UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO FUNCIONAL Y OPERATIVO EN LA COORDINACIÓN GENERAL TÉCNICA DE SUPERATEC

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

Por:

DAYANA CAROLINA PACHECO LEÓN

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor William Medina Quero.

Caracas, enero de 2016.

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por ser el pilar fundamental en todo lo que soy y por su incondicional apoyo.

Este trabajo es por y para ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

A mi familia.

A mi mejor amiga…este logro es de nuestro.

A mi tutor, Prof. William Medina, por el tiempo invertido y su guía en este trabajo.

A todas las personas de Superatec que se involucraron en este proyecto y brindaron la ayuda necesaria.

ÍNDICE GENERAL

N°Pág.

INTRODUCCIÓN ..... **v**

CAPÍTULO I **3**

EL PROBLEMA 3

Planteamiento del Problema 3

Justificación de la Investigación 4

Objetivos de la Investigación 5

Objetivo General 5

Objetivos Específicos 5

CAPÍTULO II **6**

MARCO ORGANIZACIONAL 6

CAPÍTULO III **9**

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL 9

Antecedentes de la Investigación 9

Bases Teóricas 10

CAPÍTULO IV **14**

MARCO METODOLÓGICO 14

Tipo y Diseño de la Investigación 14

Población y Muestra 15

Técnicas e Instrumentos 16

Operacionalización de las variables 18

Procedimiento 23

Cronograma 24

CAPÍTULO V **25**

ANALISIS DE RESULTADOS 25

CONCLUSIONES **59**

RECOMENDACIONES **63**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **65**

ANEXOS **66**

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO FUNCIONAL Y OPERATIVO EN LA COORDINACIÓN GENERAL TÉCNICA DE SUPERATEC

Autor: Dayana C. Pacheco León
Asesor: William Medina
Año: 2015

RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado, consistió en la realización de un diagnóstico funcional y operativo en la Coordinación General Técnica de SUPERATEC, debido a que la organización requería efectuar una revisión de todos sus procesos organizacionales. Para esto se utilizó como base teórica el Modelo para evaluar el Desempeño Organizacional planteado por el Prof. William Medina (Enero, 1997). El desarrollo de los objetivos de este proyecto se realizó basado en una investigación aplicada, de tipo evaluativa, cuyo diseño fue transeccional – exploratorio; para recolectar la información, se emplearon como técnicas el análisis documental, entrevistas semi-estructuradas y cuestionario. Las mismas fueron dirigidas al personal de las unidades correspondientes a la Coordinación General Técnica. Con base a esto, se pudo conocer los procesos, estructuras y objetivos de esta coordinación, se determinó cómo se relacionan los objetivos de la misma con el plan estratégico de la organización y se identificaron las interrelaciones con el resto de las coordinaciones.

Palabras Clave: diagnóstico organizacional, funcional, operativo, procesos organizacionales, desempeño.

INTRODUCCIÓN

Por la dinámica del mundo actual, las organizaciones deben estar en total sintonía con los cambios que ocurren en su entorno si pretenden sobrevivir. Es así como las organizaciones enfrentan la necesidad de modificarse y deben adoptar nuevas posturas. De esta manera, el cambio puede involucrar a uno o más elementos del sistema organizacional, o por el contrario, puede envolver una reorganización de todo el sistema, si es así, se ven afectados todos los elementos claves, su estrategia, trabajo, gente, procesos, estructura formal e informal.

La importancia de esto recae en la habilidad de una organización en identificar dónde necesita estar en el futuro y cómo gestionar los cambios para llegar ahí. En ese sentido, para poder realizar un cambio organizacional, se hace necesario poder conocer ampliamente el ambiente actual de la organización para poder trazar un plan de acción que permita llegar a la situación deseada. Consecuentemente, el cambio organizacional no puede ser separado de la estrategia organización ni viceversa. (Todnem, 2005)

La presente investigación se centró en realizar un diagnóstico organizacional en SUPERATEC. El objetivo principal se basa en un diagnóstico funcional y operativo de la Coordinación General Técnica. El mismo se alcanzó mediante del análisis documental, encuestas y entrevistas al personal correspondiente dentro de SUPERATEC.

El contenido del trabajo se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I, **El Problema**, hace referencia al problema, planteamiento, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos.

Capítulo II, **Marco Organizacional**, en el cual se informa de manera breve aspectos de la organización, que se consideran importantes para la

investigación.

Capítulo III, **Marco Teórico**, está conformado por las investigaciones previas que sirven de antecedentes a lo que se pretende ejecutar y las bases teóricas.

Capítulo IV, **Marco Metodológico**, corresponde a la Metodología, en el que se describe el tipo y diseño de la investigación, la definición y operacionalización de las variables. Las técnicas e instrumentos, las técnicas para el procesamiento y análisis de los datos, población y muestra y el procedimiento a seguir.

Capítulo V, **Análisis de resultados,** en donde se discuten e interpretan a profundidad los datos obtenidos mediante las técnicas de recolección de utilizadas.

Por último, el Capítulo VI, el cual contiene las **Conclusiones y Recomendaciones**, propuestas para la organización con base a los hallazgos y resultados obtenidos. Todo ello en función de que la organización puede gestionar de manera eficiente sus operaciones.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema:

SUPERATEC (Superación Personal a través de la Tecnología) está conformada por cinco Coordinaciones. La Coordinación General Técnica, la Coordinación General de Administración, la Coordinación General de Replicación, la Coordinación General de Proyectos y la Coordinación General de Formación a Terceros y Bolsa de Empleo.

SUPERATEC presenta una estructura organizativa en la que todas las coordinaciones se relacionan entre sí y giran en torno a la Gerencia General, sin un sistema de procesos/procedimientos debidamente documentados, lo cual hace muy difícil que pueda optimizarse y estar en constante adaptación en función de los cambios del entorno.

La organización requiere efectuar una revisión de todos sus procesos organizacionales, de manera de que cada coordinación sea más eficiente, pueda cumplir con sus objetivos y así dar cumplimiento a los objetivos estratégicos. Para el momento, cada coordinación tiene fallas que impiden esto, ya que no existe información ni claridad en los procesos, en la estructura organizativa, en las funciones de cada empleado y de cómo cada uno de ellos contribuye al alcance de los objetivos de la coordinación a la que pertenecen, lo cual impacta de manera negativa en la consecución de muchas de las tareas y procesos que se deben llevar a cabo.

Dentro de todas las coordinaciones, en La Coordinación General Técnica la situación se hace más complicada porque es la unidad que maneja mayor personal y la que se encarga de ejecutar y hacer posible la misión y visión de SUPERATEC.

En consecuencia, es importante plantearse la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores que están afectando el correcto funcionamiento de la Coordinación Técnica de SUPERATEC?

1.2 Justificación de la investigación:

La presente investigación es necesaria puesto que SUPERATEC al ser una ONG sin fines de lucro, necesita que su gestión sea lo más eficiente posible, de manera de no incurrir en gastos que hagan que su labor pierda el impacto que quiere lograr en las comunidades. Asimismo, no está demás traer a colación, que la situación del país cada vez hace más difícil que organizaciones como éstas puedan mantener su operatividad, puesto que los recursos producto de la recaudación de fondos son más escasos.

Con el objeto de que esto no suceda, SUPERATEC decidió realizar alianzas estratégicas con otras ONG 's y empresas, para seguir teniendo presencia en las comunidades a las cuales quiere llegar, sin incurrir en todos los gastos que implica tener una sede propia para el desarrollo de los cursos y talleres que imparten. Los resultados han sido importantes, pero se han planteado la posibilidad de generar cambios, esta vez a nivel interno en pro de garantizar una eficiente operación, para lo cual es necesario un diagnóstico situacional a nivel interno.

Es por ello que en pro de apoyar a la organización a conseguir esto, la investigación se centró en hacer un diagnóstico a la Coordinación General Técnica, ya que es la unidad medular de SUPERATEC y es la que requiere con mayor urgencia que se hagan cambios, que ayuden a mejorar sus procesos. Destacando que el diagnóstico, si bien se realizó en dicha Coordinación, se hizo tomando en cuenta su interrelación con el resto de las coordinaciones.

Otra de las razones por la que se escogió a esta unidad es debido a que es el área operativa de la organización y la que cuenta con mayor

personal. Básicamente, esta coordinación es la encargada de la operación y ejecución de las actividades asignadas a los cinco Centros de Formación de SUPERATEC.

1.3 Objetivos de la Investigación:

Objetivo General

Efectuar un diagnóstico funcional y operativo de la Coordinación General Técnica de SUPERATEC.

Objetivos Específicos

- Conocer los procesos, estructuras y objetivos de la Coordinación General Técnica.
- Determinar cómo se relacionan los objetivos de la Coordinación General Técnica con el plan estratégico de la organización.
- Identificar las interrelaciones de la Coordinación General Técnica con el resto de las Coordinaciones.

CAPÍTULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

Superación Personal a través de la Tecnología, SUPERATEC, es un proyecto de formación humana y laboral que se apoya en la tecnología.

Esta Asociación Civil, fue fundada en 2002 como iniciativa del ejecutivo de negocios belga, Herman De Kesel, quien vivió 15 años en Venezuela. El admiraba la creatividad y la capacidad de rápido aprendizaje del pueblo venezolano al que consideraba talentoso y laborioso, pero sin oportunidades. Herman quería ayudar a las comunidades de escasos recursos, brindando oportunidades a los jóvenes.

A partir del año 2011, Superatec establece una Alianza Social Estratégica con CDI (Centro de Inclusión Digital), una ONG brasilera con presencia en 13 países y más de 800 centros establecidos en el mundo.

Con esta nueva alianza se establece el desarrollo de un modelo integrado, combinando las fortalezas de SUPERATEC y CDI con la intención de llevar un modelo replicable a comunidades populares en toda Venezuela.

Superatec ofrece a diversos sectores de la sociedad (voluntarios, socios, cooperantes, etc.), la posibilidad de involucrarse en una iniciativa que permite el avance de una sociedad más equitativa, a través de la solidaridad cívica.

Su visión es ser una organización de desarrollo social efectiva y reconocida nacional e internacionalmente, que facilite la formación integral de ciudadanos útiles y productivos.

Tiene como misión, transformar la vida de personas y comunidades populares, creando oportunidades de superación, mediante la formación tecnológica, humana y laboral.

La organización promueve como valores la superación, la solidaridad, la responsabilidad y la integridad.

Con base a esto, el enfoque de esta labor es contribuir a la inclusión social de la comunidad, con el fin de empoderar a personas y comunidades fortaleciendo sus capacidades y/o talentos, reducir la brecha tecnológica de jóvenes y adultos, construir ciudadanía y promover los derechos humanos, promover la inclusión laboral productiva y contribuir a la reducción de la pobreza.

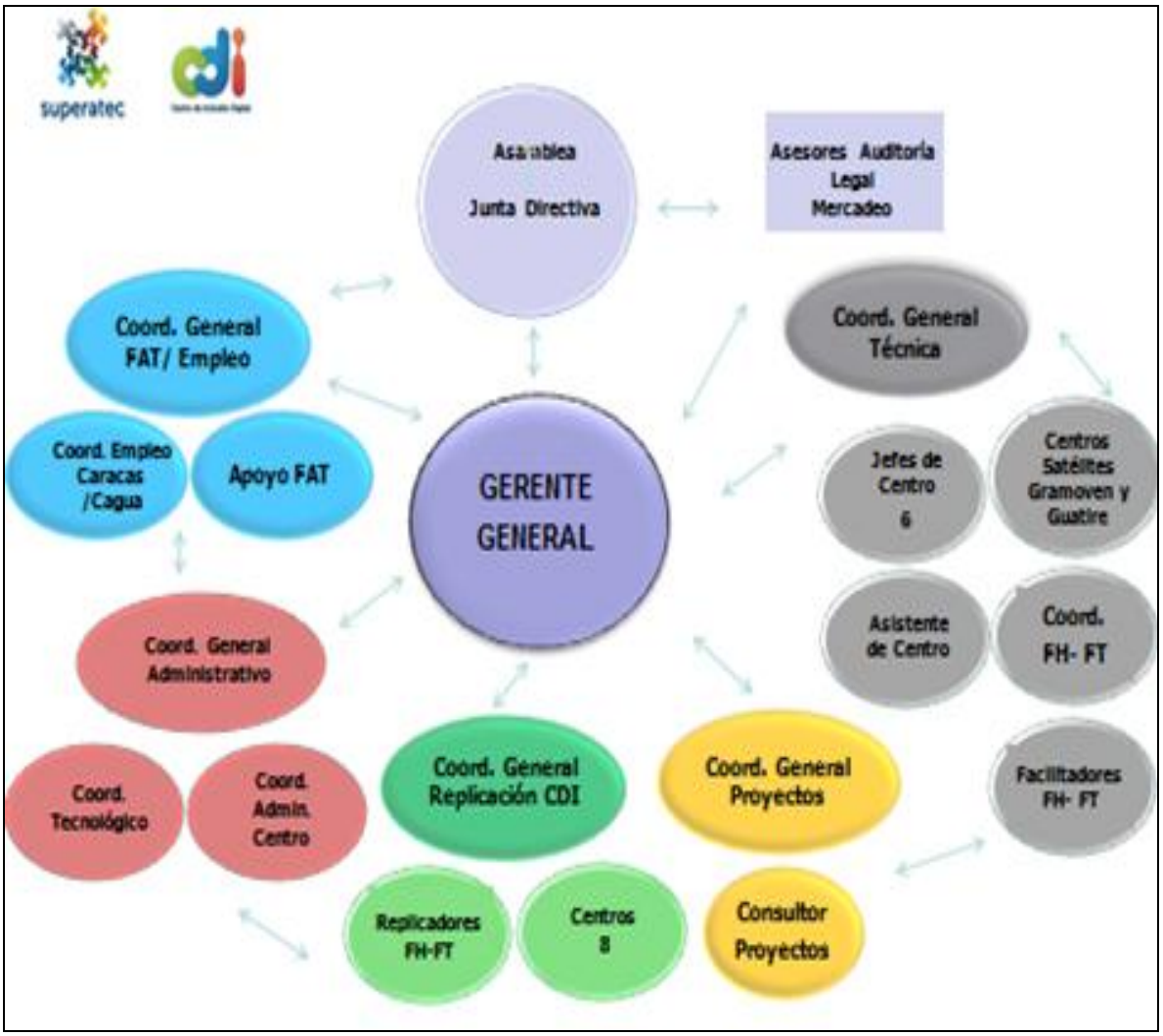
SUPERATEC ofrece cursos, talleres y una bolsa de empleo para sus egresados. El objetivo de los programas de formación y cursos de SUPERATEC es brindar oportunidades de superación a la comunidad, principalmente a la población juvenil. Dentro de los programas se encuentra el Programa de Emprendimiento en Servicio Técnico y el Programa de Emprendimiento en Edición Digital. Recientemente se ha incorporado el Programa de Micro Emprendimiento dirigido a jóvenes entre 15 a 29 años y adultos con interés en el emprendimiento y requieren capacitarse en el desarrollo de un plan de negocios, mercadeo, estructura de costos, entre otros aspectos. Asimismo, los egresados de Superatec tienen la posibilidad de inscribirse en la Bolsa de Empleo al culminar cualquiera de los cursos mayores a 40 horas, brindándoles la oportunidad de insertarse en el mercado laboral formal. También se ofrece a las empresas la oportunidad de emplear a personas egresadas de los programas de formación.

En sus 13 años, la misma cuenta con 17 centros a nivel nacional, ha capacitado a más de 21.000 personas, ha colocado exitosamente en el mercado laboral a más de 4.000 jóvenes y ha obtenido la contribución de más de 110 empresas.

La organización presenta una estructura organizativa en la que todas las coordinaciones se relacionan entre sí y giran en torno a la gerencia

general. Actualmente, está conformada por cinco Coordinaciones. La Coordinación General Técnica, la Coordinación General de Administración, la Coordinación General de Replicación, la Coordinación General de Proyectos y la Coordinación General de Formación a Terceros y Bolsa de Empleo, representando un total de 29 empleados.

Gráfico 1: Organigrama Superatec



CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la Investigación:

Una investigación a la que es importante hacer referencia es a la realizada por Palacios, G., en el 2009. Esta se basó en un Diagnóstico Organizacional a Bioparques, la cual se toma como punto de referencia puesto que consistió en una investigación evaluativa que tenía como finalidad el obtener un diagnóstico organizacional de la situación de la ONG Bioparques, cuyo objetivo fue trabajar en pro de la conservación de los Parques Nacionales y las áreas Protegidas. Primeramente, se realizó una reunión exploratoria con la directiva para detectar sus inquietudes y necesidades, para luego proponer una serie de actividades de diagnóstico por parte de las consultoras, en la que se definieron las estrategias a seguir. Como metodología, se emplearon tres instrumentos (Cuestionario, Revisión Documental y Junta Técnica) de forma de conocer la situación real de la organización. Dentro de los hallazgos obtenidos se encontraron aspectos como que la organización atravesaba por una situación financiera difícil, presentaba debilidades en planificación y funcionamiento estratégico, así como una falta de adaptación al entorno político. De acuerdo a esto, se realizaron recomendaciones pertinentes para mejorar las debilidades y amenazas de la organización.

Otra investigación que es pertinente tomar en consideración es la llevada a cabo por Pizano, G. en 2010, que fue una propuesta de Proyecto Factible de Diseño Organizacional para la Fundación de Educación e Industria (FUNDEI). La misma es una ONG sin fines de lucro dedicada a insertar en el mundo empresarial a estudiantes universitarios, con el fin de permitirles un primer contacto laboral, otra de sus finalidades es ayudar a las empresas a identificar tempranamente semilleros de talento y a disponer de personal para actividades específicas, proyectos y apoyo a los procesos

organizacionales. El objetivo de este estudio, fue desarrollar una propuesta de Diseño Organizacional que les permitiera tener una estrategia clara como meta a alcanzar para la fundación y a su vez, poder desarrollar procesos y organizar su estructura para alcanzar dicha estrategia. Para esto, se basaron en el modelo de Diseño Organizacional planteado por Nadler y Tushman (1999), el cual establece que los componentes de toda organización coexisten en varios estados de equilibrio y consistencia. La metodología propuesta para la intervención fue el proyecto factible.

Se debe tomar en cuenta que ambos estudios sirven de referencia para el presente proyecto debido a que, en primer lugar, fueron realizadas en ONG´s, tal es el caso de Superatec. En términos generales, estas organizaciones en el país han venido experimentando dificultades para mantenerse, ya que básicamente sus ingresos tienen origen en donaciones y las mismas disminuyen con mayor frecuencia por la situación del país. Es por ello que se han visto en la necesidad de innovar para autofinanciarse, obligándose a ser dinámicas para poder mantenerse y dar respuesta a las necesidades de su entorno, reevaluando su estrategia, procesos, estructura, sin poner en riesgo su operatividad.

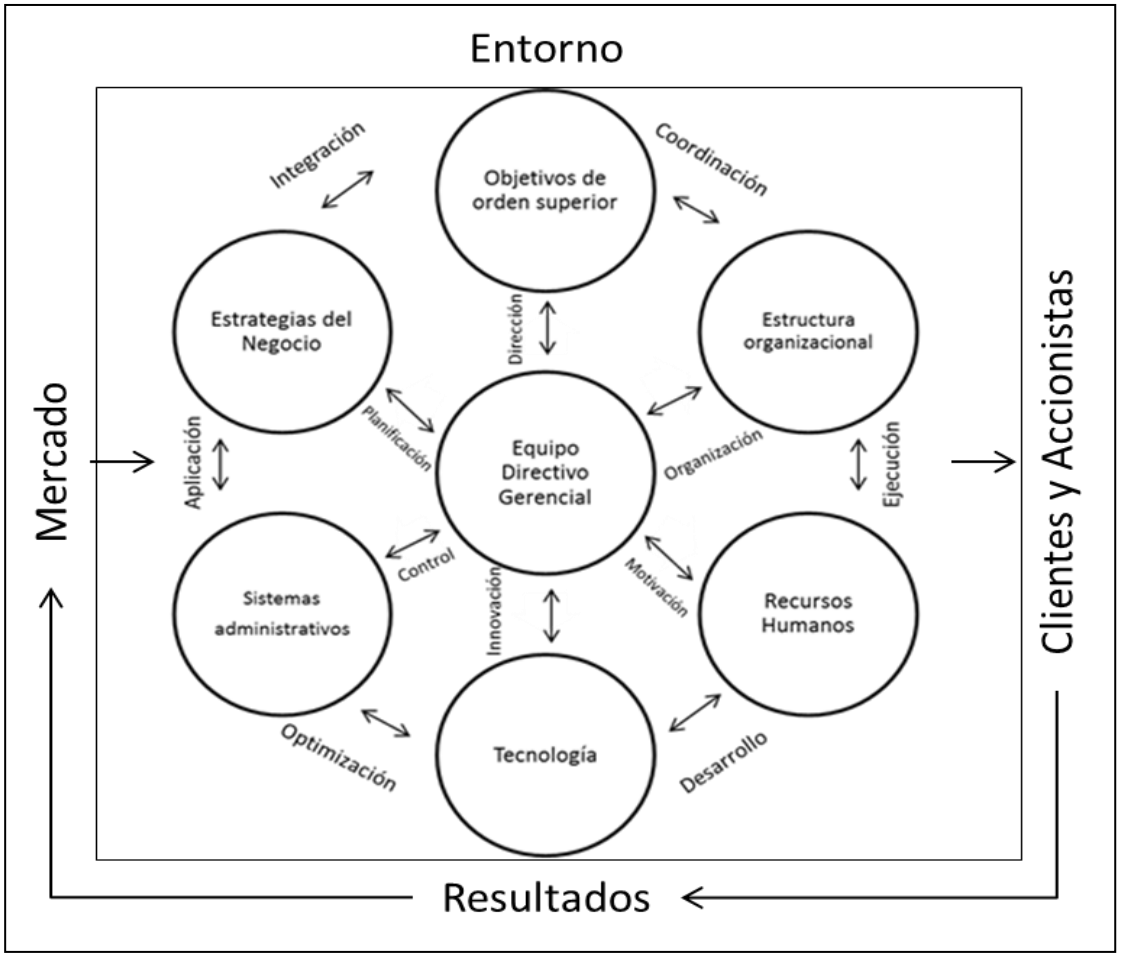
En segundo lugar, el caso de Fundei, también presenta un estudio de interés debido a la similitud que pudiera existir con Superatec, ambas ONG´s, tienen foco en el sector educativo y prestan apoyo a jóvenes para la inserción laboral en el mundo empresarial.

3.2 Bases Teóricas:

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizó como fundamento teórico el Modelo para evaluar el Desempeño Organizacional planteado por el Prof. William Medina (Enero, 1997). En éste modelo la organización se puede apreciar como un todo, en el que su centro nuclear es el equipo directivo gerencial el cual define y establece sus componentes estructurales,

funcionales y operativos en términos de los objetivos de orden superior de la organización, la estructura organizacional, los recursos humanos, la tecnología, los sistemas administrativos y las estrategias del negocio, todo ello sin dejar de lado el su entorno, constituido por el mercado, los clientes y personas involucradas en la organización y que se ven afectadas por los resultados de la misma.

Gráfico 2: Modelo para evaluar el Desempeño Organizacional



En este sentido, algunos conceptos considerados claves para la comprensión del modelo son los siguientes:

- Equipo Directivo Gerencial: está conformado por profesionales encargados de dirigir, organizar y planificar las metas organizacionales, abocándose a los desafíos globales de la organización, manteniendo la visión integral de ella, de acuerdo a sus necesidades.

- Objetivos de Orden Superior: son el corazón de la empresa y se refieren a lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Los mismos representan las nociones centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.

- Estructura Organizacional: es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. La misma sirve de marco para para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

- Recursos Humanos: los empleados representan la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos.

- Tecnología: viene dada por los recursos y herramientas utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados. La misma afecta a los miembros de la organización en diversas formas y es un factor clave para determinar las tareas requeridas y el grado de especialización. (De la Fuente, 2001)

- Sistemas Administrativos: incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa.

- Estrategias del Negocio: se refiere a la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización.

Con base a esto, es vital para una organización que estos elementos

estén en sintonía los unos con los otros y a su vez, estén alineados dentro del marco de la estrategia organizacional para la consecución de los objetivos planteados.

Tomando esto en cuenta, se debe considerar que para SUPERATEC su misión es la transformación de la vida de personas y comunidades populares creando oportunidades de superación, mediante la formación tecnológica, humana y laboral. Para ello deber ser una organización de desarrollo social efectivo y eficiente, y para esto debe ser consciente de que toda organización es un sistema integrado por elementos interdependientes que interactúan y dependen los unos de los otros para su correcto funcionamiento.

En este momento, la organización no tiene bien definido muchos de sus procesos y esto imposibilita una gestión efectiva y armónica, acorde a la misión y visión de la organización.

De acuerdo a los objetivos del presente estudio, es necesario tener claramente definidas cuales son las interacciones que se dan entre cada uno de los elementos mencionados en el modelo y cómo estos son tratados dentro de la organización. Es decir, evaluar si de acuerdo a la misión y visión de SUPERATEC, las coordinaciones (estructura organizacional) realmente ejecutan las tareas y responsabilidades que permiten el desarrollo de la tecnología, con el fin de la optimización de los sistemas administrativos correspondientes, haciendo uso de los recursos que posee y valiéndose de los insumos que las demás coordinaciones le proveen, obteniendo así los resultados planteados por la organización de acuerdo a las estrategias del negocio planificadas por el equipo gerencial. Todo esto a través del apalancamiento y apoyo del equipo directivo gerencial.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y Diseño de la investigación:

De acuerdo a las características del problema en estudio, la presente investigación es del tipo aplicada, debido a que es una investigación dirigida hacia la solución de problemas prácticos y específicos en áreas delineadas. (Eyssautier de la Mora, 2006)

Partiendo de este contexto se entiende que "*la investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes de un fenómeno social determinado*" (Ramírez, 2004, citado por Valarino, Yáber y Cemborain, 2010), además mencionan que "*El investigador opera en una situación real y mantiene sus procesos cognitivos, intenta modificar esa realidad mediante nuevas soluciones*". (Valarino et al., 2010)

A su vez, es una investigación de tipo evaluativa ya que tiene como propósito determinar de manera sistemática, la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones. (Valarino et al., 2010)

En este sentido, el diseño de investigación según la fuente de los datos trabajados, es una Investigación Primaria, ya que los datos fueron recolectados por la autora del estudio.

Adicionalmente, se puede clasificar como un diseño de tipo transeccional – exploratorio, ya que la recolección de los datos se realizó en un momento único y adicionalmente, tiene como objetivo conocer una variable o conjunto de variables, comunidad, contexto o situación poco conocida, de manera de explorar la misma para lograr una visión del problema a estudiar. (Hernández et. al., 2010). En este caso, se realizó un diagnóstico funcional y operativo de en la Coordinación General Técnica de Superatec.

4.2 Población y Muestra:

4.2.1 Población:

La población se refiere “al conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz, 1974, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para efectos de esta investigación, la población estuvo constituida por el personal de la unidad correspondiente a la Coordinación General Técnica, tomando en cuenta su relación con el resto de las coordinaciones.

4.2.2 Muestra:

La muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta. (Hernández et. al., 2010).

La muestra es de tipo no probabilística ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación. De esta forma, el procedimiento depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o grupo de investigadores. (Hernández et. al., 2010)

Para propósitos de la investigación, la cual estuvo dirigida a hacer un diagnóstico funcional y operativo de la Coordinación General Técnica y con el fin de identificar las relaciones de la misma con el resto de las coordinaciones, la muestra estuvo constituida por el número total de personal asignado a la Coordinación General Técnica y el personal del resto de las coordinaciones, que tienen relación con la misma para un total de 24 personas: la Coordinadora General Técnica, los 5 jefes de Centros Superatec, 5 Asistentes Administrativas y 8 Facilitadores de los centros Superatec. Asimismo, se tomó en cuenta la Coordinadora General de

Replicación, la Coordinadora General de FAT/Empleo, la Coordinadora General Administrativo, el Consultor de la Coordinación General de Proyectos y el Coordinador de Tecnología.

4.3 Técnicas e Instrumentos:

Una vez que se ha seleccionado el diseño de investigación, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación. (Hernández et. al., 2010).

Para llevar a cabo la presente investigación y recolectar la información, se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Análisis Documental**: se realizó durante las primeras sesiones de encuentro con el cliente, con el fin de evaluar los procesos, manuales de procedimientos, descripciones y perfiles de cargo, y todo aquel material que se tenga documentado dentro de la Coordinación General Técnica.

- **Entrevistas semi-estructuradas**: se realizaron al inicio del proceso de consultoría con todo el equipo de la Coordinación General Técnica, de manera de conocer al personal, que responsabilidades y funciones desempeña cada uno dentro de la Coordinación, como se sienten dentro de la organización y conocer desde su punto de vista cuál es la situación de la misma. Asimismo, se realizaron entrevistas a distintas personas, de otras coordinaciones, que estuvieran involucradas directamente con la Coordinación General Técnica.

- **Cuestionario:** se aplicó para sondear las características de la organización y la Coordinación General Técnica, en base al modelo teórico de referencia, a todos los empleados de la Coordinación

General Técnica (Coordinadora General, Jefes de Centro, Asistentes Administrativos y Facilitadores de Formación Humana y Técnica).

4.4 Operacionalización de variables:

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	ÍNDICADORES	TÉCNICA
Efectuar un diagnóstico funcional y operativo de la Coordinación General Técnica de SUPERATEC.	Estudio que permite conocer la situación actual de la empresa para identificar áreas de oportunidad o problemas.	Objetivos de Orden Superior	Nociones significativas que una organización imbuye en todos sus miembros	- Conozco cómo el cumplimiento de mis objetivos particulares contribuye al logro de los objetivos estratégicos de SUPERATEC. - Conozco cómo el cumplimiento de mis objetivos particulares contribuye al logro de los objetivos de mi Coordinación. - Mi coordinación contribuye efectivamente a que los objetivos de SUPERATEC se logren. - Mi coordinación da respuesta efectiva a los requerimientos de SUPERATEC.	Cuestionario
		Equipo Directivo Gerencial	Profesionales encargados de dirigir, organizar y planificar los objetivos y metas organizacionales.	- Existe participación activa por parte de la directiva de SUPERATEC en la dirección y planeación estratégica de los	

				objetivos organizacionales. - La directiva de SUPERATEC mantiene comunicación constante con las Coordinaciones. - Los objetivos de la directiva de SUPERATEC coinciden con los que se imparten en mi coordinación.	
		Estructura Organizacional	Caracterización del organigrama	- Existe una línea de reporte de responsabilidades clara en SUPERATEC. - Existe una línea de reporte clara dentro de mi Coordinación. - Conozco la estructura organizacional de SUPERATEC. - Conozco la estructura organizacional de mi Coordinación.	
		Recursos Humanos	Descripción de las categorías de personal importantes en la empresa	- Recibo capacitación de forma oportuna que me permita mejorar mi desempeño y así	

				cumplir con mis responsabilidades y objetivos. - Conozco la descripción de mi cargo. - Están documentados los perfiles de cargo de mi coordinación. - Existe documentación sobre los procesos organizacionales en mi coordinación - Manejo los procesos organizacionales inherentes a mi Coordinación. - El cumplimiento de las funciones y objetivos de mi Coordinación se da eficientemente. - Se cuenta con un formato para realizar la evaluación de desempeño. - Me siento a gusto con la atención recibida en términos de recursos humanos.	

		Tecnología	Recursos y herramientas con las que se cuenta para la realización de tareas, de manera de adaptarse a la dinámica del entorno (innovación).	- Cuento con los recursos necesarios para el desempeño de mis tareas. - Cuento con las herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de mis tareas. - Se tiene un sistema de soporte a usuario en caso de fallas de las herramientas tecnológicas. - Se busca de forma oportuna implantar las nuevas herramientas tecnológicas.	
		Sistemas Administrativos	Procesos internos que dan soporte a la organización para la integración de recursos y control de los mismos.	- El sistema administrativo da soporte a todas las actividades de la organización. - El sistema administrativo actual contribuye eficientemente a dar respuesta a los requerimientos internos de mi Coordinación. - Manejo los sistemas administrativos de mi	

				coordinación para el cumplimiento de los objetivos.	
		Estrategias del Negocio	Plan o acción para asignar los limitados recursos de la empresa, a través del tiempo con vistas a alcanzar unos objetivos definidos. Permite la clarificación del cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas.	- Recibo los recursos necesarios para alcanzar mis objetivos dentro de mi Coordinación. - Recibo las directrices para alcanzar objetivos definidos. - Los resultados esperados y planteados son alcanzables. - Tengo claras las acciones que debo ejecutar para el logro de los objetivos deseados.	

4.5 Procedimiento:

El procedimiento técnico realizado fue el siguiente:

- Recolección de la información:
    - Análisis documental:
        - Revisión de perfiles de cargos y colaboradores de la Coordinación General Técnica.
        - Revisión y validación de los procesos de la coordinación (levantados anteriormente en otras consultorías).
        - Revisión del Pla Estratégico de la organización.
    - Entrevistas: con el equipo de la Coordinación General Técnica de SUPERATEC y el resto de las coordinaciones, en los casos que aplique.
    - Cuestionario: aplicado al equipo de la Coordinación General Técnica de SUPERATEC.
- Tabulación y análisis de la información: una vez realizado el análisis documental, realizadas las entrevistas y aplicado el cuestionario, se procedió a analizar la información obtenida de las mismas.

  Las entrevistas se analizaron realizando un análisis de contenido con base a las dimensiones del modelo teórico de referencia (Modelo para evaluar el Desempeño Organizacional planteado por el Prof. William Medina (Enero, 1997)) de manera de clasificar la información recolectada y hacer un análisis más profundo.

  En el caso del cuestionario, las respuestas dadas por el personal de los centros, se tabularon en una matriz de datos en Excel, la cual consistió en la agrupación de los ítems por dimensión y Centro

Superatec. Estos datos, se cuantificaron de acuerdo a las respuestas ponderadas dadas por los encuestados (nivel de frecuencia), en una escala de porcentajes, para así obtener los promedios del nivel de presencia por dimensión. Con base a esos porcentajes, se estableció una escala con rangos para definir más claramente el nivel de presencia (De 0 – 25% Muy bajo; De 26% – 50% Bajo; De 51% – 75% Promedio; De 76% – 100% Alto).

4.6 Cronograma:

Semanas / **Actividades**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Entrega del Proyecto de Tesis												
Análisis documental: Revisión de perfiles de cargo Revisión de procesos de la coordinación. Revisión de Plan Estratégico.												
Entrevistas al personal												
Cuestionario												
Tabulación y análisis de Información												
Elaboración de Informe final												
Presentación del Diagnóstico al cliente												

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Análisis Documental:

Para dar respuesta a uno de los objetivos específicos del presente estudio, en las entrevistas que se realizaron, así como en los cuestionarios, se indagó si existía documentación inherente a los procesos organizacionales de la Coordinación y sobre los perfiles de los cargos. Asimismo, se revisó el Plan Estratégico de la organización y la Coordinadora General, suministró la información que se tenía documentada para el momento.

De esta manera, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- En cuanto a las descripciones y perfiles de cargos, solo se tiene documentado el perfil “Gerente de Formación de Programas”; luego de una reestructuración, esta gerencia se dividió en dos, y las responsabilidades de este cargo se distribuyeron entre lo que hoy día se conoce como Coordinación General Técnica y Coordinación General de Replicación. Al hacerse una revisión de esta descripción se pudo observar, que el perfil descrito se ajusta más al del Coordinador General Técnico. Adicionalmente a esto, no hay ningún otro perfil ni descripción de cargo para el resto de posiciones que existen en esta coordinación como lo son el Jefe de Centro, Asistente Administrativo y Facilitadores.

- Con referencia a los procesos organizacionales, la Coordinadora General comentó, que en un proceso de consultoría anterior, se hizo un levantamiento de procesos a nivel organizacional, sin embargo, hace un par de años, el servidor tuvo unas fallas y mucha de la información levantada se perdió. Se hicieron esfuerzos por recuperarla, pero no se pudo por completo. Es así, como en la escasa documentación que se obtuvo, se conoció que existe un macro proceso llamado “Operación y

Ejecución de Centros de Formación", considerado como uno de los procesos medulares de la organización. A su vez, este macro proceso está conformado por otros sub-procesos, los cuales son: Infraestructura y dotación, Portafolio de Cursos, Captación/Promoción, Inscripciones Ejecución PFS, Registros administrativos y de data Seguimiento y, Certificación. De estos, solo los subprocesos de Infraestructura y dotación, y el de Captación/Promoción están desarrollados. Es importante destacar, que el personal de los centros no está familiarizado o no tiene conocimiento de que estos procesos están documentados y no se hace uso de ellos.

- Respecto a los objetivos de la Coordinación General Técnica, se puede decir que en líneas generales hay conocimiento por parte de todo el equipo sobre cuáles son los objetivos del área, así como de la organización. Igualmente, se tiene claro que las metas y objetivos, se basan en el plan estratégico de la organización y también van de la mano con el área de proyectos. Entre los objetivos que más resaltan, se encuentran: incrementar el uso de la capacidad instalada, potenciar productos tradicionales (programas, talleres de formación), incrementar acceso a liceos, disminuir desinterés de jóvenes, capacitar al equipo de los centros para fundraising, fortalecer y actualizar estructura organizacional con un equipo humano motivado, actualizar y mejorar sistema de evaluación del personal.

5.2 Entrevistas:

Coordinaciones Generales:

- Coordinación General Técnica:

Con el fin de conocer de manera detallada las actividades, procesos y trayectoria de la Coordinación General Técnica, se realizó una entrevista a la

Coordinadora del área, de la misma se obtuvieron los siguientes hallazgos:

La Coordinación General Técnica, tiene poco tiempo de creada; sin embargo, es un área que ha evolucionado a lo largo del crecimiento de la organización. Esta gerencia, antes se llamaba Gerencia de Programas, luego de una reestructuración se dividió en dos y es cuando surge la Coordinación General Técnica y la Coordinación General de Replicación.

Con respecto a Estructura organizacional, mencionó tener clara cuál es su línea de reporte, así como quiénes son sus supervisados directos, específicamente índico que le reporta a la Gerente General y supervisa de manera directa a los Jefes de los Centros y tiene relacionamiento con los Asistentes de Centro y los facilitadores. Actualmente, supervisa la gestión de cinco centros SUPERATEC – Cagua, Catia, Petare, Antimano y La Vega; y adicionalmente, le hace seguimiento a tres centros que trabajan bajo una modalidad hibrida SUPERATEC – CDI; estos son los centros: Las Mayas, Gramoven y Guatire. En este sentido, hizo saber que hay conocimiento de que actualmente en la organización se trabaja bajo dos modalidades distintas (SUPERATEC y CDI), y se debe trabajar para que en un futuro se integren.

En lo relacionado a Recursos Humanos, manifestó tener conocimiento sobre las funciones y responsabilidades, las metas y objetivos del área, sus logros, los procesos que se llevan y a las relaciones que tiene con el resto de las coordinaciones. En este sentido, es importante destacar que a pesar de que conocer los procesos que se llevan a cabo en la coordinación, una de las fallas es que no se tienen documentados todos y tampoco se tienen descripciones de cargo actualizadas.

Al preguntársele sobre capacitaciones y entrenamientos en su área de desempeño, manifestó que ha existido una capacitación formal en lo concerniente al manejo de personal, siendo esto en gran medida, a lo que le dedica la mayor parte de su tiempo, puesto que su principal responsabilidad

es el apoyo a los Jefes de Centros y esto implica, prestar atención al personal de cada uno de ellos. Sin embargo, ha recibido apoyo por parte de la Gerencia General y colaboradoras en este tema. Relacionado a esto, comentó que la evaluación de desempeño que se realizaba una vez al año, pasó a efectuarse trimestralmente, de forma que el personal de los centros se vea motivado a estar más atento a las metas que se deben alcanzar. También, afirmó sentirse a gusto con el ambiente laboral, tanto de su coordinación así como de la organización en general.

De acuerdo a las Estrategias del Negocio, comentó que se cuentan con los recursos para alcanzar los objetivos, sin embargo, como toda organización sin fines de lucro, los mismos son limitados, por lo que se deben justificar. Hasta los momentos, esto no ha representado ningún problema, puesto que se entiende que se deben cubrir necesidades básicas para que los centros puedan operar sin problema.

Con respecto al Equipo Directivo Gerencial, se puede decir que si hay contacto directo con éste, tanto con la Gerencia General y la Junta Directiva, y existe apoyo por parte del mismo hacia la Coordinación.

En lo referente a Objetivos de Orden Superior, se ve claramente, que hay sentido de pertenencia hacia la organización y compromiso con y por lo que se hace. Manifestó que el país necesita organizaciones como SUPERATEC y siente que la Coordinación General Técnica es un área vital para poder dar respuesta a las distintas necesidades de la comunidad a través de cada centro. A pesar de esto, ella piensa que el área pudiera tener mayor eficacia y eficiencia si se hiciera una revisión de las funciones y se separara la parte relacionada al manejo de personal, ya que el manejo de los centros se ha complejizado, porque ha aumentado la cantidad de centros y de personas y va a llegar un punto en que se volverá inmanejable para una sola persona. Una de sus sugerencias es crear un área de Recursos

Humanos dentro de la organización o se maneje con un outsourcing, de forma que ella pueda enfocarse en la parte técnica, que debería ser la razón de ser de la coordinación y así se pueda dedicar más tiempo a la búsqueda y creación de nuevas alternativas, talleres y cursos, innovando en el área tecnológica. En este sentido, seria valioso prestar más atención al área formativa de los centros.

Con respecto al área de Tecnología, se expresa que según la estructura organizacional actual, esta área está dentro de la Coordinación General Técnica, sin embargo, ya la unidad de Administración no tiene responsabilidades sobre la misma, de igual forma, se tiene conocimiento por parte de toda la organización que Tecnología debe ser un área autónoma y es un cambio que se debe implementar.

En lo relacionado al Sistema Administrativo, se comenta que el sistema SIMEDIMOS es el corazón de la organización, ya que se hizo a la medida y es de uso para todas las coordinaciones y centros de formación. Este sistema es en donde queda registrada toda la información en cuanto a ingresos, proyectos, propuestas, inscripciones, entre muchas otras cosas. Sin embargo, no se cuenta con el soporte técnico formal de una persona que maneje el sistema, ya que la persona encargada se retiró de la organización y esto representa un inconveniente, debido a que el lenguaje de programación del sistema es bastante particular a la organización.

- Otras coordinaciones:

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente y con el fin de identificar las relaciones de la Coordinación General Técnica con el resto de las coordinaciones, se entrevistó a la Coordinadora General de Replicación, la Coordinadora General de Bolsa de Empleo y Formación a Terceros, la Coordinadora General de Administración, Coordinadora de Tecnología y la Consultora de Proyectos.

De esta forma, se pudo precisar que el contacto que tienen el resto de las coordinaciones con la Coordinación General Técnica es directo, puesto que las actividades que se realizan en los centros SUPERATEC son, de una forma u otra, insumo para las demás.

En el caso de la Coordinación General de Bolsa de Empleo y Formación a Terceros, la relación que existe es que los jóvenes egresados de los cursos y programas de formación impartidos en los Centros SUPERATEC, son quienes pasan a formar parte de la bolsa de empleo, una vez que se inscriben en ella. Por lo tanto, debe haber una comunicación directa por parte de los Jefes de Centro, en lo referente al suministro de la información de los egresados.

La relación de la Coordinación General de Proyectos que tiene con la Coordinación General Técnica es que los proyectos que se desarrollan, hacen uso de los centros y en el caso que lo amerite, los centros son los responsables de ejecutarlos.

Por su parte, la relación de Coordinación General de Replicación, que en teoría debería existir, es que una vez que se hace la apertura de los centros CDI y estos ya son autosustentables, el seguimiento de los mismos debería ser llevado por la Coordinación General Técnica, sin embargo, esto no sucede, por la fuerte carga de trabajo que tiene esta coordinación. Uno de los hallazgos de la entrevista, es que a pesar de que esto se tiene claro y cada coordinación tiene definidas sus responsabilidades y funciones, esto no se aplica.

La Coordinación General de Administración, se relaciona directamente con el resto de las coordinaciones, específicamente, en el caso de la Coordinación General Técnica, la relación existente es que la administración de los centros es llevada por esta área. Por la fuerte carga de trabajo que tiene esta área, existen otras dos personas que brindan apoyo, y una de ellas

es la encargada de supervisar directamente a las Asistentes Administrativas de los centros.

La Coordinación Tecnológica, se encarga de dar soporte técnico en todo lo relacionado a hardware, software, equipo, página web, licencia y redes sociales de toda la organización, por lo que tiene contacto directo con el resto de las coordinaciones. Con respecto a la Coordinación General Técnica, esta coordinación es responsable de brindar apoyo y dar respuesta a las necesidades que pudieran surgir en los centros de formación SUPERATEC en cuanto al área tecnológica, como la instalación de licencias, soporte técnico y la formación a los facilitadores sobre el mantenimiento de los equipos utilizados y servidores.

- Centros SUPERATEC:

El siguiente análisis corresponde a las entrevistas realizadas a los Jefes de Centro y Asistentes Administrativos de los centros cuya gestión está bajo la Coordinación General Técnica:

Centro SUPERATEC Cagua

Con respecto a los Objetivos de Orden Superior, los trabajadores del Centro SUPERATEC Cagua establecen que el trabajo social de la organización es muy bueno, como empleados se sienten complacidos con su labor ya que son personas comprometidas con colaborar con la comunidad y dar un aporte a sociedad y definitivamente SUPERATEC da oportunidades de empleo y superación.

En cuanto a la Estructura Organizacional del centro, existe un claro conocimiento de la estructura y línea de reporte de responsabilidades.

De acuerdo a la información suministrada y relacionada al Equipo Directivo Gerencial, no se puede ahondar con detalle puesto que no existe

un contacto directo por parte de los empleados del Centro con la Junta Directiva ni Gerencia General.

Referente a los Recursos Humanos se puede establecer que los empleados demuestran tener conocimiento de sus funciones, responsabilidades y procesos que llevan; asimismo, coinciden que han recibido capacitaciones por parte de la organización, mas no en relaciones a su área de desempeño, específicamente se mencionó que en el área administrativa ha habido escaza capacitación. En lo relacionado al relacionamiento que existe con otras coordinaciones o centros, exponen que si hay relación con coordinaciones como la de Formación a Terceros y Bolsa de Empleo, así como con Proyectos; en los procesos administrativos, la relación se da es con la Coordinación General de Administración. En cuanto a los demás centros son totalmente independientes, sin embargo en ocasiones se presta apoyo al CDI – El Consejo, que está en la zona. Con base a la evaluación de desempeño, cuentan con un instrumento de evaluación, el cual se realiza cada tres meses; sin embargo, explican que por un lado, es positivo puesto que evalúan su trabajo y desempeño y cómo mejorar, pero por otro, sienten que es subjetiva, específicamente, porque en base a su evaluación reciben un bono, y no tienen suficientemente claro en qué medida el porcentaje que reciben corresponde a su evaluación. Los comentarios recogidos en torno al ambiente de trabajo en el centro, se concentran en que el clima organizacional es muy ameno, tienen un equipo de trabajo consolidado, con personas bien formadas y que tiene vocación hacia la parte social.

Se debe mencionar que no hay un conocimiento claro o específico en cuanto a los logros y metas, por el contrario, fueron muy vagos en sus respuestas con respecto a este tema. También, se dejó claro que a pesar de sentirse bien en la organización, en el mediano plazo, se contempla el retiro puesto que no ven una proyección profesional acorde a sus expectativas, y sobre todo porque en el caso de haber un crecimiento, tendría que ser en

Caracas y no es viable.

En cuanto a las Estrategias del Negocio se puede establecer que cuentan con los recursos para alcanzar sus metas. Sin embargo, en los temas administrativos se presentan ciertas dificultades por no estar en Caracas. Un ejemplo de esto, es la firma de los cheques, cuando surgen gastos imprevistos a veces no pueden cubrirlos.

Con respecto al Sistema Administrativo se mencionó que una de las dificultades que presentan es que el apoyo en esta área es remoto (Caracas) y esto puede ser un inconveniente, puesto que la herramienta presenta fallas. Asimismo, se hizo énfasis en que SUPERATEC por ser una organización basada en la tecnología, debería ser más abierta a la hora de innovar en esta área. Por ejemplo, que no tengan que trasladarse tan a menudo a Caracas sino que las reuniones puedan hacerse vía Skype.

Con base a lo expuesto anteriormente, se puede decir que entre las fortalezas de este centro se encuentra el compromiso hacia la organización y la labor que se hace con la comunidad, buen clima organizacional y apoyo por parte de la Coordinación, y las debilidades que presenta, son: procesos administrativos complejos y burocráticos, fallas en lo tecnológico, no se apoyan suficiente en estas herramientas, desgaste físico al tener que movilizarse a Caracas continuamente, el Sistema Administrativo (SIMEDIMOS) presenta problemas al registrar el pago, fallas en el sistema, el apoyo para la resolución de problemas administrativos es remoto, la evaluación de desempeño la consideran subjetiva, renuncia de la Asistente Administrativa.

Centro SUPERATEC La Vega

Con respecto a los Objetivos de Orden Superior, los trabajadores del Centro SUPERATEC La Vega establecen que el trabajo social de la

organización es excelente, se sienten a gusto y totalmente comprometidos con el centro. Indican que se tiene la idea de redireccionar el centro para que sea más comunitario y pueda atender las necesidades puntuales para gente que no pueda moverse de la comunidad.

En cuanto a la Estructura Organizacional del centro, se evidencia que tienen pleno conocimiento de la línea de reporte de responsabilidad y estructura.

En cuanto al Equipo Directivo Gerencial los trabajadores indican que sienten que cuentan con la alta gerencia.

En lo referente a Recursos Humanos, se puede establecer que los trabajadores del centro tienen buen conocimiento de sus funciones y responsabilidades propias, más no tienen total claridad de lo que hace el resto del personal. Para la capacitación indican que en SUPERATEC siempre reciben capacitación e incluso se les hacen propuestas para apoyar su desarrollo profesional y crecer a nivel organizacional (asumir otros cargos), aunque dicho proceso de desarrollo de carrera no se encuentre documentado. Para la evaluación de desempeño manifiestan que se realiza cada tres meses, se hace mediante un formato tipo cuestionario. En cuanto al relacionamiento con otras coordinaciones manifiestan que lo mantienen con la Coordinadora General Técnica, la Coordinación General de Administración y la Coordinación de Bolsa de Empleo y FAT; con los otros centros no tienen comunicación. Para ellos el ambiente de trabajo en SUPERATEC es familiar, de gran compromiso, apoyo y cálido.

Para los procesos manifiestan que no cuentan con material documentado, mientras que, para los objetivos, metas y logros los trabajadores de SUPERATEC La Vega no tienen claridad de información. Manifiestan que se debería mejorar la definición de cargos y funciones porque se asignan más responsabilidades sin efectuar mejoras salariales.

Finalmente, consideran que debe existir un plan de relevo o formación de personal que permita transmitir el conocimiento y dejar trabajadores verdaderamente comprometidos con la misión, visión y valores de SUPERATEC.

En cuanto a los Sistemas Administrativos, comentan que tienen fallas en el sistema, cuando cometen errores o existen inconvenientes reciben apoyo para la resolución de problemas de forma remota o deben enviar correo electrónico.

En términos de Tecnología manifiestan que tienen muchos problemas con el internet en la comunidad.

Con respecto a las Estrategias del Negocio, los trabajadores del centro establecen que poseen los recursos para alcanzar las metas.

Tomando en cuenta la información recolectada se puede establecer que para el Centro SUPERATEC La Vega, las principales fortalezas son: contar con personal verdaderamente comprometido con la organización e interesado con la formación de trabajadores de relevo para darle continuidad a la labor de SUPERATEC, el ambiente de trabajo y el apoyo que consideran tienen tanto de la Coordinación General Técnica como de la Alta Gerencia. Como debilidades presenta poca comunicación, personal incompleto lo que genera una sobrecarga de trabajo que imposibilita el cumplimiento de los objetivos, fallas a nivel del sistema administrativo y tecnología, dificultad para encontrar personal tanto para trabajar como para cumplir las metas planteadas porque la comunidad prefiere irse a otros Centros SUPERATEC con mejor ubicación, existe descontento salarial y no cuentan con procedimientos, perfiles, descripciones ni manuales.

Centro SUPERATEC Catia

Con respecto a los Objetivos de Orden Superior los trabajadores del Centro SUPERATEC Catia consideran que es trabajo de SUPERATEC es una muy buena iniciativa que permite darle a la comunidad oportunidades para superarse.

Referente a la Estructura Organizacional en este centro se puede establecer que existe conocimiento de la estructura y línea de reporte de responsabilidades.

En cuanto al Equipo Directivo Gerencial no se maneja información porque los trabajadores de dicho centro no tienen contacto directo con ellos.

Con respecto a los Recursos Humanos se puede afirmar que los trabajadores del centro tienen conocimiento de sus funciones y responsabilidades, adicionalmente manifiestan que reciben capacitación en el área e incluso propuestas para ampliar estudios a nivel universitario. Con el relacionamiento con otras Coordinaciones mencionaron que mantienen constante comunicación y reuniones con la Coordinación General Técnica y la Coordinación General de Administración; el relacionamiento con el resto de los centros lo consideran como bueno. Para la evaluación de desempeño indican que se realiza mediante un formato al culminar cada período, existe una evaluación mutua que posteriormente se canaliza con la Coordinadora General Técnica. Definen el ambiente de trabajo en SUPERATEC como un ambiente cómodo en el que se trabaja en equipo, lo que les permite canalizar los problemas que se le presentan, en donde tienen la posibilidad de crecer personal y profesionalmente.

Otro de los puntos tratados fue el de los procesos organizacionales, de los cuales se tiene conocimiento, sin embargo no cuentan con el levantamiento y documentación respectiva. Para los logros, metas y objetivos

no se tiene claridad total, la información que se maneja en algunos casos es muy vaga.

En lo referente a los Sistemas Administrativos, los trabajadores del centro SUPERATEC Catia indican que consideran que son muy burocráticos, deben cumplir muchos pasos para poder dar respuesta a determinadas situaciones, manifestando que no tienen la autonomía necesaria para solventar de forma rápida.

Con respecto a la Tecnología mencionan que es necesario que antes de realizar actualizaciones a los equipos del centro se debe hacer una evaluación para determinar si dicha actualización traerá verdaderos beneficios a la gestión.

En lo referente a las Estrategias del Negocio, los trabajadores del Centro SUPERATEC Petare indican que cuentan con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Partiendo de la información suministrada, se puede establecer que el Centro SUPERATEC Catia, cuenta con las siguientes fortalezas: ambiente de trabajo agradable y en equipo, tienen muy buena comunicación con la Coordinadora General Técnica y se encuentran identificados con la labor en la comunidad. Entre las debilidades encontramos: trato con el aliado, asistencia de voluntarios, fallas tecnológicas: actualizaciones que desmejoran el funcionamiento de los equipos, procesos burocráticos que le impiden resolver situaciones de forma rápida y no cuentan con todo el personal.

Centro SUPERATEC Petare

Con respecto a los Objetivos de Orden Superior los trabajadores del Centro SUPERATEC Petare consideran como extraordinario el trabajo que

lleva SUPERATEC a las comunidades.

Con respecto a la Estructura Organizacional del centro, no existe total claridad en términos de línea de reporte de responsabilidades y estructura.

En cuanto al Equipo Directivo Gerencial no se maneja información porque los trabajadores de dicho centro no tienen contacto directo con ellos.

En cuanto a los Recursos Humanos se puede afirmar que los trabajadores del centro tienen conocimiento de sus funciones y responsabilidades, igualmente indican que reciben capacitación y entrenamiento en el área de trabajo, acotando que tienen de SUPERATEC ayuda económica para pagar sus estudios. Con respecto al relacionamiento con otras coordinaciones o centros, indican que efectivamente si existe como con la Coordinación General de Administración para pagos e infraestructura y con la Coordinación de FAT/Bolsa de Empleo para lista de graduados al final de cada curso y facilitadores FAT. Con otros centros no tienen relación. Para el proceso de evaluación de desempeño manifiestan que se realiza cada tres meses en función de los períodos con los que se maneja la organización. Con respecto al ambiente de trabajo del centro se puede establecer que los trabajadores indican que el clima es muy bueno, integrado y con comunicación.

Los procesos organizacionales no están claramente definidos en el Centro SUPERATEC Petare, en el mismo estado se encuentran los objetivos, metas y logros, evidenciado en las respuestas obtenidas. Adicionalmente se expuso que se ven dentro de la organización pero ocupando otras posiciones, con lo que se puede establecer que en SUPERATEC existen posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional, aunque la formación para futuros cargos no se encuentre formalizada.

Para la dimensión de Sistemas Administrativos y Tecnología no se tuvo

comentarios al respecto.

En lo referente a las Estrategias del Negocio, los trabajadores del Centro SUPERATEC Petare indican que cuentan con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Tomando en cuenta lo anterior se puede establecer que entre las fortalezas de este centro se encuentra el compromiso de los trabajadores hacia la labor que tiene SUPERATEC en la comunidad y el gran crecimiento del centro que ha contribuido a que sigan trabajando para poder estar presentes en todas las comunidades de Petare. Cuentan con un buen ambiente laboral y con los recursos para alcanzar los objetivos planteados. Entre las debilidades se encuentran la poca claridad en cuento a los procesos organizacionales, objetivos, metas y logros. Adicional a que, la Jefe de Centro está postulada para un cargo en otra Coordinación y la Asistente Administrativo en período de prueba para ocupar dicho cargo y no cuentan con un proceso de relevo. También uno de los retos con los que se encuentran es la desmotivación en los jóvenes de la comunidad.

Centro SUPERATEC Antimano

En cuanto a los Objetivos de Orden Superior se puede establecer que los trabajadores de este centro consideran muy bueno el trabajo que hace SUPERATEC con la comunidad en la que tiene presencia, comentan que abre puertas, brinda ayuda y transforma vidas ofreciendo posibilidades de superación.

Con respecto a la Estructura Organizacional en el Centro SUPERATEC Antimano se puede decir que existe un claro conocimiento de la estructura y línea de reporte de responsabilidades.

En cuanto al Equipo Directivo Gerencial no se maneja información

porque los trabajadores de dicho centro no tienen contacto directo con ellos.

En cuanto a los Recursos Humanos se puede afirmar que los trabajadores de dicho centro tienen conocimiento de sus funciones y responsabilidades. Con respecto a las capacitaciones y entrenamientos, indican que si reciben y que adicionalmente SUPERATEC ayuda con el pago de sus carreras universitarias. Con el relacionamiento con otras coordinaciones y centros indicaron que lo hacen con la Coordinación de Bolsa de Empleo y FAT; y a nivel de los centros, mantienen constante comunicación ya que atienden personas referidas del resto. Indicaron que la evaluación de desempeño se hace cada tres meses, cuando finaliza cada período y lo hacen mediante un formato. Definen el ambiente de trabajo en SUPERATEC como cómodo, agradable, relajado y sin presión.

Para los procesos organizacionales no estaban muy claros ya que no están definidos ni documentados, en el mismo estado se encuentran los objetivos, metas y logros, evidenciado en las respuestas obtenidas. Dieron a conocer que encuentran un tope dentro del centro, pudiendo considerar formar parte de más proyectos dentro de la organización o fuera de ésta.

Para la dimensión de Sistemas Administrativos se expresó que tienen grandes dificultades para aprender el manejo del sistema administrativo, de la base de datos y que al cometer errores deben enviar correos para solventarlos. La situación se complica porque sólo hay una persona que maneja el sistema y no se encuentra en la organización.

En cuanto a la Tecnología, indicaron que el apoyo es remoto y en algunos casos se les dificulta.

En lo referente a las Estrategias del Negocio, los trabajadores del Centro SUPERATEC Antimano indican que no cuentan con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, principalmente por la falta

de personal.

Tomando en cuenta lo anterior se puede establecer que entre las fortalezas de este centro se encuentra el buen ambiente laboral y el apoyo de los trabajadores a la labor de SUPERATEC en la comunidad. Entre las debilidades se encuentran la poca claridad en cuento a los procesos organizacionales, objetivos, metas y logros. Adicionalmente no cuentan con el personal completo, hay desgaste y dificultad para alcanzar los objetivos planteados. Búsqueda de personal en la comunidad.

5.3 Cuestionario:

El propósito del cuestionario fue el de sondear las características de la organización y la Coordinación General Técnica, el mismo se aplicó a todos los empleados de la Coordinación General Técnica, y los ítems fueron creados partiendo del modelo teórico de referencia planteado por el Prof. William Medina (Enero, 1997) el cual establece que la organización es vista como un todo, en el que los diferentes factores que la conforman se encuentran en sintonía y en relación constante con el entorno, el mercado y personas involucradas en la organización.

El mismo fue un cuestionario tipo Likert de cuatro opciones de respuesta el cual constaba de 30 ítems, su continuo era Muy en Desacuerdo (1 punto), En Desacuerdo (2 puntos), De Acuerdo (3 puntos) y Muy de Acuerdo (4 puntos).

La muestra que se tomó en cuenta, estuvo conformada por 19 personas, incluida la Coordinadora General Técnica, y todos los Jefes de Centro, Asistentes Administrativos y Facilitadores de Formación Humana y Técnica de los centros SUPERATEC Antimano, La Vega, Cagua, Petare y Catia.

Para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos se utilizó una escala, en términos de los porcentajes de respuestas y rangos obtenidos, la cual es la siguiente:

Porcentaje	**Rango**
0 – 25%	Muy bajo;
26% – 50%	Bajo;
51% – 75%	Promedio;
76% – 100%	Alto.

Análisis de los Resultados generales obtenidos

Tabla 1: Dimensión Objetivos de Orden Superior

Objetivos de Orden Superior						
	1	**2**	**3**	**4**	**Frec.**	**%**
ítem 1 Conozco cómo el cumplimiento de mis objetivos particulares contribuye al logro de los objetivos estratégicos de SUPERATEC.			5	14	71	**93**
ítem 8 Conozco cómo el cumplimiento de mis objetivos particulares contribuye al logro de los objetivos de mi Coordinación.			6	13	70	**92**
ítem 15 Mi coordinación contribuye efectivamente a que los objetivos de SUPERATEC se logren.			9	10	67	**88**
ítem 22 Mi coordinación da respuesta efectiva a los requerimientos de SUPERATEC.		1	12	6	62	**82**
Total	**0**	**2**	**96**	**172**	**270**	**89**

La dimensión Objetivos de Orden Superior tiene una presencia que la permite ubicar en un rango alto de la escala.

El ítem 1, es el que presenta mayor impacto en esta variable, ubicándose en el rango alto de la escala; el ítem 8 también impacta de

manera significativa en el resultado alto. Esto significa que los trabajadores de la Coordinación General Técnica están muy de acuerdo con que conocen cómo el cumplimiento de sus objetivos particulares contribuye al logro de los objetivos estratégicos de SUPERATEC, así como los de su coordinación.

Tabla 2: Dimensión Estructura Organizacional

Estructura Organizacional						
	1	**2**	**3**	**4**	**Frec.**	**%**
ítem 3 Existe una línea de reporte de responsabilidades clara en SUPERATEC.		1	13	5	61	**80**
ítem 10 Existe una línea de reporte clara dentro de mi Coordinación.		2	8	9	64	**84**
ítem 17 Conozco la estructura organizacional de SUPERATEC.		2	9	8	63	**83**
ítem 23 Conozco la estructura organizacional de mi Coordinación.		2	9	8	63	**83**
Total	**0**	**14**	**117**	**120**	**251**	**83**

La dimensión Estructura Organizacional se ubica dentro del rango alto de la escala. Con base a los ítems que la conforman, se puede establecer que el que presenta mayor puntuación es el 10, lo cual indica que los empleados saben quién es la persona a quien deben dirigirse y reportar todo lo concerniente a sus responsabilidades y funciones.

Tabla 3: Dimensión Sistemas Administrativos

Sistemas Administrativos						
	1	**2**	**3**	**4**	**Frec.**	**%**
ítem 6 El sistema administrativo da soporte a todas las actividades de la organización.		1	11	7	63	**83**
ítem 13 El sistema administrativo actual contribuye eficientemente a dar respuesta a los requerimientos internos de mi Coordinación.		4	9	6	59	**78**
ítem 20 Manejo los sistemas administrativos de mi coordinación para el cumplimiento de los objetivos.		2	9	8	63	**83**
Total	**0**	**14**	**87**	**84**	**185**	**81**

La dimensión Sistemas Administrativos se manifiesta en el rango alto de la escala. Este resultado, debe su impacto a los resultados obtenidos del ítem 6 y el 20; ambos con un rango alto de presencia. Los mismos establecen que el sistema administrativo da soporte a todas las actividades de la organización y que los trabajadores de SUPERATEC los manejan de manera que puedan cumplir con sus objetivos.

Tabla 4: Dimensión Estrategias del Negocio

Estrategias del Negocio						
	1	**2**	**3**	**4**	**Frec.**	**%**
ítem 7 Recibo los recursos necesarios para alcanzar mis objetivos dentro de mi Coordinación.		3	13	3	57	**75**
ítem 14 Recibo las directrices para alcanzar objetivos definidos.		2	8	9	64	**84**
ítem 21 Los resultados esperados y planteados son alcanzables.		2	14	3	58	**76**
ítem 26 Tengo claras las acciones que debo ejecutar para el logro de los objetivos deseados.		1	10	8	64	**84**
Total	**0**	**16**	**135**	**92**	**243**	**80**

La dimensión Estrategias del Negocio se manifiesta con un rango alto de presencia. Haciendo referencia a los ítems 14 y 26, se puede decir que ambos son los que tienen mayor impacto en esta variable, ya que se ubican en el rango alto de la escala, de acuerdo a ellos, gran parte de los trabajadores de la Coordinación General Técnica parecen estar muy de acuerdo con que reciben las directrices para lograr los objetivos definidos y tienen claro lo que deben hacer para lograrlos. Por su parte, el ítem 7, se ubica en un rango de presencia promedio.

Tabla 5: Dimensión Recursos Humanos

Recursos Humanos						
	1	**2**	**3**	**4**	**Frec.**	**%**
ítem 4 Recibo capacitación de forma oportuna que me permita mejorar mi desempeño y así cumplir con mis responsabilidades y objetivos		3	6	10	64	**84**
ítem 11 Conozco la descripción de mi cargo.		1	8	10	66	**87**
ítem 18 Están documentados los perfiles de cargo de mi coordinación.		6	9	4	55	**72**
ítem 24 Existe documentación sobre los procesos organizacionales en mi coordinación		11	5	3	49	**64**
ítem 27 Manejo los procesos organizacionales inherentes a mi Coordinación.		2	12	5	60	**79**
ítem 28 Se cuenta con un formato para realizar la evaluación de desempeño.			9	10	67	**88**
ítem 29 El cumplimiento de las funciones y objetivos de mi Coordinación se da eficientemente.		1	11	7	63	**83**
ítem 30 Me siento a gusto con la atención recibida en términos de recursos humanos.	2	3	7	7	57	**75**
Total	**2**	**54**	**201**	**224**	**481**	**79**

La dimensión Recursos Humanos arrojó un resultado que le permite ubicarse en un rango alto de presencia. Analizando detalladamente los datos nos encontramos que el ítem con mayor porcentaje es el 28, con un rango alto de impacto sobre el resultado total, mientras que el ítem 24, presenta el menor porcentaje, lo que la ubica en un rango promedio, esto indica que los empleados de la coordinación cuentan con una pobre documentación de procesos organizacionales.

Tabla 6: Dimensión Equipo Directivo Gerencial

Equipo Directivo Gerencial						
	1	**2**	**3**	**4**	**Frec.**	**%**
ítem 2 Existe participación activa por parte de la directiva de SUPERATEC en la dirección y planeación estratégica de los objetivos organizacionales.		2	9	8	63	**83**
ítem 9 La directiva de SUPERATEC mantiene comunicación constante con las Coordinaciones.		3	11	5	59	**78**
ítem 16 Los objetivos de la directiva de SUPERATEC coinciden con los que se imparten en mi coordinación.		3	11	5	59	**78**
Total	**0**	**16**	**93**	**72**	**181**	**79**

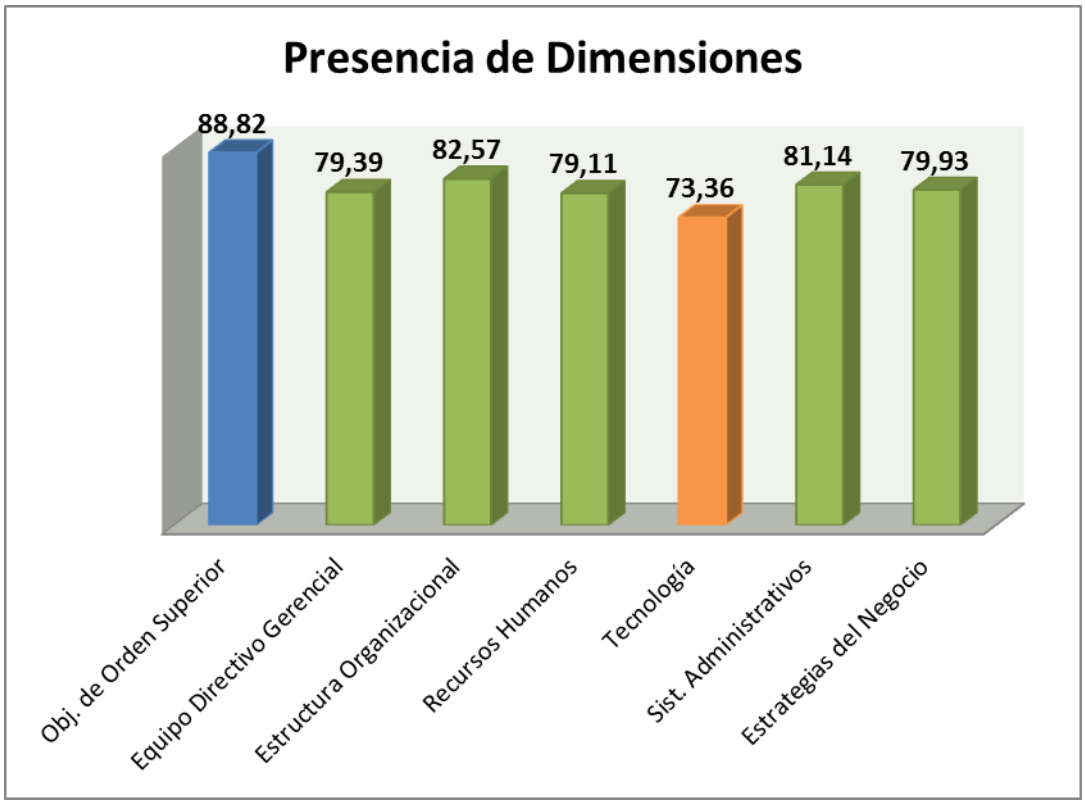
La dimensión Equipo Directivo Gerencial se manifiesta en un rango alto. Siendo el ítem 2 el que presenta mayor impacto en dicho resultado, con una presencia que lo permite situar dentro de la escala, en un rango alto. El resto de los ítems presentan el mismo comportamiento, rango alto.

Tabla 7: Dimensión Tecnología

Tecnología						
	1	**2**	**3**	**4**	**Frec.**	**%**
ítem 5 Cuento con los recursos necesarios para el desempeño de mis tareas.		5	12	2	54	**71**
ítem 12 Cuento con las herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de mis tareas.		3	11	5	59	**78**
ítem 19 Se tiene un sistema de soporte a usuario en caso de fallas de las herramientas tecnológicas.	2	8	6	3	48	**63**
ítem 25 Se busca de forma oportuna implantar las nuevas herramientas tecnológicas.		4	6	9	62	**82**
Total	**2**	**40**	**105**	**76**	**223**	**73**

La dimensión Tecnología se ubica en la escala con una presencia promedio. Es importante destacar que el ítem con menor puntuación es el 19, esto indica que los trabajadores manifiestan estar de acuerdo con la existencia de un sistema de soporte a usuario en caso de fallas de las herramientas tecnológicas. De igual forma, se debe mencionar que el ítem 25, se ubica en la escala en un rango alto, es decir, los trabajadores están muy de acuerdo con que se busca de forma oportuna implantar las nuevas herramientas tecnológicas.

Gráfico 3: Presencia de Dimensiones según empleados de la CGT en %



De acuerdo a los resultados analizados anteriormente, se puede decir que la dimensión Objetivos de Orden Superior es aquella con el más alto porcentaje (88.82%) con respecto al resto de las dimensiones en toda organización, esto la ubica en un rango alto y nos indica que en ese mismo nivel la organización logra incorporar nociones significativas de la misma a

todos sus miembros.

La dimensión que le sigue es la definida como Estructura Organizacional, la misma se ubica en un rango alto (82.57%) y nos indica que los trabajadores están muy de acuerdo con conocer la caracterización del organigrama de SUPERATEC al igual que las líneas de reporte.

La dimensión Sistemas Administrativos se encuentra igualmente en un rango alto (81,14%) y con ello refleja que los trabajadores consideran que los procesos internos que dan soporte a la organización para la integración de recursos y control de los mismos dan respuestas a los requerimientos.

La dimensión Estrategias del Negocio se clasifica en el rango alto (79.93%), por lo que los trabajadores están muy de acuerdo con el plan de acción que permite asignar los recursos limitados, la clarificación de cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas.

Por su parte, la dimensión Equipo Directivo Gerencial, definida como los profesionales encargados de dirigir, organizar y planificar los objetivos y metas organizacionales, se clasifica dentro del rango alto (79.39%), de la misma forma que la dimensión Recursos Humanos (79.11%),

Finalmente, la dimensión Tecnología arroja una menor presencia y la sitúa en un rango promedio (73.36%) de la escala establecida. Hace referencia a los recursos y herramientas con las que se cuenta para la realización de tareas, de manera de adaptarse a la dinámica del entorno (innovación).

Análisis de los resultados obtenidos por Dimensión por Centros (%).

Para hacer un análisis más detallado, se presentarán los resultados obtenidos por dimensión en los 5 centros SUPERATEC, pertenecientes a La Coordinación General Técnica.

Tabla 8: Dimensión Objetivos de Orden Superior por Centro

Objetivos de Orden Superior (%)						
	Cagua	**La Vega**	**Catia**	**Petare**	**Antímano**	**Prom.**
ítem 1 Conozco cómo el cumplimiento de mis objetivos particulares contribuye al logro de los objetivos estratégicos de SUPERATEC.	100	92	92	88	94	93
ítem 8 Conozco cómo el cumplimiento de mis objetivos particulares contribuye al logro de los objetivos de mi Coordinación.	100	92	92	94	88	93
ítem 15 Mi coordinación contribuye efectivamente a que los objetivos de SUPERATEC se logren.	100	83	83	81	94	88
ítem 22 Mi coordinación da respuesta efectiva a los requerimientos de SUPERATEC.	94	92	67	81	75	82
Promedio	98	90	83	86	88	89

Con base a los resultados obtenidos en la dimensión Objetivos de Orden Superior por Centro se puede establecer que todos los centros se encuentran en el rango alto, siendo el Centro SUPERATEC Cagua el que presenta mayor porcentaje de presencia y el Centro SUPERATEC Catia el menor porcentaje en dicha dimensión.

Haciendo un análisis más detallado, se puede destacar que en líneas generales, los cinco Centros presentan similitudes de respuestas para los ítems 1 y 8, referidos al conocimiento de cómo el cumplimiento de los objetivos particulares contribuye al logro de los objetivos estratégicos de

SUPERATEC y de la Coordinación General Técnica. Mientras que, para los ítems 15 y 22 las respuestas presentan mayor diferencia: específicamente para el ítem 22 el Centro SUPERATEC Catia presenta un rango promedio mientras que el Centro SUPERATEC Cagua presenta un rango alto.

Tabla 9: Dimensión Estructura Organizacional por Centro

Estructura Organizacional (%)						
	Cagua	**La Vega**	**Catia**	**Petare**	**Antimano**	**Prom.**
ítem 3 Existe una línea de reporte de responsabilidades clara en SUPERATEC.	88	83	75	69	88	81
ítem 10 Existe una línea de reporte clara dentro de mi Coordinación.	94	92	83	63	94	85
ítem 17 Conozco la estructura organizacional de SUPERATEC.	94	83	83	75	81	83
ítem 23 Conozco la estructura organizacional de mi Coordinación.	94	83	83	69	88	83
Promedio	92	85	81	69	88	83

De acuerdo a los resultados obtenidos de la dimensión Estructura Organizacional, se puede decir que el único centro ubicado en rango promedio, es el Centro SUPERATEC Petare, el resto está ubicado en el rango alto. En esta oportunidad, el Centro SUPERATEC Cagua vuelve a ser aquel con mayor porcentaje de presencia.

Asimismo, se puede indicar que en todos los centros, con excepción de

Petare, hubo similitud en las respuestas, las mismas se ubican en el rango alto de la escala. En términos generales, los empleados consideran que la caracterización del organigrama de la organización está clara y existe una línea clara de reporte dentro de la coordinación y en la organización en general.

En el caso del Centro SUPERATEC Petare, todas las respuestas se encuentran dentro del rango promedio, siendo el ítem 10 el que obtuvo menor porcentaje de frecuencia en las respuestas y el 17 el que tuvo mayor impacto en dicho porcentaje.

Tabla 10: Dimensión Sistemas Administrativos por Centro

Sistemas Administrativos (%)						
	Cagua	**La Vega**	**Catia**	**Petare**	**Antimano**	**Prom.**
ítem 6 El sistema administrativo da soporte a todas las actividades de la organización.	75	92	83	75	94	84
ítem 13 El sistema administrativo actual contribuye eficientemente a dar respuesta a los requerimientos internos de mi Coordinación.	75	83	58	75	94	77
ítem 20 Manejo los sistemas administrativos de mi coordinación para el cumplimiento de los objetivos.	88	92	75	81	81	83
Promedio	79	89	72	77	90	81

En cuanto a la dimensión Sistemas Administrativos, los resultados de los centros SUPERATEC La Vega, Petare y Antimano se encuentran dentro del rango alto. Por su parte, los centros SUPERATEC Cagua y Catia, tuvieron resultados en un rango promedio.

Con base a las respuestas obtenidas en los ítems para cada Centro, se puede establecer que en el Centro SUPERATEC Catia, el ítem 13 tuvo el menor porcentaje de presencia y un rango promedio, lo que indica que los

empleados de este centro, están en desacuerdo con que el sistema administrativo con el que cuentan, contribuye de manera eficiente a dar respuesta a sus requerimientos.

De igual forma, en los centros SUPERATEC Cagua y Petare, se puede apreciar que mostraron un patrón en las respuestas, en los ítems 6 y 13, los resultados se ubican en un rango promedio, mientras que pare el ítem 20, se ubicaron en un rango alto.

Por otra parte, los resultados de los Centros SUPERATEC La Vega y Antimano se ubican en un rango alto, dando a entender que hay conformidad con el Sistema Administrativo con el que cuentan.

Tabla 11: Dimensión Estrategias del Negocio por Centro

Estrategias del Negocio (%)						
	Cagua	**La Vega**	**Catia**	**Petare**	**Antimano**	**Prom.**
ítem 7 Recibo los recursos necesarios para alcanzar mis objetivos dentro de mi Coordinación.	81	83	67	69	75	75
ítem 14 Recibo las directrices para alcanzar objetivos definidos.	88	83	75	75	94	83
ítem 21 Los resultados esperados y planteados son alcanzables.	81	83	67	75	75	76
ítem 26 Tengo claras las acciones que debo ejecutar para el logro de los objetivos deseados.	94	83	83	75	88	85
Promedio	86	83	73	73	83	80

En los resultados obtenidos de la dimensión Estrategias del Negocio, se puede observar que el porcentaje de respuestas ubicado en un rango alto, corresponde a los Centros SUPERATEC Cagua, La Vega y Antimano. En los Centros SUPERATEC Catia y Petare, los resultados se ubican dentro de un rango promedio; el único ítem en dichos centros que estuvo dentro del rango

alto, en sus respuestas fue el 26 y sólo en Catia.

El patrón de respuestas en los Centros SUPERATEC Cagua, La Vega y Antimano, permite establecer que los trabajadores se encuentran de acuerdo con que reciben los recursos necesarios y las directrices para alcanzar sus objetivos dentro de la Coordinación, que dichos objetivos son alcanzables y existe claridad en las acciones que debe ejecutar para lograrlos.

Tabla 12: Dimensión Recursos Humanos por Centro

Recursos Humanos (%)						
	Cagua	**La Vega**	**Catia**	**Petare**	**Antimano**	**Prom.**
ítem 4 Recibo capacitación de forma oportuna que me permita mejorar mi desempeño y así cumplir con mis responsabilidades y objetivos	75	100	92	88	88	89
ítem 11 Conozco la descripción de mi cargo.	81	100	83	81	94	88
ítem 18 Están documentados los perfiles de cargo de mi coordinación.	69	83	75	56	88	74
ítem 24 Existe documentación sobre los procesos organizacionales en mi coordinación	63	92	67	56	56	67
ítem 27 Manejo los procesos organizacionales inherentes a mi Coordinación.	88	83	75	63	88	79
ítem 28 Se cuenta con un formato para realizar la evaluación de desempeño.	88	92	83	94	94	90
ítem 29 El cumplimiento de las funciones y objetivos de mi Coordinación se da eficientemente.	94	83	75	75	88	83
ítem 30 Me siento a gusto con la atención recibida en términos de recursos humanos.	75	92	50	31	88	67
Promedio	79	91	75	68	85	79

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la dimensión Recursos Humanos de cada Centro se puede establecer que los Centros SUPERATEC Cagua, La Vega y Antimano se encuentran en un rango alto, mientras que, los Centro SUPERATEC Catia y Petare se ubican dentro del rango promedio para dicha dimensión.

Si se realiza un análisis detallado, se puede establecer que para los ítems 4, 11, 27, 28 y 29, los 5 Centros SUPERATEC presentan similitudes en sus resultados, es decir, se encuentran muy de acuerdo con que reciben capacitación de forma oportuna, conocen la descripción de su cargo, manejan los procesos organizacionales, cuentan con un formato para la evaluación de desempeño y se da el cumplimiento eficiente de las funciones y objetivos de la coordinación. Mientras que se presentan diferencias para los ítems 18, 24 y 30 que se encuentran en un rango promedio, específicamente en el ítem 30: los trabajadores del Centro SUPERATEC La Vega están muy de acuerdo con sentirse a gusto con la atención recibida en términos de recursos humanos, por su parte, los trabajadores del Centro SUPERATEC Petare manifiestan estar en desacuerdo con sentirse a gusto con dicha atención.

Tabla 13: Dimensión Equipo Directivo Gerencial por Centro

Equipo Directivo Gerencial (%)						
	Cagua	**La Vega**	**Catia**	**Petare**	**Antimano**	**Prom.**
ítem 2 Existe participación activa por parte de la directiva de SUPERATEC en la dirección y planeación estratégica de los objetivos organizacionales.	100	83	67	69	94	83
ítem 9 La directiva de SUPERATEC mantiene comunicación constante con las Coordinaciones.	81	83	67	69	88	78
ítem 16 Los objetivos de la directiva de SUPERATEC coinciden con los que se imparten en mi coordinación.	88	83	83	69	69	78
Promedio	90	83	72	69	83	79

De acuerdo a la dimensión Equipo Directivo Gerencial, los resultados obtenidos en cada centro, indican que los Centros SUPERATEC Cagua, La Vega y Antimano, se encuentran dentro del rango alto; mientras que Catia y Petare, tuvieron resultados en el rango promedio.

De manera más detallada, los empleados de los Centros SUPERATEC Cagua, La Vega y Antimano, manifiestan que se encuentran muy de acuerdo con que existe participación activa por parte de la directiva de SUPERATEC en la dirección y planeación estratégica de los objetivos organizacionales, que ésta mantiene comunicación constante con las Coordinaciones y a su vez, los objetivos de la directiva de SUPERATEC coinciden con los que se imparten en la coordinación.

Tabla 14: Dimensión Tecnología por Centro

Tecnología (%)						
	Cagua	**La Vega**	**Catia**	**Petare**	**Antimano**	**Prom.**
ítem 5 Cuento con los recursos necesarios para el desempeño de mis tareas.	75	83	67	69	63	71
ítem 12 Cuento con las herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de mis tareas.	81	92	75	75	69	78
ítem 19 Se tiene un sistema de soporte a usuario en caso de fallas de las herramientas tecnológicas.	69	83	33	69	63	63
ítem 25 Se busca de forma oportuna implantar las nuevas herramientas tecnológicas.	75	92	58	88	94	81
Promedio	75	88	58	75	72	73

Partiendo de los resultados obtenidos de la dimensión Tecnología para cada uno de los centros SUPERATEC, se puede decir que el único centro, en donde todos los resultados se sitúan dentro de un rango alto de presencia, fue el Centro SUPERATEC La Vega. Para todos los demás, los resultados de respuesta se encuentran en un rango promedio.

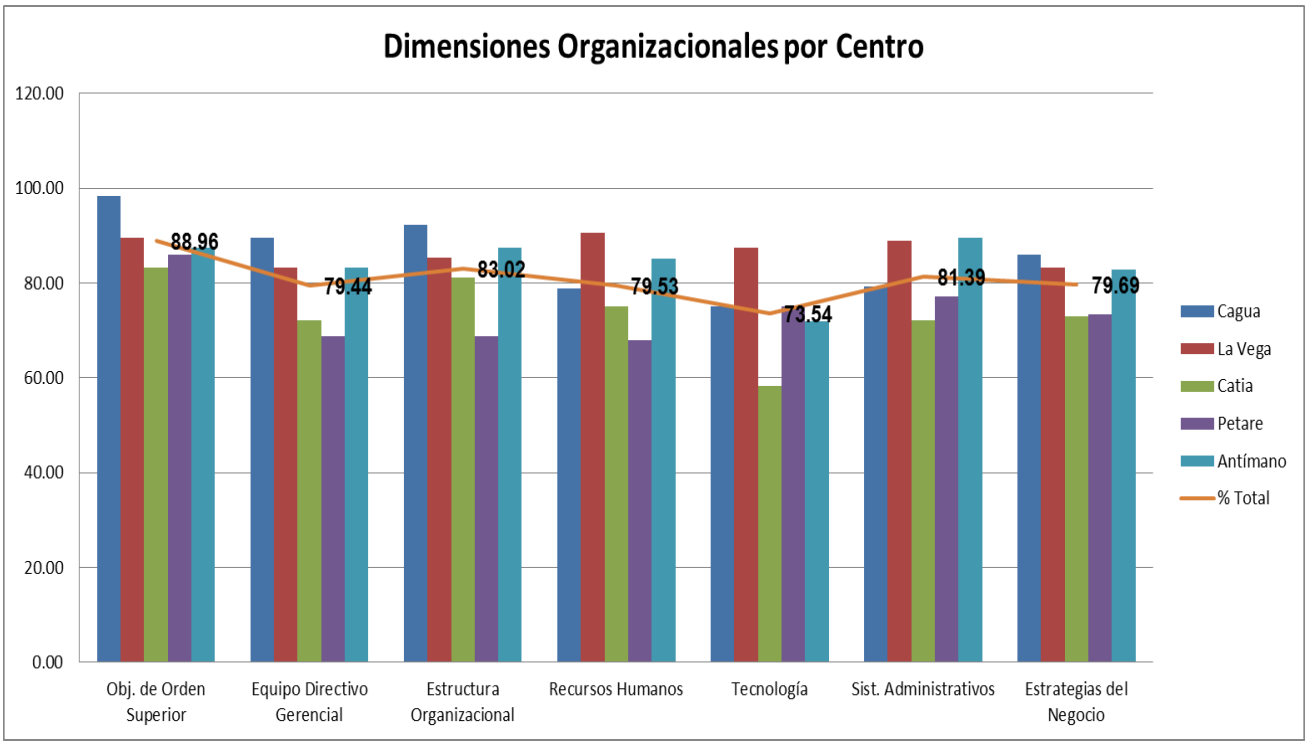
En este sentido, el Centro SUPERATEC Catia, fue el que tuvo menor porcentaje de presencia a nivel general; dicho centro en el ítem 19, arrojó resultados en un rango bajo, indicando que no cuentan con un sistema de soporte en caso de fallas. En los ítems 5, 25 y 12, tuvo resultados dentro del rango promedio.

En los Centros SUPERATEC Cagua, Petare y Antimano, el ítem 19 fue el que tuvo menor porcentaje.

Tabla 15: Dimensiones organizacionales por Centro (%)

Dimensiones	Cagua	La Vega	Catia	Petare	Antimano	Prom.
Obj. de Orden Superior	98,44	89,58	83,33	85,94	87,50	**88,96**
Equipo Directivo Gerencial	89,58	83,33	72,22	68,75	83,33	**79,44**
Estructura Organizacional	92,19	85,42	81,25	68,75	87,50	**83,02**
Recursos Humanos	78,91	90,63	75,00	67,97	85,16	**79,53**
Tecnología	75,00	87,50	58,33	75,00	71,88	**73,54**
Sist. Administrativos	79,17	88,89	72,22	77,08	89,58	**81,39**
Estrategias del Negocio	85,94	83,33	72,92	73,44	82,81	**79,69**
Promedio	**85,60**	**86,95**	**73,61**	**73,85**	**83,97**	**80,80**

Gráfico 4: Presencia de Dimensiones Organizacionales por Centro (%)



CONCLUSIONES

La Coordinación General Técnica de SUPERATEC, en líneas generales tiene clara cuáles son sus metas y objetivos, sin embargo, es susceptible de mejoras dado que los procesos y estructura del área presentan fallas, esto se refleja en que los procesos no se encuentran levantados y en los Centros de Formación, el personal no tiene claro cuáles son y no cuentan con manuales de procedimiento. En lo referente a la estructura, a pesar de que se saben cuáles son las líneas de reporte, no está del todo claro si las mismas son funcionales y/o operativas que permitan dar respuesta a los objetivos planteados.

Los objetivos de la Coordinación General Técnica de SUPERATEC, están directamente relacionados con los Centros de Formación y la Coordinación de Proyectos, es por ello que el cumplimiento de estos se va a ver afectado en la medida en que no se dé respuesta a las necesidades de cada centro y no se tenga una estrategia clara de ejecución.

El plan estratégico de la organización está enmarcado en su misión y visión, y la Coordinación General Técnica es un área clave puesto que de ella se obtienen los ingresos necesarios que permiten que la ONG sea sostenible en el tiempo, un trabajo que hace en conjunto con la Coordinación de Proyectos. Adicionalmente, estos objetivos de la Coordinación responden a la necesidad de SUPERATEC de seguir teniendo presencia e impacto en las comunidades apuntando a la idea que sus Centros sean cada vez más autónomos y puedan gestionarse por sí solos.

Los resultados en las Coordinaciones Generales, reflejan que cada área tiene conocimiento de la estructura organizacional, en lo concerniente a sus funciones y responsabilidades, a las metas y objetivos planteados, los logros y los procesos que llevan. De igual manera, coinciden en contar con un buen clima organizacional y con un equipo de trabajo consolidado, así como tener

claras cuáles son las estrategias del negocio y cuál es su rol para el logro de las metas organizacionales. Un punto en el que coinciden, es que a pesar de que las actividades del día a día se llevan a cabo y se garantiza la operatividad, no se tienen documentados los procesos concernientes a sus respectivas áreas

En los cinco Centros de formación SUPERATEC, pertenecientes a la Coordinación General Técnica, se presentan como fortalezas, las siguientes: se mantiene una buena comunicación entre el equipo de los centros y un seguimiento continuo por parte de los supervisores, en líneas generales manifestaron cumplir los mismos procedimientos y responsabilidades. Adicionalmente, tienen pleno conocimiento de la línea de reporte de responsabilidades producto del seguimiento constante y la comunicación. Por otro lado, los trabajadores tienen una visión muy positiva del trabajo que lleva a cabo SUPERATEC en las diferentes comunidades y están conscientes del impacto que generan en ellas, convirtiéndose en un agente motivador.

En cuanto a las debilidades se puede mencionar que el no contar con procesos organizacionales debidamente documentados, ni con perfiles y descripciones de posición, dificulta la optimización de procesos así como la búsqueda de personal y conocimiento de las funciones y responsabilidades de cada trabajador, esto a su vez impacta de forma negativa en que no se tenga claridad en las metas, objetivos y logros organizacionales. Asimismo, presentan problemas con la gestión del sistema administrativo principal, en cuanto a adiestramiento y solución efectiva de problemas; igualmente les sucede con el soporte a usuario por parte de tecnología. Finalmente, se les hace cuesta arriba cumplir con los objetivos planteados por falta de personal, y en algunos centros, una persona suele ocupar dos cargos o se le asignan responsabilidades adicionales.

Para la dimensión Objetivos de Orden Superior, se puede concluir que los trabajadores de la Coordinación General Técnica tienen una imagen muy positiva de la labor y el impacto que tiene SUPERATEC en las comunidades en las que tiene presencia, pues consideran que brindan una oportunidad de superación para personas con bajos recursos. Existe un gran compromiso por parte de los trabajadores. En este caso se considera seguir trabajando para mantener ese sentido de compromiso e identificación.

Con respecto a la dimensión de Estructura Organizacional se establece que existe conocimiento en cuanto a la estructura y líneas de reporte.

Para la dimensión Equipo Directivo Gerencial, existe relación directa entre la junta directiva y Gerencia General con las Coordinaciones Generales mas no existe contacto directo con los empleados de los Centros de Formación SUPERATEC.

Para la dimensión Recursos Humanos se evidenció que se presentan varias fallas en cuanto a procedimientos, documentación, manuales, perfiles y descripciones de cargo, conocimiento de objetivos, metas y logros.

Con respecto a la dimensión Sistemas Administrativos es importante destacar que dentro de la organización no cuentan actualmente con una persona encargada de mantener, actualizar y dar respuestas oportunas a los inconvenientes que puedan presentarse con el sistema. Tampoco cuentan con manuales ni procedimientos levantados de la herramienta.

Para la dimensión Tecnología se puede establecer que tiene grandes limitaciones, cuentan con las herramientas sin embargo no tienen fácil acceso a mantenimiento y actualizaciones. Adicionalmente, el soporte a usuario se hace de forma remota.

En cuanto a la dimensión Estrategias del Negocio, en líneas generales,

cuentan con los recursos para alcanzar las metas establecidas, sin embargo se considera que pueden ser mejorados en pro de poder alcanzar los objetivos de forma eficiente y oportuna, manteniendo un clima organizacional adecuado.

RECOMENDACIONES

Elaborar documentos de respaldo formal para los procesos organizacionales y funcionamiento en general de todas las Coordinaciones y que estén enmarcados dentro de la estructura organizativa.

Revisar y ajustar la estructura de la Coordinación General Técnica, de manera que las responsabilidades del manejo del personal de los Centros, no recaigan en esta área y la sobrecarga de trabajo concerniente a esto se haga insostenible para la Coordinadora General. En este sentido, otra recomendación sería la creación de políticas internas para los procesos de Recursos Humanos, relacionados con el cumplimiento de horarios, permisos, selección de personal, entre otros. Adicionalmente, examinar si dicha estructura da respuesta a los objetivos de la Coordinación.

Contar con una campaña de comunicación que permita mantener y reforzar a todos los trabajadores de la Coordinación General Técnica los objetivos y metas de la misma, y adicionalmente les permita saber cómo su trabajo diario impacta en su cumplimiento.

Elaborar perfiles y descripciones de cargo para el personal de los Centros, así como de la Coordinadora General Técnica.

Conservar el alto grado de compromiso y dedicación del equipo de la Coordinación General Técnica, de manera que la organización continúe gozando de un buen clima organizacional. De la misma manera, generar acciones que refuercen las fortalezas de la organización en pro de su funcionamiento óptimo.

Hacer una revisión del Sistema Administrativo en cuanto al entrenamiento formal de una persona dentro de la organización que esté lo suficientemente capacitada para el manejo de la herramienta,

actualizaciones y soporte en caso de errores.

Empoderar al personal de SUPERATEC en lo concerniente a todos los procesos organizacionales y garantizar que haya transferencia de este conocimiento, de manera de evitar que haya vacíos de información al momento de que ocurran cambios en el personal.

Hacer una evaluación de la manera en que se distribuyen las responsabilidades en los Centros, de forma que el personal de los mismos no se cargue de tareas que imposibiliten el cumplimiento de los objetivos de su cargo.

Generar actividades que promuevan una comunicación más cercana entre la Junta Directiva y el personal de los distintos centros, de forma de afianzar el compromiso de la Alta Gerencia.

Dado que SUPERATEC es una ONG cuyo pilar es la Tecnología, innovar en el contenido tecnológico impartido en los programas y talleres. Así como, maximizar el uso de los recursos tecnológicos en aquellos centros ubicados fuera de Caracas, en este sentido sería conveniente apalancarse en una Coordinación Técnica, que cuente con una estructura lo suficientemente robusta para atender de manera oportuna y eficiente los requerimientos de la organización y el entorno.

Revisar y ajustar la unidad de tecnología para que tenga la capacidad de dar soporte a los usuarios tanto de los centros como del resto de la organización de forma oportuna y eficiente, haciendo más hincapié en los centros, en donde se presentan las mayores fallas y en donde el soporte es remoto. De la misma manera, se hace indispensable realizar mantenimientos y actualizaciones, que se ajusten a las particularidades de cada centro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- De la Fuente, L. (2001). Impacto de la Tecnología en la organización. Recuperado el 09 de agosto de 2015, de: http://www.gestiopolis.com/impacto-de-la-tecnologia-en-la-organizacion/

- Eyssautier de la Mora, M. (2006). En Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia. México: Thomson.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. 5ta. Edición.

- Medina, W. (1997). Guía Procesos de Consultoría. Postgrado en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello.

- Palacios, G. (2009). Diagnóstico Organizacional a Bioparques. Tesis de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Pizano, G. (2010). Propuesta de Proyecto Factible de Diseño Organizacional para la Fundación de Educación e Industria. Tesis de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administration. México: PrenticeHall.

- Todnem, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. The Journal of Change Management, 5 (4), 369-380.

- Valarino, E., Yáber, G., y Cemborain M. (2010). Metodología de la Investigación. Paso a paso. (1era ed.). México D.F: Editorial Trillas

ANEXOS

ANEXO 1: Guía de Entrevistas

Guía de preguntas para entrevistas equipo SUPERATEC

Preguntas:

¿Cuánto tiempo tiene el área funcionando?

¿Cuánto tiempo tienes en el cargo?

¿Cómo es la estructura del área?

Línea de reporte. Persona(s) bajo supervisión

Funciones y responsabilidades

Procesos que llevan

Metas y objetivos del área

Logros del área

Relacionamiento con el resto de las coordinaciones

¿Cómo ha sido la evaluación de sus objetivos?

Recursos para alcanzar sus objetivos

Capacitaciones y entrenamientos en el área de desempeño

Perfil Vs. Cargo

¿Cómo ve la proyección del área?

¿Cómo ve su proyección dentro del área?

¿Cómo se ve dentro de la empresa a corto o mediano plazo?

¿Cuál es su opinión sobre el trabajo social que realiza SUPERATEC y por qué?

¿En cuál tipo de ambiente laboral te gustaría trabajar? ¿Crees que dentro de SUPERATEC lo hay? ¿Por qué? ¿Qué sugerencias harías?

Principales dificultades en la coordinación. ¿Qué harías para solventarlos?

ANEXO 2: Cuestionario para la Coordinación General Técnica

CUESTIONARIO – SUPERATEC

El objetivo de este cuestionario es sondear las características de la organización y la Coordinación General Técnica. Forma parte del trabajo final para la obtención del título de Especialista en Desarrollo Organizacional de la UCAB, por lo que la información que se recoja será utilizada sólo para fines académicos y será tratada de forma confidencial.

No se contemplan respuestas correctas e incorrectas, por lo que le pedimos que para responder escoja la opción que mejor describa su percepción. Le agradecemos responder basándose únicamente en su percepción verdadera y no sobre suposiciones de lo que es más conveniente contestar.

Necesitamos que complete la siguiente información, la cual será utilizada para analizar con más detalle los resultados del estudio.

Nombre y Apellido_____

Antigüedad en la Empresa_____

Cargo_____

A continuación se presenta un grupo de afirmaciones y una escala que expresa la intensidad de su acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas. Para responder lea atentamente cada enunciado y marque con una “X” la respuesta que desee. Recuerde que la opción “indiferente” es solo para aquellos casos en que su situación no pueda ser descrita por ninguna de las otras opciones. Por favor responda a todas las afirmaciones.

Por favor indique sus respuestas con una “X”, de acuerdo a las siguientes condiciones/situaciones:

Afirmaciones	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
Conozco cómo el cumplimiento de mis objetivos particulares contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de SUPERATEC.				
Existe participación activa por parte de la directiva de SUPERATEC en la dirección y planeación estratégica de los objetivos organizacionales.				
Existe una línea de reporte de responsabilidades clara en SUPERATEC.				
Recibo capacitación de forma oportuna que me permita mejorar mi desempeño y así cumplir con mis responsabilidades y objetivos.				
Cuento con los recursos necesarios para el desempeño de mis tareas.				
El sistema administrativo da soporte a todas las actividades de la organización.				
Recibo los recursos necesarios para alcanzar mis objetivos dentro de mi Coordinación.				
Conozco cómo el cumplimiento de mis objetivos particulares contribuyen al logro de los objetivos de mi Coordinación.				
La directiva de SUPERATEC mantiene comunicación constante con las Coordinaciones.				
Existe una línea de reporte clara dentro de mi Coordinación.				
Conozco la descripción de mi cargo.				
Cuento con las herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de mis tareas.				
El sistema administrativo actual contribuye eficientemente a dar respuesta a los requerimientos internos de mi Coordinación.				
Recibo las directrices para alcanzar objetivos definidos.				
Mi coordinación contribuye efectivamente a que los objetivos de				

SUPERATEC se logren.				
Los objetivos de la directiva de SUPERATEC coinciden con los que se imparten en mi coordinación.				
Conozco la estructura organizacional de SUPERATEC.				
Están documentados los perfiles de cargo de mi coordinación.				
Se tiene un sistema de soporte a usuario en caso de fallas de las herramientas tecnológicas.				
Manejo los sistemas administrativos de mi coordinación para el cumplimiento de los objetivos.				
Los resultados esperados y planteados son alcanzables.				
Mi coordinación da respuesta efectiva a los requerimientos de SUPERATEC.				
Conozco la estructura organizacional de mi Coordinación.				
Existe documentación sobre los procesos organizacionales en mi coordinación				
Se busca de forma oportuna implantar las nuevas herramientas tecnológicas.				
Tengo claras las acciones que debo ejecutar para el logro de los objetivos deseados.				
Manejo los procesos organizacionales inherentes a mi Coordinación.				
Se cuenta con un formato para realizar la evaluación de desempeño.				
El cumplimiento de las funciones y objetivos de mi Coordinación se da eficientemente.				
Me siento a gusto con la atención recibida en términos de recursos humanos.				

ANEXO 3: Resultados Cuantitativos por Centro

CENTRO SUPERATEC CAGUA

Dimensión Objetivos de Orden Superior - Centro Cagua

Objetivos de Orden Superior								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 1				4	16	1,00	#respuestas posibles	16
ítem 8				4	16	1,00	#ítems por variable	4
ítem 15				4	16	1,00		
ítem 22			1	3	15	0,94		
Total	**0**	**0**	**3**	**60**	**63**	**0,98**	**% Variable**	**98,44**

Dimensión Equipo Directivo Gerencial - Centro Cagua

Equipo Directivo Gerencial								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 2				4	16	1,00		
ítem 9		1	1	2	13	0,81	#ítems por variable	3
ítem 16			2	2	14	0,88		
Total	**0**	**2**	**9**	**32**	**43**	**0,90**	**% Variable**	**89,58**

Dimensión Estructura Organizacional - Centro Cagua

Estructura Organizacional								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 3			2	2	14	0,88		
ítem 10			1	3	15	0,94	#ítems por variable	4
ítem 17			1	3	15	0,94		
ítem 23			1	3	15	0,94		
Total	**0**	**0**	**15**	**44**	**59**	**0,92**	**% Variable**	**92,19**

Dimensión Tecnología - Centro Cagua

Tecnología								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 5		1	2	1	12	0,75		
ítem 12		1	1	2	13	0,81	#ítems por variable	4
ítem 19		2	1	1	11	0,69		
ítem 25		2		2	12	0,75		
Total	**0**	**12**	**12**	**24**	**48**	**0,75**	**% Variable**	**75,00**

Dimensión Recursos Humanos - Centro Cagua

Recursos Humanos						
	1	2	3	4	Frecuencia	Total
ítem 4		2		2	12	0,75
ítem 11		1	1	2	13	0,81
ítem 18		2	1	1	11	0,69
ítem 24		3		1	10	0,63
ítem 27			2	2	14	0,88
ítem 28			2	2	14	0,88
ítem 29			1	3	15	0,94
ítem 30		2		2	12	0,75
Total	**0**	**20**	**21**	**60**	**101**	**0,79**

#ítems por variable 8

% Variable	**78,91**

Dimensión Sistemas Administrativos - Centro Cagua

Sistemas Administrativos						
	1	2	3	4	Frecuencia	Total
ítem 6			4		12	0,75
ítem 13			4		12	0,75
ítem 20			2	2	14	0,88
Total	**0**	**0**	**30**	**8**	**38**	**0,79**

Personas

#ítems por variable 3

% Variable	**79,17**

Dimensión Estrategias del Negocio - Centro Cagua

Estrategias del Negocio						
	1	2	3	4	Frecuencia	Total
ítem 7		1	1	2	13	0,81
ítem 14			2	2	14	0,88
ítem 21			3	1	13	0,81
ítem 26			1	3	15	0,94
Total	**0**	**2**	**21**	**32**	**55**	**0,86**

#ítems por variable 4

% Variable	**85,94**

CENTRO SUPERATEC LA VEGA

Dimensión Recursos Humanos - Centro La Vega

Recursos Humanos								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 4				3	12	1,00		
ítem 11				3	12	1,00		
ítem 18			2	1	10	0,83		
ítem 24			1	2	11	0,92	#respuestas posibles	12
ítem 27			2	1	10	0,83	#ítems por variable	8
ítem 28			1	2	11	0,92		
ítem 29			2	1	10	0,83		
ítem 30			1	2	11	0,92		
Total	**0**	**0**	**27**	**60**	**87**	**0,91**	**% Variable**	**90,63**

Dimensión Objetivos de Orden Superior - Centro La Vega

Objetivos de Orden Superior								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 1			1	2	11	0,92		
ítem 8			1	2	11	0,92	#ítems por variable	4
ítem 15			2	1	10	0,83		
ítem 22			1	2	11	0,92		
Total	**0**	**0**	**15**	**28**	**43**	**0,90**	**% Variable**	**89,58**

Dimensión Sistemas Administrativos - Centro La Vega

Sistemas Administrativos								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 6			1	2	11	0,92		
ítem 13			2	1	10	0,83	#ítems por variable	3
ítem 20			1	2	11	0,92		
Total	**0**	**0**	**12**	**20**	**32**	**0,89**	**% Variable**	**88,89**

Dimensión Tecnología - Centro La Vega

Tecnología								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 5			2	1	10	0,83		
ítem 12			1	2	11	0,92		
ítem 19			2	1	10	0,83	#ítems por variable	4
ítem 25			1	2	11	0,92		
Total	**0**	**0**	**18**	**24**	**42**	**0,88**	**% Variable**	**87,50**

Dimensión Estructura Organizacional - Centro La Vega

Estructura Organizacional								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 3			2	1	10	0,83		
ítem 10			1	2	11	0,92	#ítems por variable	4
ítem 17			2	1	10	0,83		
ítem 23			2	1	10	0,83		
Total	**0**	**0**	**21**	**20**	**41**	**0,85**	**% Variable**	**85,42**

Dimensión Equipo Directivo Gerencial - Centro La Vega

Equipo Directivo Gerencial								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 2			2	1	10	0,83		
ítem 9			2	1	10	0,83	#ítems por variable	3
ítem 16			2	1	10	0,83		
Total	**0**	**0**	**18**	**12**	**30**	**0,83**	**% Variable**	**83,33**

Dimensión Estrategias del Negocio - Centro La Vega

Estrategias del Negocio								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 7			2	1	10	0,83		
ítem 14			2	1	10	0,83	#ítems por variable	4
ítem 21			2	1	10	0,83		
ítem 26			2	1	10	0,83		
Total	**0**	**0**	**24**	**16**	**40**	**0,83**	**% Variable**	**83,33**

CENTRO SUPERATEC CATIA

Dimensión Objetivos de Orden Superior - Centro Catia

Objetivos de Orden Superior								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 1			1	2	11	0,92	#respuestas posibles	12
ítem 8			1	2	11	0,92	#ítems por variable	4
ítem 15			2	1	10	0,83		
ítem 22		1	2		8	0,67		
Total	**0**	**2**	**18**	**20**	**40**	**0,83**	**% Variable**	**83,33**

Dimensión Estructura Organizacional - Centro Catia

Estructura Organizacional								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 3			3		9	0,75		
ítem 10			2	1	10	0,83	#ítems por variable	4
ítem 17			2	1	10	0,83		
ítem 23			2	1	10	0,83		
Total	**0**	**0**	**27**	**12**	**39**	**0,81**	**% Variable**	**81,25**

Dimensión Recursos Humanos - Centro Catia

Recursos Humanos								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 4			1	2	11	0,92		
ítem 11			2	1	10	0,83		
ítem 18			3		9	0,75		
ítem 24		1	2		8	0,67		
ítem 27			3		9	0,75	#ítems por variable	8
ítem 28			2	1	10	0,83		
ítem 29			3		9	0,75		
ítem 30	1	1	1		6	0,50		
Total	**1**	**4**	**51**	**16**	**72**	**0,75**	**% Variable**	**75,00**

Dimensión Estrategias del Negocio - Centro Catia

Estrategias del Negocio								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 7		1	2		8	0,67		
ítem 14			3		9	0,75	#ítems por variable	4
ítem 21		1	2		8	0,67		
ítem 26			2	1	10	0,83		
Total	**0**	**4**	**27**	**4**	**35**	**0,73**	**% Variable**	**72,92**

Dimensión Equipo Directivo Gerencial - Centro Catia

Equipo Directivo Gerencial								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 2		1	2		8	0,67		
ítem 9		1	2		8	0,67	#ítems por variable	3
ítem 16			2	1	10	0,83		
Total	**0**	**4**	**18**	**4**	**26**	**0,72**	**% Variable**	**72,22**

Dimensión Sistemas Administrativos - Centro Catia

Sistemas Administrativos								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 6			2	1	10	0,83		
ítem 13		2	1		7	0,58	#ítems por variable	3
ítem 20			3		9	0,75		
Total	**0**	**4**	**18**	**4**	**26**	**0,72**	**% Variable**	**72,22**

Dimensión Tecnología - Centro Catia

Tecnología								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 5		1	2		8	0,67		
ítem 12			3		9	0,75		
ítem 19	2	1			4	0,33	#ítems por variable	4
ítem 25		2	1		7	0,58		
Total	**2**	**8**	**18**	**0**	**28**	**0,58**	**% Variable**	**58,33**

CENTRO SUPERATEC PETARE

Dimensión Objetivos de Orden Superior - Centro Petare

Objetivos de Orden Superior								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 1			2	2	14	0,88	#respuestas posibles	16
ítem 8			1	3	15	0,94	#ítems por variable	4
ítem 15			3	1	13	0,81		
ítem 22			3	1	13	0,81		
Total	**0**	**0**	**27**	**28**	**55**	**0,86**	**% Variable**	**85,94**

Dimensión Sistemas Administrativos - Centro Petare

Sistemas Administrativos								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 6		1	2	1	12	0,75	#ítems por variable	3
ítem 13		1	2	1	12	0,75		
ítem 20		1	1	2	13	0,81		
Total	**0**	**6**	**15**	**16**	**37**	**0,77**	**% Variable**	**77,08**

Dimensión Tecnología - Centro Petare

Tecnología								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 5		1	3		11	0,69		
ítem 12		1	2	1	12	0,75	#ítems por variable	4
ítem 19		1	3		11	0,69		
ítem 25			2	2	14	0,88		
Total	**0**	**6**	**30**	**12**	**48**	**0,75**	**% Variable**	**75,00**

Dimensión Equipo Directivo Gerencial - Centro Petare

Equipo Directivo Gerencial								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 2		1	3		11	0,69	#ítems por variable	3
ítem 9		1	3		11	0,69		
ítem 16		2	1	1	11	0,69		
Total	**0**	**8**	**21**	**4**	**33**	**0,69**	**% Variable**	**68,75**

Dimensión Estrategias del Negocio - Centro Petare

Estrategias del Negocio								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 7		1	3		11	0,69	#ítems por variable	4
ítem 14		1	2	1	12	0,75		
ítem 21		1	2	1	12	0,75		
ítem 26		1	2	1	12	0,75		
Total	**0**	**8**	**27**	**12**	**47**	**0,73**	**% Variable**	**73,44**

Dimensión Estructura Organizacional - Centro Petare

Estructura Organizacional								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 3		1	3		11	0,69		
ítem 10		2	2		10	0,63	#ítems por variable	4
ítem 17		1	2	1	12	0,75		
ítem 23		2	1	1	11	0,69		
Total	**0**	**12**	**24**	**8**	**44**	**0,69**	**% Variable**	**68,75**

Dimensión Recursos Humanos - Centro Petare

Recursos Humanos								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 4			2	2	14	0,88		
ítem 11			3	1	13	0,81		
ítem 18		3	1		9	0,56		
ítem 24		3	1		9	0,56		
ítem 27		2	2		10	0,63		
ítem 28			1	3	15	0,94	#ítems por variable	8
ítem 29		1	2	1	12	0,75		
ítem 30	2		1		5	0,31		
Total	**2**	**18**	**39**	**28**	**87**	**0,68**	**% Variable**	**67,97**

CENTRO SUPERATEC ANTIMANO

Dimensión Objetivos de Orden Superior - Centro Antimano

Objetivos de Orden Superior								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 1			1	3	15	0,94		
ítem 8			2	2	14	0,88	#respuestas posibles	16
ítem 15			1	3	15	0,94	#ítems por variable	4
ítem 22			4		12	0,75		
Total	**0**	**0**	**24**	**32**	**56**	**0,88**	**% Variable**	**87,50**

Dimensión Tecnología - Centro Antimano

Tecnología								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 5		2	2		10	0,63		
ítem 12		1	3		11	0,69	#ítems por variable	4
ítem 19		3		1	10	0,63		
ítem 25			1	3	15	0,94		
Total	**0**	**12**	**18**	**16**	**46**	**0,72**	**% Variable**	**71,88**

Dimensión Estructura Organizacional - Centro Antimano

Estructura Organizacional								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 3			2	2	14	0,88		
ítem 10			1	3	15	0,94	#ítems por variable	4
ítem 17		1	1	2	13	0,81		
ítem 23			2	2	14	0,88		
Total	**0**	**2**	**18**	**36**	**56**	**0,88**	**% Variable**	**87,50**

Dimensión Equipo Directivo Gerencial - Centro Antimano

Equipo Directivo Gerencial								
	1	2	3	4	Frecuencia	Total		
ítem 2			1	3	15	0,94		
ítem 9			2	2	14	0,88	#ítems por variable	3
ítem 16		1	3		11	0,69		
Total	**0**	**2**	**18**	**20**	**40**	**0,83**	**% Variable**	**83,33**

Dimensión Recursos Humanos - Centro Antimano

Recursos Humanos						
	1	2	3	4	Frecuencia	Total
ítem 4			2	2	14	0,88
ítem 11			1	3	15	0,94
ítem 18			2	2	14	0,88
ítem 24		3	1		9	0,56
ítem 27			2	2	14	0,88
ítem 28			1	3	15	0,94
ítem 29			2	2	14	0,88
ítem 30			2	2	14	0,88
Total	**0**	**6**	**39**	**64**	**109**	**0,85**

#ítems por variable 8

% Variable	85,16

Dimensión Estrategias del Negocio - Centro Antimano

Estrategias del Negocio						
	1	2	3	4	Frecuencia	Total
ítem 7			4		12	0,75
ítem 14			1	3	15	0,94
ítem 21			4		12	0,75
ítem 26			2	2	14	0,88
Total	**0**	**0**	**33**	**20**	**53**	**0,83**

#ítems por variable 4

% Variable	82,81

Dimensión Sistemas Administrativos - Centro Antimano

Sistemas Administrativos						
	1	2	3	4	Frecuencia	Total
ítem 6			1	3	15	0,94
ítem 13			1	3	15	0,94
ítem 20		1	1	2	13	0,81
Total	**0**	**2**	**9**	**32**	**43**	**0,90**

#ítems por variable 3

% Variable	89,58