta.
- 41% de los encuestados sostiene que no recibe feedback sobre la calidad de su trabajo.

En referencia al tipo de información suministrada a los comités locales y su frecuencia, así como el tipo de información que se desea recibir, se obtuvieron los siguientes resultados:

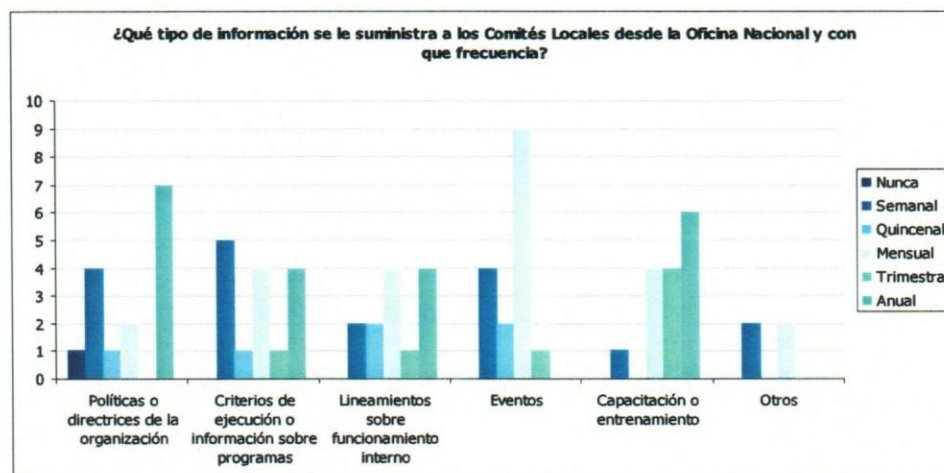


Gráfico 16: Información suministrada a los Comités Locales

En relación la información suministrada a los Comités Locales desde la Oficina Nacional, los encuestados opinaron que la información que con más frecuencia reciben es acerca de los Eventos, generando áreas de oportunidad con respecto a otras informaciones que son de igual importancia para el funcionamiento de AFS Venezuela. Respecto a la frecuencia en la que se recibe la información hay una clara dispersión, lo que denota la inexistencia de una estrategia comunicacional.

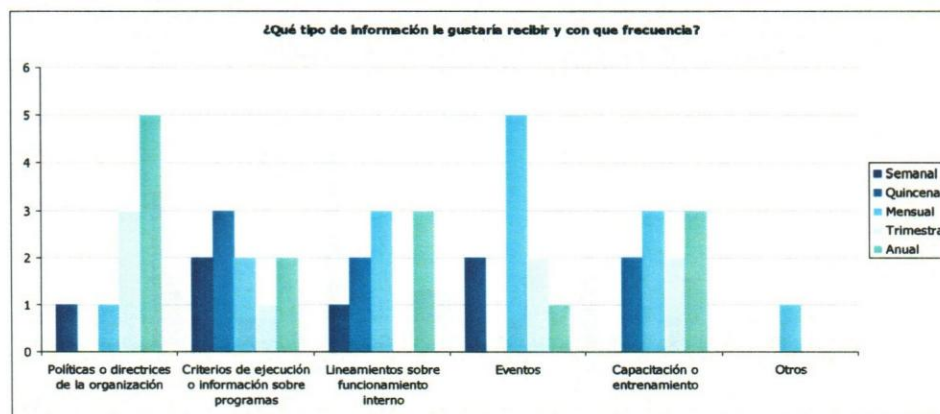


Gráfico 17: Información deseada por los Comités Locales

En relación a la información deseada por los Comités Locales, podemos observar en la gráfica que los encuestados manifiestan su deseo por recibir más información de forma semanal, con respecto a todos los asuntos inherentes al funcionamiento de AFS Venezuela, y no solo de los Eventos.

Respecto a los canales de comunicación más utilizados, el personal encuestado opina que los mismos son: el correo electrónico (82%) y el teléfono (65%), siguiendo en orden descendente: la intranet, el courier y las reuniones.

Comités Locales a la Oficina Nacional, se tiene: el teléfono (78%), el correo electrónico (50%), el courier (33%) y el internet (33%).

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se abordan las conclusiones del diagnóstico de la comunicación interna en AFS Venezuela, así como las recomendaciones emanadas con base a los hallazgos detectados y los resultados obtenidos.

10. CONCLUSIONES

Una vez presentada y constatada toda la información levantada, resalta a la vista del investigador, un conjunto de hallazgos que se describen en forma de conclusiones, en cada una de las dimensiones estudiadas como parte del diagnóstico de la comunicación interna de AFS Venezuela.

Dichas conclusiones se presentan a continuación por dimensión:

En la dimensión CONOCIMIENTO, orientada a medir el aprendizaje y entendimiento básico de la muestra, acerca de la misión, los valores, la organización y el

funcionamiento, se puede concluir que el 95% del personal tiene un claro entendimiento de la misión de la organización, su organización y funciones.

En la dimensión INFORMACION orientada a medir los datos suministrados, como: funcionamiento, derechos, deberes, sanciones y responsabilidades, se puede concluir:

- Sólo un 59% de los encuestados, asistieron a un proceso formal de inducción y el 38% de los encuestados afirman desconocer los Estatutos Sociales de AFS Venezuela.
- La información que reciben los voluntarios, en los procesos de inducción están asociados al status que corresponda dentro de la Organización.
- El 72% de los voluntarios afirman que reciben información insuficiente acerca de temas referentes a deberes y derechos.
- El 67% de los encuestados mencionan no recibir nada o muy poco en relación a las sanciones.

En la dimensión INTERACCION orientada a medir el ambiente de trabajo y las relaciones intra e inter grupales, se puede concluir:

- El 94% de los encuestados considera que existe una relación excelente o muy buena entre su supervisor y

compañeros de trabajo, lo que significa un nivel elevado de interacción intragrupal.

- El 33% de los encuestados considera que existe una relación buena o regular entre la Oficina Nacional y los Comités Locales, lo que representa una oportunidad de mejora en AFS Venezuela.

En la dimensión COMUNICACIÓN INTERNA, se puede concluir que:

- Existen prácticas o aspectos que obstaculizan la comunicación efectiva, tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

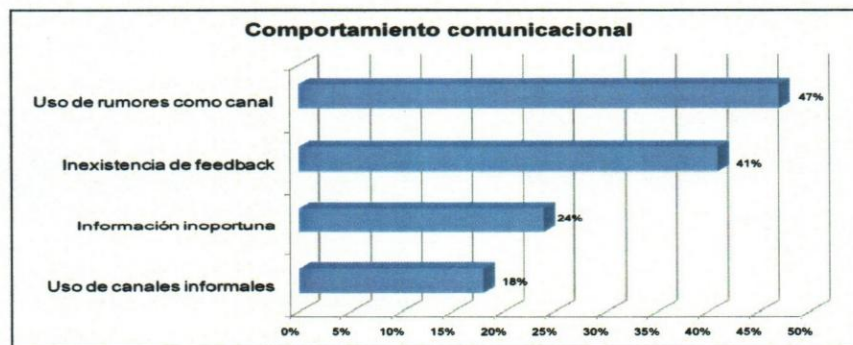


Gráfico 19: Comportamiento Comunicacional en AFS Venezuela

- Con respecto a la información que se recibe y la que se espera recibir, existe una clara dispersión, lo

que nos permite inferir la inexistencia de una política preestablecida en cuanto al tipo y frecuencia de información.

11. RECOMENDACIONES

Considerando los hallazgos más relevantes y las conclusiones del diagnóstico realizado, se emiten las siguientes recomendaciones a AFS Venezuela:

- Establecer una Estrategia Comunicacional Interna para AFS Venezuela, en cuanto al tipo de Información, frecuencia, audiencia, tipos de mensajes y canales de comunicación, que permita alcanzar la fluidez y eficacia en los procesos comunicacionales entre la Oficina Nacional, los Comités Locales y el personal Voluntariado.
- Ajustar el Plan de Inducción, una vez revisado con la finalidad de fortalecer dicho programa, permitiendo a los nuevos voluntarios y aquellos que son promocionados a nuevos cargos, empoderarse totalmente del significado conceptual de la Organización a la cual están brindando su apoyo.

- Integrar y Alinear los distintos equipos, como un solo "Equipo AFS Venezuela" a fin de fortalecer el trabajo en equipo entre los colaboradores y lograr integración.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ayala, Dolores (2008). Diagnóstico de la Comunicación Interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco, OAX. Universidad del Mar. Campus Huatulco. México. Consultado de la World Wide Web: http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_3ayala.pdf

Balestrini, Mirian (1997). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Caracas. OBL Servicio Editorial.

Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización. Barcelona. Ediciones Paidós.

Brunet, Luc (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México. Editorial Trillas.

Chiavenato, I. (1997). Administración de los recursos humanos. México. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

Davis, K.; Newstrom, J. (1992). El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México. Editorial Mc Graw-Hill S.A.

De Faria Mello; Fernando Achilles (1996). Desarrollo Organizacional. México. Editorial Limusa.

Fernández, C. (2002). La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas.

García, Jesús (1998). La comunicación interna [Libro en línea]. Consultado de la World Wide Web:
<http://books.google.co.ve>

Goldhaber, G. (2000). Comunicación Organizacional. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente Brau.

Gordon, J. (1990). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice.

Hernández, H. (2002). Para investigar en Comunicación Social: Guía didáctica. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente Brau.

Hernández, R. (1991). Metodología de la Investigación. La Habana. Editorial Félix Varela.

Hernández, R., Fernández C. & Baptista L. (2003). Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw-Hill.

Hitt, M., Black S & Porter L (1969). Administración. México. Editorial Pearson.

Kreps, Gary (1995). La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

Namakforoosh, M. (2002). Metodología de la Investigación. Segunda edición. España. Limusa Noriega Editores

Martínez, M. (1.996). Comportamiento humano. Nuevos Métodos de investigación. México. Editorial Trillas.

Ramirez T. (1995). Como hacer un Proyecto de Investigación. Caracas. Editorial Carhel.

Rodríguez Mancilla, Darío (1991). Diagnóstico Organizacional. México. Editorial Tamayo.

Trelles, I. (2004). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. La Habana. Editorial Félix Varela.

Van Dalen, D.B. y Meyer, W. J. (1978). Manual de Técnica de la Investigación Educativa. Argentina. Editorial Paidós.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO DIAGNOSTICO AFS VENEZUELA



Cuestionario Diagnóstico AFS Venezuela

Estimado compañero de AFS Venezuela, en esta oportunidad queremos nos acompañe, en responder el siguiente cuestionario que nos ayudará a fortalecer algunos aspectos de nuestra organización.

Es de resaltar que la información suministrada será manipulada sólo por Global Consultores, por lo cual le garantizamos la mayor confidencialidad y discrecionalidad con respecto a sus respuestas.

Datos Generales

Nombre: _____

Nacionalidad: _____ Edad: _____ Género: ☐ Femenino ☐ Masculino

Nivel de Instrucción:

☐ Bachillerato ☐ Técnico ☐ Superior ☐ Postgrado

Unidad de Adscripción:

☐ Consejo Directivo Nacional ☐ Oficina Nacional ☐ Comité Local: _____

Cargo actual: _____

Antigüedad en el cargo actual: _____ Antigüedad en la organización: _____

¿Cómo ingresó a AFS Venezuela?

¿Por qué ingresó como voluntario a AFS Venezuela?

Conocimiento sobre AFS Venezuela

1. ¿Cuál es la misión de AFS Venezuela?

2. ¿Cómo está organizado AFS Venezuela?



Cuestionario Diagnóstico AFS Venezuela

3. ¿Qué papel cumple la Oficina Nacional y los Comités Locales?
4. ¿Cuáles son los valores de AFS Venezuela que se reflejan en el día a día?
5. Mencione 3 fortalezas de AFS como organización
6. Mencione 3 características organizacionales que usted fortalecería en AFS Venezuela y como lo haría?

Inducción en AFS Venezuela

7. ¿Al ingresar a AFS Venezuela, participó en una inducción formal sobre la institución: ☐ SI ☐ No
8. ¿Conoce los estatutos sociales de AFS Venezuela?: ☐ SI ☐ No
9. ¿Al ingresar, se le suministró Información sobre:

	Nada	Poco	Algo	Suficiente
Funcionamiento interno	☐	☐	☐	☐
Derechos	☐	☐	☐	☐
Deberes	☐	☐	☐	☐
Sanciones	☐	☐	☐	☐
Responsabilidades por su cargo	☐	☐	☐	☐



Cuestionario Diagnóstico AFS Venezuela

10. ¿Al asumir un nuevo cargo institucional se brinda Información sobre:

	Nada	Poco	Algo	Suficiente
Funcionamiento interno	☐	☐	☐	☐
Derechos	☐	☐	☐	☐
Deberes	☐	☐	☐	☐
Sanciones	☐	☐	☐	☐
Responsabilidades por su cargo	☐	☐	☐	☐

Trabajo y Relaciones en AFS Venezuela

11. Mencione las razones por las cuales le gusta trabajar en AFS Venezuela

12. ¿Cuáles son las fortalezas de este equipo de trabajo?

13. ¿Cuáles son las debilidades u oportunidades de mejora de este equipo de trabajo?

14. ¿Cómo describiría la relación entre:

	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Usted y su supervisor	☐	☐	☐	☐	☐
Usted y sus compañeros de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Oficina Nacional y los Comités Locales	☐	☐	☐	☐	☐
Oficina Nacional y el Consejo Directivo Nacional	☐	☐	☐	☐	☐



Cuestionario Diagnóstico AFS Venezuela

18. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir y con qué frecuencia?

	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Anual
Políticas o directrices de la organización	☐	☐	☐	☐	☐
Criterios de ejecución o información sobre programas	☐	☐	☐	☐	☐
Lineamientos sobre funcionamiento interno	☐	☐	☐	☐	☐
Eventos	☐	☐	☐	☐	☐
Capacitación o entrenamiento	☐	☐	☐	☐	☐
Otro: _____	☐	☐	☐	☐	☐
Otro: _____	☐	☐	☐	☐	☐

19. Seleccione en orden de prioridad los canales de comunicación más utilizados por la Oficina Nacional para comunicarse con los Comités Locales. Indique de 1 a 5, siendo 1 el más utilizado:

	1	2	3	4	5
Reuniones	☐	☐	☐	☐	☐
Teléfono	☐	☐	☐	☐	☐
Fax	☐	☐	☐	☐	☐
Correo electrónico	☐	☐	☐	☐	☐
Courier	☐	☐	☐	☐	☐
Encuentros o eventos	☐	☐	☐	☐	☐
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
Boletín interno	☐	☐	☐	☐	☐
Cartelera	☐	☐	☐	☐	☐
Otro: _____	☐	☐	☐	☐	☐
Otro: _____	☐	☐	☐	☐	☐

20. ¿Cuáles son los canales que prefiere para comunicarse?

21. ¿Cuáles son los canales que considera más eficientes y rápidos para transmitir Información?

22. ¿Qué canales se tienen establecidos para que la comunicación fluya desde los Comités Locales a la Oficina Nacional?