

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL



**UN MODELO GERENCIAL PARA LAS MARINAS DEPORTIVAS
PÚBLICAS EN VENEZUELA**

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela, como
requisito parcial para optar al Grado de Magíster Senciarium en Gerencia
Empresarial

AUTOR: Lic. ALFREDO VISO H.

TUTOR: Prof. VLADIMIR PETIT

Caracas, julio del 2006

Caracas, 17 de julio del 2006

Señores:
Comité Académico
Postgrado en Ciencias Administrativas
Presente.-

Por medio de la presente autorizo, en calidad de tutor, al Lic. en Ciencias Náuticas mención Navegación **ALFREDO VISO HERNÁNDEZ**, titular de la Cédula de Identidad N° **5.535.555**, para que someta a la consideración y aprobación por el Comité Académico y a las instancias universitarias competentes, el Trabajo de Grado titulado: **“UN MODELO GERENCIAL PARA LAS MARINAS DEPORTIVAS PÚBLICAS EN VENEZUELA”**, como requisito para optar al grado de **Magíster Senciarium en Gerencia Empresarial**.

Asimismo, solicito le sea designado el jurado correspondiente a los fines de la presentación pública del mencionado trabajo.

Sin otro particular se reiteran de usted.

Atentamente,

Lic. ALFREDO VISO H.
Lic. En Ciencias Náuticas
Mención Navegación
C.I. 5.535.555

Prof. VLADIMIR PETIT
Abogado
C.I. 5.290.987

Teléfonos del cursante
Hab.: 0212-3526558
Celular: 0416-6140330
Oficina: 0212-3500056
Correo Electrónico: avisoh@cantv.net

APROBACIÓN DE TUTOR

Caracas, 17 de Julio de 2006

Señores:

Comité Académico

Postgrado en Ciencias Administrativas

Presente.-

Yo, **Vladimir Petit**, titular de la cédula de identidad N° **5.290.987**, acepto ser el tutor de la Tesis de de Grado titulada: “**UN MODELO GERENCIAL PARA LAS MARINAS DEPORTIVAS PÚBLICAS EN VENEZUELA**”, elaborado por el Lic. en Ciencias Náuticas mención Navegación Alfredo Viso Hernández, ya que cumple con todo los requisitos exigidos para optar al grado de **Magíster Senciarium en Gerencia Empresarial**.

Prof. Vladimir Petit

C.I. 5.290.987

MPA Harward University

Abogado

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE GENERAL	iv
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	viii
AGRADECIMIENTO	viii
DEDICATORIA	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema de investigación	3
1.2 Objetivos del estudio	6
1.2.1. Objetivos generales	6
1.2.2. Objetivos específicos	7
1.3 Justificación	7
II. MARCO TEÓRICO.	
2.1 Consideraciones generales	9
2.2 Teoría General de la Administración Moderna	11
2.3 Teoría de la organización	
2.3.1 Introducción	14
2.3.2 El desarrollo organizacional	15
2.4 La gerencia del cambio	16
2.4.1 El cambio según el modelo de Kart Lewin	16
2.4.2 El modelo de planeación	17
2.4.3 Modelo de investigación-acción	17
2.5 El enfoque sistémico	18
2.6 El Benchmarking	19
2.7 La arquitectura organizacional	21
2.8. Gerencia y Calidad	23
2.9. Desarrollo Gerencial	24
2.10. Modelo a utilizar por los gerentes	26
2.11. La cogestión y el desarrollo	27
III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Modelo de investigación	33
3.2 Tipo de investigación	35
3.3 Proceso de investigación	36

3.3.1 Dimensión cuantitativa	36
3.3.1.1 Población y muestra	36
3.3.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.3.1.3 Validez	39
3.3.1.4 Confiabilidad	39
3.3.2 Dimensión cualitativa	40
3.3.2.1 Diagrama análisis de datos	40
3.3.3 Procedimientos	40
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1 Análisis del Cuestionario A	40
4.2 Análisis del Cuestionario B	44
4.3 Análisis del Instrumento C Encuesta	50
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1. Conclusiones	63
6.2. Recomendaciones	64
VI PROPUESTA	
5.1 Título	68
5.2 Presentación	69
5.3. Fases del modelo gerencial	69
5.3.1 Fase de difusión	69
5.3.2 Fase de ejecución	69
5.3.3 Fase de evaluación y seguimiento	70
5.4. Justificación	70
5.5. Fundamentación	71
5.6. Estructura del modelo gerencial	73
5.6.1. Justificación de la creación del nuevo modelo gerencial (POER)	74
5.6.2. Principios y valores que sustentan el nuevo modelo gerencial (POER)	74
5.6.3. Limitaciones y barreras para vencer el nuevo modelo gerencial (POER)	75
FUENTES REFERENCIALES	78
ANEXOS	81

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Distribución de la población y muestra	37
2	Nivel de confianza	40
3	Cuestionario A Indicadores: nivel de instrucción, sexo y edad	44
4	Cuestionario B Indicadores: nivel de instrucción, sexo y edad	45
5	Cursos	47
6	Cursos Prioritarios	47
7	Participación en el Programa	48
8	Ocupación hacia el Trabajo	49
9	Disponibilidad de tiempo	49
10	Dedica tiempo para el esparcimiento	50
11	Deportes náuticos de su preferencia	51
12	Disfrute de eventos	52
13	Interés por apertura de cursos	43
14	Prioridad en cursos	54
15	Participación en programas de instrucción	56
16	¿Qué opinión le merece en un Estado marino costero, el desarrollo de un puerto deportivo público (marina deportiva), enmarcado dentro de las políticas turísticas de su Estado?	57
17	¿Considera Usted que un puerto deportivo público puede generar desarrollo económico a la región a la cual está insertado?	59
18	¿Ve usted que en un puerto deportivo público se vea reflejada la comunidad a través de programas educativos, culturales y deportivos?	61
19	Matriz DOFA	73
20	Misión y visión del modelo gerencial propuesto (POER)	76
21	Objetivos del modelo gerencial propuesto (POER)	76
22	Modelo gerencial propuesto (POER). Ciclo de mejoramiento del modelo actual	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico		pp.
1	Cuestionario A Indicadores: nivel de instrucción, sexo y edad	45
2	Cuestionario B Indicadores: nivel de instrucción, sexo y edad	46
3	Cursos	47
4	Cursos Prioritarios	48
5	Participación en el Programa	48
6	Ocupación hacia el Trabajo	49
7	Disponibilidad de tiempo	50
8	Dedica tiempo para el esparcimiento	50
9	Deportes náuticos de su preferencia	51
10	Disfrute de eventos	52
11	Interés por apertura de cursos	54
12	Prioridad en cursos	55
13	Participación en programas de instrucción	56
14	¿Qué opinión le merece en un Estado marino costero, el desarrollo de un puerto deportivo público (marina deportiva), enmarcado dentro de las políticas turísticas de su Estado?	57
15	¿Considera Usted que un puerto deportivo público puede generar desarrollo económico a la región a la cual está insertado?	59
16	¿Ve usted que en un puerto deportivo público se vea reflejada la comunidad a través de programas educativos, culturales y deportivos?	61

AGRADECIMIENTO

A todas aquellas personas que de una u otra forma sentaron las bases para el desarrollo del presente trabajo.

Gracias!!!

DEDICATORIA

A mis Maestros...

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

**UN MODELO GERENCIAL PARA LAS MARINAS DEPORTIVAS PÚBLICAS
EN VENEZUELA**

Autor: Lic. Alfredo Viso H.

Tutor: Prof. Vladimir Petit

Fecha: Julio 2006

RESUMEN

La presente investigación estuvo orientada al diseño de un modelo gerencial para las marinas deportivas públicas en Venezuela. El logro de esta investigación se sustentó en realizar un diagnóstico de las marinas deportivas públicas en Venezuela, específicamente en el Estado Vargas a fin de diseñar un modelo gerencial. La investigación se ubicó en el modelo de investigación cualitativo – cuantitativo con una modalidad de proyecto factible, apoyada en una Investigación de campo. La muestra estuvo conformada en tres grupos o sectores, el primero los sujetos pertenecientes a la marina, el segundo la comunidad y el tercer grupo los profesionales. El análisis de la información se apoyó en la estadística porcentual descriptiva. Se concluyó que el desarrollo de un puerto deportivo público (marina deportiva), sería interesante, en cuanto a los beneficios que éste aportaría para el desarrollo económico de la región, bien sea por la generación de mano de obra, así como las actividades conexas que ésta conlleva, así como todo aquello que puede generar la pesca, y las actividades recreativas – culturales que de ella se desprenden. De las conclusiones se elaboró un modelo gerencial.

Descriptores: Marina Deportiva, Estilo Gerencial, Modelo Gerencial.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo por objeto presentar un modelo gerencial para las marinas deportivas públicas en Venezuela, específicamente en el Estado Vargas, donde se llevó a cabo primeramente un diagnóstico de las marinas públicas en Venezuela, haciendo especial énfasis en el Estado Vargas, por razones de presupuesto, tiempo y distancia.

Las marinas públicas datan su creación en Venezuela hace aproximadamente cuarenta (40) años; tal es el caso de la Marina de Caraballeda, ubicada en el este del Estado Vargas. Esta marina inicia su construcción en el gobierno del General Marcos Pérez Jiménez, pero se inaugura durante la Presidencia del Sr. Rómulo Betancourt.

La referencia física de la marina es el antiguo Hotel Macuto Sheraton, por cuanto está al lado del hotel y forma parte del complejo, aunque siempre ha funcionado de manera independiente.

La función administrativa de esta institución ha estado manejada bajo el esquema estructuralista taylorista, siendo su objetivo principal el beneficio económico, ofreciendo los servicios náuticos propios de organizaciones de este tipo, es decir, puertos deportivos. Se ha evidenciado que dicho organismo no se ha vinculado con su entorno, con la comunidad varguense, y sobre todo en la parte de cursos náuticos de mejoramiento y actualización; no se considera factor de desarrollo económico de la región. Todo esto se desprende de la investigación exploratoria realizada para tal fin. Igualmente no se ha conseguido ninguna investigación científica o documento que trate sobre las marinas deportivas públicas en el país.

La investigación estuvo basada en la postura de la Teoría General de la Administración Moderna, la Teoría de la Organización, basada fundamentalmente en el desarrollo organizacional y la gerencia del cambio.

El tipo de investigación fue comparativa, con apoyo en una investigación de campo de carácter descriptiva. El diseño de investigación que se propone es a partir de un proceso de indagación que implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, sin llegar a la ejecución de la propuesta. Dentro de esta propuesta entran los llamados proyectos factibles que para los efectos de la investigación se delimitaron dentro del tipo económico, social y educativo.

La presente investigación se estructuró en cinco capítulos. Capítulo I, denominado El problema, en el mismo se presentó el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación. Capítulo II, Marco teórico, en este capítulo se describieron las consideraciones generales y las teorías que sustentaron la información. Capítulo III, Marco Metodológico, se presentó el Modelo de investigación, el tipo de investigación, el proceso incluyendo la dimensión cuantitativa y la cualitativa, así como el procedimiento. Capítulo IV, se presentó el análisis de los resultados. Capítulo V propuesta del modelo gerencial, Capítulo VI, desglosando las conclusiones y recomendaciones a que se llegó luego de la investigación realizada y la tabulación de los instrumentos. Por último se presentan las fuentes referenciales, que le dieron soporte a la investigación realizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema de investigación

Las marinas deportivas públicas en Venezuela datan su creación desde hace aproximadamente cuarenta (40) años; tal es el caso de la Marina de Caraballeda ubicada en el Estado Vargas, la cual fue objeto de estudio, esta marina inicia su construcción en el gobierno del General Marcos Pérez Jiménez, no obstante es durante el gobierno del Presidente Rómulo Betancourt que se inaugura.

La referencia física de la marina es el Hotel Macuto Sheraton, (Hotel Guaicamacuto) por cuanto se encuentra ubicada al lado de la infraestructura del hotel y forma parte del complejo, aunque para efectos de funcionamiento es independiente del mismo.

Sin embargo esta marina no es exclusiva en el país, existe otra como lo es la de Anzoátegui, ubicada al lado del antiguo Hotel Meliá de Puerto la Cruz, mucho más pequeña que la de Caraballeda.

La función administrativa de dichas marinas ha estado manejada bajo un esquema estructuralista y taylorista, el objetivo principal ha sido la de asegurar la máxima prosperidad para el patrón, ofreciendo los servicios de atraque y permanencia de las embarcaciones deportivas nacionales y extranjeras que lo solicitasen, además de los servicios propios que pudiesen ser prestados en un puerto deportivo como los antes mencionados, tales como varadero, si lo hubiese, mantenimiento mayor y menor a las embarcaciones, normalmente llevados a cabo por personas naturales, mecánicos navales empíricos en su mayoría y carpinteros, no por empresas constituidas o cooperativas para tal fin, servicio de aprovisionamiento de combustible, víveres e implementos náuticos.

En la investigación exploratoria llevada a cabo para efectuar un pre-diagnóstico de la Marina de Caraballeda, Estado Vargas, se evidenció que dicha organización no está vinculada con su entorno, con la comunidad varguense, no ofrece ningún tipo de cursos náuticos de mejoramiento y actualización para todo el personal que labora allí, obreros empleados de la marina y empleados de las embarcaciones allí atracadas, ni para la comunidad interesada. Igualmente no se considera como factor de desarrollo económico importante en la comunidad, en la actualidad solo una empresa registrada en la marina, ofrece cursos de vela, básico, medio y avanzado a nivel privado, de alquiler de veleros, yates y paquetes turísticos, dirigidos a un target de población A y B.

Igualmente se pudo determinar que las instalaciones en general de la marina presentan un alto grado de deterioro, destacando entre las más importantes: ventana o fractura del espigón y escollera de protección en tres secciones, deficiencia en lo que respecta a instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias, suministro de agua potable para las embarcaciones y la marina como tal, sin suficientes extintores ni dispositivos contra incendio a la vista, la pavimentación altamente deteriorada de los muelles A1 y A2, las edificaciones existentes muy dañadas, tanto a nivel de estructuras metálicas como las de concreto, además que la marina no cuenta con los permisos necesarios para su funcionamiento por parte de la Autoridad Marítima de la zona, la Capitanía de Puerto de La Guaira.

En la legislación vigente que afecta primordialmente este tipo de instituciones, como el Decreto con fuerza de Ley Orgánica de los Espacios Acuáticos e Insulares, Gaceta Oficial No. 37.290 de fecha 25 de Septiembre de 2.001, se especifica en su artículo 1º, “Este Decreto-Ley tiene por objeto regular el ejercicio de la soberanía, jurisdicción y control sobre los espacios acuáticos e Insulares de la República Bolivariana de Venezuela, conforme al Derecho Interno e Internacional” y al artículo 5 “El Estado debe preservar el mejor uso de los espacios acuáticos e Insulares de acuerdo a sus potencialidades y a las estrategias institucionales, económicas y sociales del país, para garantizar un

desarrollo sustentable. Estas políticas y las referentes a los espacios Insulares, estarán dirigidas a garantizar, entre otros aspectos, (solo se citarán los correspondientes al tema en estudio), numerales:

8. El desarrollo, regulación, promoción y control de la industria turística.

10. El desarrollo, regulación, promoción y control de los deportes náuticos.

11. El desarrollo, regulación y control de las actividades económicas, en los espacios acuáticos.

12. El desarrollo, regulación, promoción y control de los asuntos navieros y portuarios del Estado.

13. El disfrute de las libertades de comunicación internacional, de emplazamiento y uso de instalaciones, de la pesca y la investigación científica en la Alta Mar.

14. La cooperación con la comunidad Internacional par la conservación de especies migratorias y asociadas en la Alta Mar”.

Por otra parte, la Marina de Caraballeda se encuentra ubicada en un sector privilegiado, desde el punto de vista geográfico en el Estado Vargas, a noventa (90) millas náuticas aproximadamente del Archipiélago de Los Roques, a siete (07) millas náuticas aproximadamente del Placer de la Guaira, locación ubicada al norte del Litoral Central, sumamente atractiva para la pesca de altura deportiva, ya que en dicho lugar convergen las cinco especies de pez espada que se conocen en el mundo, por lo que campeonatos de pesca de altura internacionales son llevados a cabo en estas aguas regularmente, con las correspondientes regulaciones internacionales que protegen a dichas especies, esto a su vez, hace que dicha marina sea también atractiva desde el punto de vista turístico para el sector de la pesca de altura como para el sector náutico deportivo en general. Es de hacer notar, que solo existe otro lugar en el mundo, como el Placer de la Guaira, en el sur oeste de África, en las costas de Sudáfrica. Y ofrece también una posición privilegiada desde el punto de vista recreacional, por todas las actividades y proyectos que pudiesen ser llevados a cabo en dichas instalaciones.

Así mismo, en la investigación exploratoria que se llevó a cabo, no se consiguió ninguna investigación científica o documento que trate sobre las marinas deportivas públicas en el país, su organización, funcionamiento y proyectos de desarrollo para las mismas. Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y sus instituciones, con el desafío que implica la implementación y transformación de las estructuras y su gente como tal, requiere institucionalizar en el sector público un “enfoque de integración”, como lo manifiesta Bernardo Kliksberg en su artículo “Una nueva gerencia pública para la modernización del estado y afrontar los desafíos de la integración”, en donde explica que dicho enfoque de integración, debe estar orientado a explorar potencialidades, facilitar y resolver rápida y eficazmente los problemas de gestión que aparezcan, fortalecer la capacidad gerencial de los organismos de integración nacionales y pensar fórmulas creativas y diseños organizacionales originales para los organismos subregionales y regionales, requiriendo todo esto, innovaciones sustanciales para la gerencia pública, y por lo tanto todas estas renovaciones deberán formar parte de un cuadro más amplio de cambios en dicha gerencia.

Por todo lo antes mencionado, se llegó entonces al planteamiento del problema de la presente investigación:

¿Cómo sería el modelo gerencial para las marinas deportivas públicas del Estado Vargas, en Venezuela?.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

1. Diseñar un modelo gerencial para las marinas deportivas públicas en Venezuela

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Analizar los procesos gerenciales y administrativos actuales enfocando las limitaciones de la marina deportiva pública del Estado Vargas.

2. Justificar la factibilidad de un modelo gerencial para la marina deportiva pública del Estado Vargas a través del componente educativo y social que se propone.

1.3. Justificación

Debido a la privilegiada posición geográfica de Venezuela en el área del Caribe, y registrándose en las más importantes ciudades costeras del país marinas deportivas públicas y privadas, el interés de la investigación estará dirigido a las marinas públicas, especialmente a la ubicada en el Estado Vargas, sector Caraballeda, la cual a su vez es la más grande de las cinco marinas deportivas públicas que tiene el Venezuela, estando las otras ubicadas en los Estados Anzoátegui, la segunda más grande, y otras tres pequeñas, ubicadas en los Estados Nueva Esparta, Sucre y Zulia.

Por razones de presupuesto, tiempo y distancia, se estudió solamente la Marina Pública Deportiva de Caraballeda, ubicada en la parroquia de Caraballeda, Estado Vargas.

Se evidencia que en las marinas deportivas privadas, se ha incrementado la razón de ser como tal de las mismas, que son puertos de atraque para embarcaciones deportivas, ofreciendo a su vez servicios de mantenimiento de las naves, y la posibilidad de atención de éstas viene dada de acuerdo a sus dimensiones, por las características físicas de su rada; realizando eventos deportivos náuticos, potencializan centros de formación náuticos deportivos y promocionan al turismo.

Por otra parte, en relación a las marinas públicas éstas han venido operando bajo un esquema de funcionamiento tradicional, como puertos receptores de ese tipo de embarcaciones, sin una cultura del mantenimiento preventivo, sin un plan de inversiones como tal, y tampoco cuentan con un plan maestro. Y esto se ve reflejado en el deterioro y la falta de mantenimiento de

las instalaciones, incidiendo en la percepción que tienen los clientes de dichas instituciones, evidenciando a su vez problemas gerenciales.

Este tipo de instituciones están amparadas bajo el marco legal de las leyes que rigen la administración marítima del país.

Por todo lo planteado, se percibió que estas instituciones no han recibido el estudio y las posibilidades de desarrollo como tal, perdiéndose la oportunidad de generar recursos, potencializar al sector marino deportivo nacional e internacionalmente, y la promoción turística de las regiones donde están ubicadas, por tal razón resultó conveniente realizar un estudio que permitiera proponer un modelo gerencial de las marinas deportivas públicas en Venezuela, más acorde a las necesidades y exigencias de la sociedad actual y de sus comunidades.

Tabla 1 Matriz de relación entre interrogantes y objetivos

Interrogantes	Objetivos
<p>General: ¿Cuál sería el modelo gerencial para las marinas deportivas públicas en Venezuela?</p>	<p>General: Diseñar un modelo gerencial para las marinas deportivas públicas en Venezuela</p>
<p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los procesos gerenciales y administrativos actuales enfocando las limitaciones de la marina deportiva pública del Estado Vargas? • ¿Cuál sería la factibilidad de un modelo gerencial para la marina deportiva pública del Estado Vargas a través del componente educativo y social que se propone? 	<p>Específico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Analizar los procesos gerenciales y administrativos actuales enfocando las limitaciones de la marina deportiva pública del Estado Vargas. 2) Justificar la factibilidad de un modelo gerencial para la marina deportiva pública del Estado Vargas a través del componente educativo y social que se propone.

Fuente: Elaborado por el autor

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Consideraciones generales

Una vez que se definió el planteamiento del problema, y se precisaron los objetivos generales y específicos que determinaron los fines de la presente investigación, se hizo necesario establecer los aspectos teóricos que sustentaron el estudio como tal.

En este escenario, se orientó la investigación a partir de la postura de la Teoría General de la Administración Moderna, haciendo una introducción con un recuento de los autores más significativos en esta área y lo fundamental de sus teorías.

Seguidamente se procedió a desarrollar el tema de la Teoría Moderna de Organización, donde se planteó una introducción a la misma, haciendo énfasis en el desarrollo organizacional. Luego se procedió a estudiar la Gerencia del Cambio, enlazándola con El Enfoque Sistémico. Procediendo luego con la utilidad del Benchmarking, lo que se entiende por Arquitectura Organizacional, y por último la Gerencia Pública Moderna.

¿Qué es gerencia? Afirma Peter Drucker en su libro “La gerencia de empresas”, pág. 13, que la gerencia constituye un grupo distinto y prominente de en la sociedad industrial. Ya no se habla de capital y trabajo sino de gerencia y trabajo, se dejó de decir las responsabilidades del capital y los derechos del capital, ahora se habla de las responsabilidades de la gerencia y de las prerrogativas de la gerencia. Y a su vez se está erigiendo un sistema educativo para la gerencia comprensivo y distinto.

Así mismo Drucker afirma, que la aparición de la gerencia es un hecho crucial en la historia de la sociedad, rara vez ha surgido una nueva institución

básica, un nuevo grupo prominente, con tanta rapidez como lo ha hecho la gerencia partir del principio del siglo veinte.

La gerencia seguirá siendo una institución básica y dominante, afirma Drucker en su misma obra, (pág. 14), quizás mientras la civilización occidental sobreviva, porque no sólo se funda en la naturaleza del sistema industrial moderno y en las necesidades de las empresas comerciales modernas, a las cuales el sistema industrial debe confiar sus recursos productivos, tanto humanos como materiales, sino que también es la expresión de ciertas creencias básicas de la sociedad occidental. Es expresión de la creencia en la posibilidad de tener control sobre la subsistencia del hombre mediante la organización sistemática de los recursos económicos. Es expresión de la creencia de que las mutación en lo económico puede convertirse en la máquina más poderosa para propulsar el mejoramiento humano y la justicia social.

La gerencia, es a su vez, el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era. Es una institución indispensable y ello explica por qué, una vez engendrada, creció tan rápidamente y con tan poca oposición.

Igualmente solo se puede justificar su existencia, la gerencia, y su autoridad mediante los resultados económicos que produce en el campo empresarial. Puede haber grandes resultados no económicos: la felicidad de los integrantes de la empresa, la contribución al bienestar y a la cultura de la comunidad, pero si se deja de producir resultados económicos, la gerencia fracasa. Y la gerencia tiene que dirigir, y la dirección no es una conducta pasiva, adaptable, sino que significa actuar para hacer que los resultados deseados tengan lugar. La gerencia es también responsable de asegurarse de que las acciones y las decisiones presentes de la empresa comercial no crearán en la opinión pública futura exigencias y políticas que amenacen a la empresa, su libertad y su éxito económico.

La responsabilidad de la gerencia en nuestra sociedad es decisiva, no sólo por la empresa misma sino por el prestigio público de la gerencia, su éxito y su

jerarquía, por el futuro mismo del sistema económico y social y la supervivencia de la empresa como institución autónoma. La responsabilidad pública de la gerencia debe por lo tanto ser el fundamento de todo su comportamiento, básicamente proporciona la ética de la gerencia, es hacer que cualquier cosa que sea genuinamente para el bien común se convierta en el propio interés de la empresa.

2.2 Teoría General de la Administración Moderna

De acuerdo a lo expresado por Peters y Waterman (1991, pág. 5), en su libro *La Búsqueda de la Excelencia*, los actuales investigadores de las teorías de administración moderna, se basan en las investigaciones que hicieron Elton Mayo y Chester Barnard, ambos de la Universidad de Harvard por los años treinta (30).

Ambos autores, desafiaron las ideas presentadas por Max Weber, que definió la forma burocrática de la organización, y por Frederick Taylor, para quien la administración podía llegar a ser una ciencia exacta, quien en su libro *Principios de la Administración Científica*, establece, “el objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (pág. 19); igualmente este autor manifiesta, “La administración científica consiste, fundamentalmente, en ciertos principios generales y en determinada filosofía, que pueden aplicarse de distintas maneras; y una descripción de lo que alguna persona o personas puedan creer que es el mejor mecanismo para aplicar estos principios generales” (pág. 34).

Weber no estaba de acuerdo con el liderazgo carismático y era partidario de la burocracia, decía éste, que su forma impersonal, regida por los reglamentos, era la única posibilidad de sobrevivir a largo plazo. Taylor es, por naturaleza, el padre del enfoque, tiempo y movimiento para la eficiencia, si se logra descomponer el trabajo en suficientes unidades independientes y completamente programadas, y luego se juntan nuevamente todas estas

unidades en forma verdaderamente óptima, entonces se tendrá una organización que dará mejores resultados.

El aporte de lo que se podría llamar la escuela Weber-Taylor fue la sugerencia de que se podía aprender y dominar un conjunto finito de reglas y técnicas, sobre la descomposición del trabajo, el tramo máximo de control, el equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad, entonces los principales problemas que se presentan en la dirección de grupos grandes de individuos quedarían más o menos resueltos. Peters y Waterman, “ En busca de la excelencia”, (pág. 92).

Mayo (1972), participante de la escuela racionalista, cuestiona con los resultados de los experimentos en la fábrica de Western Electric en Hawthorne, los puntos sostenidos por esta corriente, la atención a los empleados y no a las condiciones de trabajo propiamente dichas, es lo que produce un mayor impacto sobre el rendimiento de los individuos, estableciendo la psicología social en el medio industrial.

Chester Barnard (1959), afirmó que el papel de un jefe es aprovechar las fuerzas vivas de la organización, a la cual definió “como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas por dos o más personas” (pág. 94), en su libro Las Funciones de los Elementos Dirigentes, formar y guiar los valores. Señaló a los buenos gerentes como forjadores de valores, preocupados por los bienes sociales de la organización.

Los conceptos de Barnard, fueron recogidos por Herbert Simon, premio Nóbel, en su libro, “Estudios de los procesos decisorios en la organización administrativa”, y Simón define a la organización, como al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los supuestos objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas, y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de cómo reaccionarían ante lo que él diga y haga. A su vez, da el aporte del “enfoque contingente”, donde enfatiza que no hay nada en absoluto en las organizaciones o en la teoría

administrativa, todo es relativo, todo depende. Explica este enfoque, que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas adecuadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Las variables ambientales son variables independientes, mientras que las técnicas administrativas son las variables dependientes dentro de una relación funcional.

Igualmente, para la teoría contingente no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización a saber: a) Nivel institucional o nivel estratégico, b) Nivel intermedio, c) Nivel operacional.

En la primera oleada de la estructura descentralizada, las ideas de Barnard y Simon dieron vida a una nueva corriente de expositores, quienes fueron Kart Weick, y James March.

Weick supone que las organizaciones aprenden y se adaptan muy lentamente. Prestan una atención excesiva a los métodos internos acostumbrados, mucho tiempo después que su valor práctico ha perdido toda significación. Los postulados estratégicos importantes en los negocios están sepultados muy hondo en los pequeños detalles de los sistemas de administración y otras rutinas, cuyos orígenes se pierden en el tiempo. Supone igualmente que la inflexibilidad proviene de ideas que tenemos en materia de organización. Habla de la adaptación en términos de sistemas flexibles. Sostiene a su vez que la mayor parte de la tecnología de la administración supone equivocadamente un acoplamiento riguroso.

Igualmente plantea que hay dos procesos de evolución en el centro de la adaptación, el primero una variación injustificada es decisiva, el segundo que puede haber una complicación deliberada.

James March, utiliza la metáfora organizacional del cubo de basura. Se imagina la manera en que las organizaciones aprenden y toman decisiones como la interacción casi fortuita de una corriente de problemas, de soluciones, de participantes y de opiniones. Manifiesta la necesidad de completar la tecnología de la razón con una tecnología de la fantasía. En este tipo de situaciones el liderazgo tiene un papel diferente. Supone que la organización debe gobernarse como un barco de vela y que la eficiencia del liderazgo depende de su capacidad de regular las pequeñas invenciones de modo que la fuerza de los procesos naturales de organización las amplifique en lugar de ahogarlas.

2.3 Teoría de la organización

2.3.1. Introducción

El entorno mundial ha dejado su huella en todos los ámbitos de nuestra existencia. Se vive una época de desarrollo tecnológico, de modificación de sistemas económicos y políticos, de cambios en la conformación geográfica de nuestro planeta y, en general, de múltiples transformaciones estructurales que afectan a todos los países. Latinoamérica no es la excepción y no se pueden sustraer a todo ello, lo que se manifiesta con la apertura de las fronteras en el mundo, entre otros fenómenos. Además de la apertura de los mercados internacionales a nuestros productos y servicios, nos sumergimos cada vez más en una competencia comercial con el exterior, sin dejar de tener en cuenta el mercado doméstico.

En este ámbito, las empresas pueden optar por un recurso importante para hacer frene a esta situación: el desarrollo organizacional. Rafael Guizar, en su libro “Desarrollo organizacional principios y aplicaciones” (pág. xvi).

2.3.2 El Desarrollo Organizacional

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información, pero la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico, apunta Guizar en tu texto antes citado (pág. 4).

Para definir desarrollo organizacional, tenemos tres autores citados por Guizar:

a) Según Harris: Es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.

b) Según Bennis: Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.

c) Para Beckhard: Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento (p. 4).

El desarrollo organizacional es importante para que las empresas se apoyen en el por lo siguiente:

- El desarrollo organizacional ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.

- Provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.

- Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.

- Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas: explosión de

conocimientos, rápida obsolescencia de los productos, composición cambiante de la fuerza de trabajo.

Muchas instituciones intentan enfrentarse al cambio capitalizando sus oportunidades con la aplicación del desarrollo organizacional. Existen fuerzas internas y externas que propician dicho cambio. Dentro de las internas tenemos: las funciones de los trabajadores, objetivos y políticas de la empresa, la tecnología imperante. En las externas: los factores educacionales, culturales, sociales, políticos, económicos y tecnológicos.

2.4 La gerencia del cambio

La teoría del cambio planeado describe las diferentes etapas por las cuales el cambio planeado es introducido en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de métodos de desarrollo organizacional, para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio. Las organizaciones pueden emplear el cambio planeado por tres motivos: para resolver problemas actuales, para aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios y para impulsar futuros cambios.

2.4.1 El cambio según el modelo de Kart Lewin

Rafael Guizar (1998) Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones (p. 28). Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por lo tanto, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerza, las que ayudan a que se efectúe el cambio, llamadas fuerzas impulsoras, y las que se resisten a que el cambio se produzca, fuerzas restrictivas, las cuales desean mantener el status quo.

Cuando las dos fuerzas están en equilibrio, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra según Lewin, un equilibrio cuasi-estacionario. Para

modificar este estado, se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

Igualmente propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento: es reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

2. Cambio o movimiento: consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo que significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

3. Recongelamiento: aquí se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente se necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

2.4.2. El modelo de planeación

Este modelo define las etapas del cambio planeado, fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westly, Guizar (1998, pág. 31), en su texto antes citado. Los dos primeros conceptos del modelo indican que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente del cambio, y que esta información es útil, si y sólo si puede ser posteriormente convertida en planes de acción. Las etapas del modelo son: exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, estabilización y evaluación y terminación.

2.4.3. Modelo de investigación-acción

Guizar (1998, pág. 31). Este modelo, considera el cambio planeado como un proceso cíclico que involucra la colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en desarrollo organizacional. Hace hincapié de manera especial, en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la

acción, planeación e implantación, así como también una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción.

2.5 El enfoque sistémico

Guizar (1998, pág. 46), en su texto antes citado. Este enfoque surge como una herramienta de ayuda a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se presentan en el medio ambiente. Fue el biólogo Ludwig von Bertalanffy, quien a partir de la presentación de la teoría de los sistemas abiertos en 1925, marcó el nacimiento de este concepto llamado teoría general de sistemas. Pero no fue hasta 1945, al término de la segunda Guerra Mundial, que se divulgó y comprendió este concepto dentro del mundo científico, pero hoy día es aceptado que esta teoría tiene un enfoque interdisciplinario, y por lo tanto aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial, y existen sistemas muy particulares como las organizaciones humanas, y entre ellas la empresa.

Richard Mensche, Guizar (1998, pág. 46) define sistema como una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas. Irene Place lo define como un ensamble de partes unidas por indiferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr los objetivos de la misma.

El desarrollo organizacional considera dentro de su enfoque de sistemas, el enfoque de sistema abierto, se considera un sistema adaptable, tiene un constante intercambio con el medio ambiente, cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante mayor, que conforma un suprasistema que influye sobre él.

Dentro de la empresa existen diversos tipos de sistemas administrativos, los operacionales, directivos, de control y los informativos.

Guizar, en su libro Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones, pág. 47, establece las características de los sistemas, conseguir los fines y objetivos perseguidos, adaptarse al medio y a la situación dentro de la que han

de desenvolverse, deben conservar su equilibrio interno, y mantener su cohesión interna.

Por otro lado el concepto de sistema abierto implica que existe un intercambio de energía y de información entre el sistema y el entorno, hay una permanente interacción con el medio ambiente, y este intercambio mantiene el equilibrio, siendo las relaciones con el entorno tales, que admiten cambios y adaptaciones.

Pero todo sistema sufre lo que se conoce como entropía, que no es más que un desgaste en la organización producto de su tarea operativa diaria, lo cual puede llevar al agotamiento, la desorganización, la desintegración y muerte del sistema.

Para poder sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener ese proceso de entropía, manteniendo su estructura organizativa, adecuando sus sistemas, procedimientos y métodos de control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos que utilizan. Aquí entra en acción el proceso de entropía negativa, llamado también neguentropía, que implica la revisión de esos mismos sistemas, luego de ello la organización se revitaliza y continúa existiendo.

Un sistema abierto posee en principio tres aspectos, entradas (inputs), operaciones, y salidas (outputs).

2.6 El Benchmarking

El definir sistemáticamente los mejores sistemas, procesos, procedimientos y prácticas, se denomina Benchmarking, de acuerdo a Harrington en su libro "Mejoramiento de los procesos de la empresa", (pág. 245).

Para David Kearns Harrington (1998, pág. 246 y 247), presidente ejecutivo de Xerox Corporation, el Benchmarking es el proceso continuo de medir producto servicios y prácticas contra la más dinámica competencia o aquellas empresas reconocidas como líderes industriales.

Es a su vez, una experiencia de aprendizaje que identifica y evalúa los mejores procesos y desempeño con el propósito de integrarlos al proceso actual de una organización para incrementar su efectividad, eficiencia y adaptabilidad. Este proceso proporciona una forma sistemática de identificar productos, servicios, procesos y prácticas superiores que pueden adaptarse a su ambiente para reducir costos, disminuir el tiempo del ciclo, cortar inventarios y proporcionar una mayor satisfacción a sus clientes, internos y externos.

Las dos razones fundamentales para su utilización son la fijación de metas y el desarrollo del proceso. Igualmente proporciona una forma de descubrir y comprender los métodos que pueden aplicarse a su proceso para realizar mejoramientos trascendentes. Consta de dos partes a saber:

- El qué. Las mediciones son cruciales para poder controlar, por lo tanto para poder dirigir. Los datos cuantitativos son ingredientes esenciales para alcanzar la categoría mundial y permanecer en ésta.

- El cómo. Este proceso le suministra varias percepciones sobre la manera como otras personas se han convertido en las mejores. Este aspecto se centra en descubrir cómo las organizaciones de categoría mundial han desarrollado sus procesos y sistemas para asegurar un desempeño superior. Se busca y analiza el cómo, el conocimiento, las formas, los procesos y los métodos responsables de convertir una organización, un proceso o una actividad en la mejor de su clase, y luego aplicar este conocimiento a los procesos que interesan en la organización que lo está estudiando, adaptándolo par que satisfaga los requerimientos únicos de los productos, funcionarios, clientes y características de la organización.

Existen básicamente cuatro tipos de Benchmarking:

- 1) Interno: Involucra la labor de mirar dentro de la organización para determinar si en otras locaciones se están realizando actividades similares y par definir las mejores prácticas observadas.

- 2) Competitivo: Llamado también ingeniería en reversa, requiere la investigación de productos, servicios y procesos de un competidor.

3) De categoría mundial: Amplía el proceso fuera de la organización específica y de su competencia directa, para involucrar industrias disímiles. Este proceso permite descubrir procesos innovadores no utilizados comúnmente en sus tipos de productos, pero que le ayudarán a que su proceso se convierta en uno de clase mundial.

4) Por actividad-tipo: Comienza por analizar la mejor de todas las operaciones internas de la organización. Se debe consolidar toda la información que se tenga de procesos paralelos que se puedan dar en la organización o de procesos similares, para integrar un equipo y desarrollar, realizar y compartir el conocimiento y el costo.

2.7 La arquitectura organizacional

La creciente competitividad global y el rápido cambio tecnológico están impulsando importantes reestructuraciones organizacionales y produciendo reorganizaciones industriales trascendentales. Muchas empresas están cambiando de las estructuras organizacionales tradicionales (manufactura, marketing y distribución) al diseño de estructuras organizacionales más delgadas y más orientadas a los procesos. El ritmo al que se da el cambio no muestra signos de desaceleración.

En el entorno actual, a los gerentes se les presiona cada vez más para que se ocupen de atender los asuntos organizacionales y de administrar el cambio organizacional. Una limitada experiencia técnica en una sola área, sea operativa, de contabilidad, financiera, de sistemas de la información o de marketing, ya no es suficiente. Las empresas enfrentan los problemas con equipos enfocados y de funciones cruzadas. Los gerentes para ser efectivos, deben desarrollar habilidades que vinculen las áreas operativas tradicionales, debiendo saber además como estructurar una organización que permita a la empresa alcanzar su valor potencial.

James Brickley y otros (2004 págs. xi, 7 y 10), en su libro “ Diseño de organizaciones para crear valor, de la estrategia a la estructura”, emplea el

término arquitectura organizacional para hablar de los tres aspectos claves de una empresa:

- La asignación de la autoridad para tomar decisiones.

- Los sistemas para evaluar el desempeño, tanto de los individuos como de las unidades de negocio.

- Los métodos para compensar a los individuos.

Expresan a su vez, que no utilizan la palabra organización, porque este término se asocia habitualmente con una estructura jerárquica, la autoridad para tomar decisiones y de las relaciones que establece quién reporta a quién, e ignora los sistemas para medir el desempeño y las compensaciones. Emplear el término arquitectura organizacional, expresan Brickley y otros, les permite poner atención en los tres elementos fundamentales de la organización ya citados anteriormente.

Las compañías exitosas se enfocan en los tres aspectos críticos de la arquitectura organizacional, no hay dos compañías que sean tan similares como para que adopten la misma arquitectura. Las mejores de estas, suelen diferir entre compañías. Esas diferencias no son fortuitas, sino que varían en formas predecibles que corresponden a las diferencias en las características particulares de las compañías mismas.

La forma en que acontezcan los cambios no importa, lo importante es entender que los tres componentes de la arquitectura organizacional son interdependientes en sus aspectos fundamentales. Los sistemas de evaluación y desempeño y los planes de compensación determinan la asignación apropiada de la autoridad para tomar decisiones y viceversa.

Una característica importante de este marco es que puede ser fácilmente extendido para incorporar una buena colección de políticas administrativas en áreas tales como finanzas, contabilidad, sistemas de información y marketing, por lo que se puede jugar un papel importante de integración en la organización, y este tipo de integración está cobrando cada vez mayor importancia por el uso también creciente de los equipos de funciones cruzadas.

2.8. Gerencia y Calidad

Desde una perspectiva sistémica, los fracasos y frenos en la implementación de la gerencia de calidad total parece ser un caso típico del arquetipo de limitantes para el éxito. La mayoría de los esfuerzos gerenciales tienden a poner énfasis en gerenciar los ciclos reforzadores.

Hay implícito el supuesto que si uno hace todas las cosas identificadas en un modelo específico para impulsar ciclos reforzadores, el proceso de implementación crecerá y se auto sostendrá. La evidencia indica lo contrario.

En algunos casos, la carencia del compromiso gerencial es citado como un problema; en otros es la resistencia de los trabajadores de línea, o de la gerencia media.

Algunos se quejan de demasiada atención al proceso o no suficiente atención al cliente lo que ha creado programas de exageradamente grandes y burocráticos. Otros han afirmado que la dependencia excesiva de cursos externos de entrenamiento no son otra cosa que esfuerzos genuinos de mejoramiento de calidad.

Aunque cada una de estas razones puede ser válida en determinadas oportunidades, es difícil extraer de ellas principios generales que permitan aprender de las experiencias de otros. Sin embargo, muchos de estos fracasos comparten la misma dinámica subyacente. Por ende, se puede comenzar a identificar esas estructuras trazando un mapa de otras empresas que sufrieron falsos inicios utilizando los arquetipos sistémicos (patrones que se repiten) como método de diagnóstico.

Según Senge (1993), citado por Lannon – Kim (1999) “se requiere un cierto grado de salud en las personas y en las organizaciones para embarcarse en un proceso de Calidad” (p. 4).

El Rol de la gerencia no es supervisión, sino liderazgo. La gerencia debe trabajar en las fuentes de mejoramiento, en tratar de mejorar la calidad de productos y servicios; y en traducir esa intención en diseño y producto final. La

impostergable transformación del estilo occidental de gerencia, requiere que los gerentes sean líderes.

Los actuales escenarios se caracterizan por los constantes cambios que se dan, producto de la demanda ante los ofrecimientos que las empresas le proporcionan para satisfacer necesidades y en donde la gerencia le ha prestado mucha atención a los efectos que la calidad genera como ventaja económica competitiva.

Desde luego, se ha tomado muy en cuenta el cómo satisfacer la demanda a través de una productividad que garantice una oferta y calidad que proporcionen beneficios a la misma.

2.9. Desarrollo Gerencial

Muy ligado a la capacitación del personal, se encuentra un tema de suma importancia dentro de los Recursos Humanos. Dicho tema hace referencia a cómo puede mejorarse el desempeño de los gerentes para que estos puedan liderar un grupo de la mejor manera; se hace referencia al Desarrollo Gerencial.

El Desarrollo Gerencial tiene como propósito preparar (mediante el impartir conocimientos, cambio de actitudes o mejoramiento de habilidades) de la mejor manera a los gerentes, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización.

Es muy importante aclarar que el Desarrollo Gerencial es una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial así como la promoción desde adentro en una organización.

Para empezar a desarrollar un sistema de Desarrollo Gerencial es importante determinar las necesidades dentro de una organización, posteriormente verificar el talento con el que se cuenta a través de la información pertinente que se tenga de las personas que aspiran a tener un cargo (evaluación de desempeño, habilidades, experiencia, etc.). Por último se

analizan las necesidades de desarrollo de cada persona que aspire al cargo indicando en qué deben ser entrenados y posteriormente eligiendo al de mejor resultado. Otro aspecto a tratar de particular importancia es la capacitación en el mismo puesto de trabajo, a través de técnicas importantes como son:

- Rotación de puestos: Saber de todo un poco, sería el lema en este punto, donde se mueve a un empleado de departamento en departamento, para que gane en experiencia en todas las operaciones de una organización, y pueda descubrir sus preferencias en cuanto a determinado cargo se refiere, así como sus fortalezas y debilidades. Es de suma importancia este aspecto porque este podría entender, de una mejor forma, las necesidades de los demás.

Sin embargo debe entenderse que esta rotación no debe ser generalizada para todos los empleados sino sólo para aquellos de un área específica y debe realizarse a medida que la persona aprenda lo suficiente para cambiar de departamento.

- Método de asesoría y reemplazo: esto hace referencia a que la persona que va a ocupar un cargo trabaje y se capacite junto con la otra a la que va a reemplazar y este es el responsable del asesoramiento y enseñanza de la persona que va a ocupar su cargo. Es muy importante que la relación entre estos dos individuos sea buena para que el aprendizaje también lo sea.

- Paneles de personal en entrenamiento: se busca en este punto, proporcionar capacitación e información a gerentes de nivel medio acerca de los procedimientos generales de una compañía y motivarlos a que propongan soluciones ante problemas o situaciones difíciles que se estén presentando. El objetivo es dar experiencia a éstos para mejorar situaciones de incertidumbre a nivel organizacional.

- Aprendizaje acción: también tiene que ver con la capacitación a nivel medio donde éstos trabajan en la solución de problemas en departamentos que no le son propios y analizan y discuten propuestas para luego determinar resultados y logros alcanzados.

Un pequeño inconveniente puede ser que se pierdan en cierto momento, los servicios de tiempo completo de aquel que sea competente al trabajar éste en otros departamentos.

2.10. Modelo a utilizar por los gerentes

La perspectiva económica del comportamiento puede ser usada en la toma de decisiones en el nivel gerencial, sin embargo, existen otros modelos, en el que se destaca el modelo del buen ciudadano.

En este modelo y según Brickley y otros (2004) “algunos gerentes se adhieren al modelo... el cual postula que los empleados tienen un fuerte deseo personal de hacer bien su trabajo” (p. 66). Bajo esta perspectiva, los gerentes tienen tres funciones primarias. La primera necesita comunicar a los empleados las metas y los objetivos. La segunda, ayudan a los empleados a descubrir como alcanzar esas metas y tercero, los gerentes proporcionan retroalimentación sobre el desempeño, de manera de lograr así que los empleados puedan mejorar sus esfuerzos de manera continua.

En este modelo nunca existe un conflicto entre el interés personal de un empleado y los intereses de la compañía.

El comportamiento es un tema complejo, y es probable que no sea aplicable en todas las situaciones. Sin embargo, este enfoque está en la toma gerencial de decisiones. En este contexto, hay al menos dos razones para creer que es particularmente útil.

En primer lugar, a menudo los gerentes están interesados en desarrollar una arquitectura organizacional que funcione bien sin importar qué individuos específicos desempeñan las labores particulares. Este marco es particularmente útil ya que está basado en supuestos muy generales sobre el comportamiento humano. Por supuesto, cuando es más importante tomar en cuenta las características de un individuo específico. otros marcos teóricos pueden ser más valiosos.

En segundo lugar, los gerentes podrían estar particularmente

interesados en propiciar cambios en el comportamiento. A diferencia de Otros modelos, éste provee a los gerentes de una guía concreta sobre cómo alterar el comportamiento cambiando los costos y los beneficios relevantes que encaran quienes toman decisiones. Nuestra caracterización de los individuos como “maximizadores creativos” de su propio bienestar, siempre supeditado a las circunstancias restrictivas que ellos enfrentan, es una premisa que se puede explotar para diseñar sistemas efectivos de reconocimiento y de evaluación del desempeño.

El desafío principal al diseñar la arquitectura organizacional de una compañía es, entonces, asegurar que quienes toman decisiones tengan la información relevante para que tomar buenas decisiones y que reciban los incentivos pertinentes para emplear dicha información de manera productiva. La autoridad para tomar decisiones, debe ser garantizada a los empleados mediante descripciones de trabajos formales e informales; además, las evaluaciones de desempeño y los reconocimientos deben ser especificados en contratos formales e informales de compensación. Por lo general, incluso los empleados de la compañía con los sueldos más bajos poseen cierto grado de autoridad para tomar decisiones.

Esas relaciones están regidas por acuerdos y procedimientos formales e informales. Pero incluso en una relación que ha sido formalizada mediante un acuerdo explícito, como los contratos de empleo, hay muchos aspectos de la relación que no estarán estipulados en dicho acuerdo. Asimismo, dado que los empleados son maximizadores creativos de su propio bienestar, es precioso tomar en cuenta que sus Y metas no necesariamente coincidirán con las de los gerentes.

2.11. La Cogestión y el Desarrollo Endógeno

Las empresas a nivel nacional, en el ámbito público y privado, se encuentran en un proceso de cambio constante para garantizar su supervivencia y mantener o mejorar su posición competitiva. Venezuela no es

la excepción y se ha encaminado en un proceso de cambio denominado desarrollo endógeno el cual pretende incorporar a los procesos económicos y generadores de riqueza a grandes contingentes de recursos humanos que aun están sin participar.

Según Tripiers (2005)

El desarrollo endógeno visto como proceso de cambio, busca potenciar las fuerzas internas del país, combinando la inercia económica capitalista con principios de economía social para disminuir las barreras a la entrada (inclusión) de aquellas franjas de la sociedad, las cuales, por efectos del mismo modelo no tenían posibilidades de acceso rápido a los procesos económicos y de agregación de valor (p. 62).

Está claro que en Venezuela, se presentan desequilibrios importantes en cuanto a la distribución del bienestar, y que los caminos que se han intentado en el pasado para compensarlo no han sido exitosos en cuanto a los resultados. Por eso es necesario un proceso de transformación que vaya mas allá de lo económico y cubra aspectos culturales y sociales que sirvan para realimentar lo económico.

Es difícil lograr la inserción de una capa tan fuerte de nuestra sociedad sin producir traumas y enfrentar conflictos con el modelo establecido; es difícil lograr nuevas relaciones de equilibrio productivo sin afectar la producción y la productividad. Esto es así, pues los procesos de cambio tienen fases que cumplir y serán exitosos solo en la medida en que propongan un futuro mejor, y que sean capaces de lograrlo; de otra forma la sociedad en su conjunto buscará un camino para satisfacer las necesidades de un país que se busca a si mismo y explora todas las posibilidades para encontrarse.

Para Tripiers (2005) “El desarrollo endógeno va de abajo hacia arriba (mejor conocido como bottom up), mientras que el enfoque tradicional es desde arriba hacia abajo (top down)” (p. 65). Esta consideración tiene una connotación importante de complementariedad, que puede visualizarse gráficamente con una pirámide cuya parte superior ya está desarrollada (aunque requiere de

grandes mejoras e inversiones) y la mitad de abajo es la que debe incorporarse mediante los diferentes impulsores que se están desplegando.

Al ser de abajo hacia arriba y tener como objetivo alcanzar la mitad de la pirámide para complementarse con el resto de la economía (cadenas productivas y clusters o polos de desarrollo) los objetivos parecen mas posibles y cuantificables. La base está constituida por las comunidades y sus potencialidades geográficas, de conocimiento y capacitación, de apoyo financiero, y de ventajas comparativas (y como convertirlas en competitivas), en un ambiente inclusivo de amplia participación social.

Si bien el desarrollo endógeno presenta varios ángulos (economía popular, polos de desarrollo / desconcentración territorial, inclusión y contraloría social, entre otros) en este aparte se hace referencia a la relación entre el desarrollo endógeno y la cogestión, siendo esta última, solo una de las opciones de organización participativa. La cual, por cierto tiene que ver con empresas establecidas, ya sea que estén activas, o inactivas con posibilidades de reactivación, pues los nuevos emprendimientos van a tener un perfil mas cooperativista que cogestionario. En definitiva, la cogestión va a tener que ver con empleo ya existente, y con activos sub-utilizados, y cuál es su rol en la estrategia de desarrollo endógeno.

Los primeros pasos del proceso de transformación ya se han dado con la incorporación de los trabajadores en la gestión empresarial a través de los diferentes esfuerzos en marcha, haciendo con ello viable la cogestión o participación activa y protagónica de los trabajadores en la administración de los recursos. Sin perder de vista que requiere de una gran inversión tanto monetaria como de tiempo y que suele demorar (como todo proceso de cambio cultural) tiempos inusualmente largos comparado con otros procesos de transformación empresarial. Cada empresa debe tener claras sus prioridades y la manera en que las cosas deben ser hechas: no hay una fórmula única para todas las empresas.

La cogestión requiere que todos los estratos con competencia en la toma de decisiones tengan un entendimiento común de qué es lo que se quiere

lograr; dónde están ahora con respecto al logro esperado; y qué deben hacer para cerrar la brecha entre las expectativas y los logros (Tripiers, 2005 p. 66).

La cogestión es sólo verdadera cuando una parte no puede actuar sin la otra, lo cual no significa que la cuota de poder sea necesariamente equivalente entre el empleador y el trabajador.

Para transformar una empresa, deben considerarse ocho aspectos, mejor conocidos como articuladores direccionales, los cuales a través de una dinámica de transformación lograrán, con el menor trauma y conflictividad posibles, llevarla hacia el nuevo modelo:

- * Reglas / Marco Jurídico
- * Cultura Organizacional
- * Modelo de Negocio
- * Gobernabilidad Corporativa
- * Organización (recurso humano)
- * Finanzas
- * Tecnología de Información
- * Procesos

Cada uno de los articuladores son puntos de presión en los cuales se deben concentrar los esfuerzos para lograr un proceso de cambio. Cuando se trata de moverse desde lo tradicional hacia la cogestión, se puede anticipar que los puntos de mayor relevancia serán la cultura (del yo al nosotros), la gobernabilidad (ajuste en la estructura de poder) y las reglas del juego (nuevo marco jurídico y normativo de corresponsabilidad); todo el resto deberá ajustarse en consecuencia.

La cogestión se enmarca en aquellas formas de organización llamadas participativas y se inspiran en los movimientos cooperativistas de finales del siglo XIX. Las razones por las que se introducen o se crean formas organizacionales participativas, a veces pueden tener poco que ver con el modo que tienen de funcionar en la práctica.

Una gestión efectiva necesita los pensamientos, herramientas, recursos y ventajas comparativas de una variedad de personas, por lo que deben ser

gerenciadas en forma profesional evitando que la democracia interna (base fundamental del enfoque) se convierta en populismo interno; pues el populismo solo puede dar esperanzas y crear expectativas, sin posibilidades de cumplirlas.

Las organizaciones que se crean con el propósito de ser democráticas y sumamente participativas adoptan determinados rasgos de las organizaciones burocráticas y jerarquizadas tradicionales por la influencia de determinadas variables sociales, psicosociales, individuales, y organizacionales, las cuales limitan las potencialidades participativas.

Hay que impulsar la neutralidad política, religiosa e ideológica del proceso y concentrarse en la agregación de valor en un entorno social; los conceptos de rentabilidad y responsabilidad social cambian y se hacen mas amplios y de mayor impacto.

Es importante la formación técnica y social, como factores de éxito de la experiencia participativa; ya que tratar de crear o implantar una forma participativa sin formación técnica previa es tan arriesgado como hacerlo careciendo de los valores adecuados.

Por ende, la cogestión también significa que los trabajadores y los sindicatos están dispuestos a asumir la corresponsabilidad, entendiendo los nuevos límites que la gerencia conjunta impone a los roles tradicionales: cambia el rol del trabajador y cambia el rol del sindicato. La cogestión significa intervención en decisiones; supone descentralización, democratización del poder y de los mecanismos de acceder a él; implica capacidad de interlocución, negociación y concertación de todos los actores sociales involucrados.

La participación en la gestión / gerencia de la empresa debe diferenciarse de otras clases de participación tales como en las utilidades o en la propiedad de la empresa. En esta última opción de participación, el trabajador reúne la doble condición de trabajador y de socio, capitalista o propietario.

Para llegar a la cogestión plena, debe pasarse por diferentes niveles de participación, los cuales van preparando el camino en cuanto al modelo de

riesgo que se asume cuando una empresa pasa de un esquema tradicional a uno cogestionario.

Se debe comenzar con los comités de participación en los cuales se comparte información y se discute, llegando a conclusiones no vinculantes. En esta etapa se comienza el ejercicio cogestionario sin riesgo para las operaciones, mientras se trabaja participativamente en la adecuación organizacional, de procesos y tecnológicas, que apoyen la entrada a la siguiente etapa en la cual se tiene el derecho a participar en la toma de decisiones, sujeto a un cierto marco normativo adaptado y con delimitación clara de áreas de decisión según las características de cada una de ellas (nuevo modelo de toma de decisiones).

Se dice que hay buena gobernabilidad corporativa cuando existe la capacidad para resolver sus problemas y lograr un ambiente consensuado a través de acuerdos y compromisos durante el curso normal de las operaciones, esto es sin necesidad de acudir a situaciones excepción. En el caso de la cogestión esto es muy importante pues se requiere para validar la legitimidad del proceso de toma de decisiones y la credibilidad del sistema de comités, viéndose esto como la representatividad que estos tienen con respecto a la base de trabajadores.

Tanto en la selección de los comités y sus miembros, como en su operación, es importante contar con técnicas claras de dinámica de grupos, incorporando figuras de mediación, arbitraje y resolución de conflictos (mientras el sistema madura y se asienta), y tratando de desburocratizar los procesos, pues uno de los valores que se debe obtener de la cogestión es la capacidad de contar con una empresa mas ágil que antes de entrar en el proceso.

Todo lo mencionado debería dejar la sensación de que el manejo integrado del modelo de desarrollo endógeno con los principios de la cogestión, se trata de un proceso complejo, tanto desde el punto de vista sociológico y gerencial, como tecnológico, además de un cambio de paradigma en la estructura de pensamiento de nuestros gerentes, por lo cual debe ser conducido por expertos en procesos gerenciales y de manejo del cambio.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Hipótesis

El modelo gerencial actual en la marina deportiva pública venezolana está acorde con las necesidades y exigencias del sector económico y entorno social venezolano.

La investigación por ser un proceso por el cual se construyen conocimientos nuevos, y que puede generalizarse a otras situaciones, requiere de una gama de información que debe ser recabada metodológicamente, donde se conjugan datos e información epistemológica y de connotación pragmática, utilizándose diferentes instrumentos y técnicas para su recolección; descritos en el llamado marco metodológico de la investigación tal y como se presenta en esta sección.

3.1 Modelo de investigación

La tarea del investigador es totalizadora y unitaria, y desde esta perspectiva en cada investigación existe una continuidad, profundidad y coherencia entre los principios de conocimientos que se aplican, los instrumentos y los resultados de ese proceso de producción de conocimiento.

No obstante esta producción no puede llevarse a cabo sin tener una perspectiva y visión determinada y sin que medien ciertas condiciones epistemológicas. Debe asumirse tal como lo expresa Pattón (1993) citado por Hurtado (1998), "una visión del mundo, una perspectiva general, un modo de desmenuzar la complejidad de la realidad..." (p. 3).

Es decir, seguir un modelo o paradigma y es precisamente a la luz del paradigma teórico asumido que debe realizarse, analizarse y criticarse la investigación realizada. En este orden de ideas, la investigación se ubica en el

modelo de investigación cualitativo - cuantitativo y desde el punto de vista filosófico en la teoría crítica o dialéctica moderna.

El enfoque cuantitativo, se basa en el razonamiento de cuantificar la realidad humana y frecuentemente le da relevancia a los cambios en el contexto, la función y valoración de los acontecimientos observables. Es decir, aboga por el empleo de métodos cuantitativos y se realiza por una medición cuántica controlada. Los resultados, por lo general son sólidos e irrepetibles, pero ampliables y perfectibles por nuevas investigaciones.

En cuanto al paradigma cualitativo, éste se distingue porque posee las siguientes características, según Martínez (2000):

Es descriptivo, inductivo, fenomenológico, holístico, ecológico, estructural-sistemático, humanista, de diseño flexible y destaca más la validez que la aplicabilidad de los resultados en una investigación. En un sentido propio, el paradigma cualitativo, realiza un estudio integral que forma o constituye una unidad de análisis. Así, lo cualitativo es el todo integrado y no se opone a lo cuantitativo.

Siguiendo a Hurtado (1998), el modelo cualicuantitativo conjuga aspectos tanto del paradigma cualitativo como del cuantitativo; necesitando el investigador integrar ambas perspectivas bajo una concepción holística, ya que ésta permite ubicar cada propuesta en un esquema epistemológicamente coherente y aplicable a cualquier área del conocimiento.

Por otra parte, la concepción filosófica dialéctica permite investigar la naturaleza de la verdad mediante el análisis crítico de conceptos o hipótesis. Al respecto se plantea que la teoría dialéctica de la sociedad se configura a partir de la idea de totalidad. Ésta debe entenderse como el conjunto de elementos que establecen entre ellos una relación recíproca, no sincrónica. Es decir, no es un sistema de elementos en equilibrio sino que es diacrónica, un proceso en continua transformación y cuyo movimiento es una consecuencia de las contradicciones objetivas, concretas que se engendran de la realidad social.

Una concepción más reciente de la teoría dialéctica lo constituye la teoría crítica, la cual contempla que es ideológico cualquier estudio de la sociedad, de

lo contrario se convierte en una apología de la realidad que estudia. Es decir, enfatiza el evento particular en todas sus dimensiones.

Con base a la anterior contextualización, el modelo se inserta dentro de la concepción de la filosofía dialéctica-crítica.

3.2 Tipo de investigación

Como quiera que la investigación será comparativa, con apoyo en una investigación de campo de carácter descriptiva. El diseño de investigación que se propone implica la exploración y descripción entre la correspondencia o el contraste entre las características de la organización y la realidad.

De acuerdo a lo señalado por Hurtado (1998) "la investigación comparativa tiene como objetivo lograr la identificación de diferencias o semejanzas con respecto a la aparición de un evento en dos o más contextos" (p. 249).

Se sustenta en una investigación de campo. Según la UPEL (1998), la investigación de campo es creativa y requiere de un "análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia..." (p. 5).

Particularmente en esta investigación se pretende dar a conocer cual es la realidad actual desde el punto de vista gerencial de la marina deportiva pública.

Serán investigados a través de un diagnóstico organizacional, contempladas en diferentes fases.

El diseño de investigación que se propone es a partir de un proceso previo de indagación que implica explorar y describir la correspondencia o contraste entre las características de la organización y la realidad.

Ante la necesidad de contemplar de manera global la problemática planteada se ha seleccionado el diseño de investigación en los siguientes criterios: amplitud del foco perspectiva puntual presente, para efectos de esta investigación el comparativo transeccional univariable mixto pretende comparar el evento obteniendo la información de fuentes múltiples: vivas y documentales.

En tal sentido, esta investigación se apoyará en como un proyecto factible, entendido según Balestrini (1998), como:

Una relativa y circunscrita área de estudio, a través de la cual, los datos se recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural, con la aplicación de determinados instrumentos de recolección de información, considerándose de esta forma que los datos son primarios; por cuanto se recogen en su realidad cotidiana, natural, observando, entrevistando o interrogando a las personas vinculadas con el problema investigado (p. 9).

Este tipo de investigación constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección directa de información necesario para la investigación

3.3. Proceso de investigación

3.3.1. Dimensión cuantitativa

3.3.1.1. Población y muestra

3.3.1.1.1. Población

Según Hurtado (2000) la población

...es considerada como el conjunto de elementos que forman parte del contexto donde se quiere investigar el evento. Cuando no se han establecido los criterios de pertenencia o de inclusión, una misma unidad de estudio puede pertenecer a diferentes poblaciones, sin embargo, cada uno de los seres que conforman la población deben ser identificados como pertenecientes a ella (p. 153).

La población constituye el objeto de la investigación, es el centro de la misma y de ella se extrajo la información requerida para su respectivo estudio. En la investigación, la población estuvo representada por la totalidad de la organización en la Marina Deportiva Pública de Caraballeda en el Estado Vargas.

La población seleccionada para este estudio será la expresión de la reflexión en cuanto a los criterios de inclusión que deben utilizarse para

considerar la misma.

Dadas las características de la población de tamaño pequeña concentrada geográficamente en la Parroquia Caraballeda, se tomará la decisión de no aplicar diseño muestral y trabajar con la población en su totalidad basados en los criterios de población censal.

3.3.1.1.2. Muestra

Para Morles (1994), citado por Arias (1999) “la muestra es un subconjunto representativo de un universo o población” (p. 49).

Para esta investigación el autor seleccionó a los sujetos que reúnen condiciones similares, que pertenecen a la Parroquia Caraballeda y que tienen conexión con la Marina, tomando como referencia lo citado por Arias (1999), se toma el muestreo al azar simple, el cual “es un procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Dicha probabilidad, conocida previamente, es distinta de cero y de uno” (p. 50).

La muestra quedó distribuida en tres grupos, tal y como se demuestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1 Distribución de la población y muestra

Grupo	Población	Muestra
Marina	64	64
Comunidad	25000	161
Profesionales	8	8

Fuente: El Autor (2006)

Cabe destacar que para tomar la muestra representativa referida al instrumento N° 2, se hizo referencia al XIII Censo General de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística de la Parroquia Caraballeda.

3.3.1.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En el estudio se utilizó como técnica de recolección de datos, la encuesta. Para realizar la misma se pretendió elaborar cuestionarios dirigidos al personal y profesionales de la organización.

Para Hurtado (2000) la técnica de encuesta “es aquella donde la información debe ser obtenida a través de preguntas. Los instrumentos propios de la técnica de encuesta son el cuestionario, la escala, la prueba de conocimiento y los tests” (p. 469).

En este sentido se deriva de la técnica anterior el tipo de instrumento a utilizar para recoger información precisa y confiable que permita evaluar a los sujetos en cuestión.

Hurtado (2000) explica que:

...el diseño del cuestionario como instrumento que agrupa una serie de preguntas relacionadas a un evento en particular, situación o temática sobre el cual el investigador desea obtener información, comprende la selección de temas o áreas por cubrir y el modo de presentarlo a las personas escogidas para responderlo en cuanto a orden de los temas, formatos formulación de las preguntas, etc. (p. 469).

El Instrumento N° 1 estuvo dirigido al personal de la Marina con un total de ocho (8) items; el instrumento N° 2 dirigido a una muestra estratificada de la comunidad con un total de ocho (8) items y por último la entrevista dirigida a los profesionales con un total de tres (3) preguntas abiertas.

Estos fueron presentados gráficamente por medio de cuadros, e ilustraciones, elaborados por medio de programas de computación actualizados tales como Power Point, Excel, y Microsoft Word XP, en la compilación de la información se usó el Atlas T, y en la categorización de los datos el SPSS. Todo ello enmarcado dentro de la normativa vigente para la presentación de trabajos de grado de la UCV.

3.3.1.3. Validez

La validez es una herramienta básica que debe hacerse a los instrumentos de medición. Bisquerra (1994), señala que: "la validez de un instrumento es el grado con que el mismo sirve a la finalidad para la cual ha sido destinado" (p. 35).

Para el estudio la validez de los instrumentos se realizó a través del procedimiento denominado "Juicio de Experto", el cual consiste en someter los instrumentos a la revisión y análisis de un grupo de especialistas con los contenidos que sustentan la temática planteada.

Según Balestrini (2003), "esta prueba previa de los instrumentos y procedimientos de recolección de los datos, denominada prueba piloto (...) debe ser introducida en el marco del proceso de toda investigación, en la medida que permite someterlos a ciertos correctivos, refinarlos validarlos" (p. 167).

3.3.1.4. Confiabilidad

Según Ruiz (1998), la confiabilidad está referida al hecho de que "los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, deberían ser los mismos si volviéramos a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas" (p. 44).

3.3.1.4.1. Nivel de Confianza

Para desarrollar el nivel de confianza se tabuló en función del siguiente cuadro:

Cuadro N° 2

Nivel de confianza

Nivel de Confianza del 95% para la Estimación del Parámetro (Tasa de Desempleo)				
			n	Error Máximo Admisible (E^2)
n=	13844,4	3,053776	4533,53488	0,01
	13844,4	10,553776	1311,79589	0,02
	13844,4	23,053776	600,526352	0,03
	13844,4	40,553776	341,383747	0,04
	13844,4	63,053776	219,564963	0,05
	13844,4	90,553776	152,885949	0,06
	13844,4	123,053776	112,506909	0,07
	13844,4	160,553776	86,2290526	0,08
	13844,4	203,053776	68,1809532	0,09
	13844,4	250,553776	55,255204	0,1
	13844,4	1000,55378	13,8367375	0,2
	13844,4	2250,55378	6,15155263	0,3
	13844,4	4000,55378	3,4606209	0,4

Según el cuadro anteriormente señalado el nivel de confianza que se tomó para la investigación fue el 0,06.

3.3.2 Dimensión Cualitativa

3.3.2.1 Diagrama Análisis de Datos

Se hizo una descripción de la marina pública como organización y se analizó a través de la matriz DOFA, en tanto que pudiese incluirse el Benchmarking para definir sistemáticamente los procesos, procedimientos y posibles mejoras.

3.3.3 Procedimientos

En esta sección se describen las fases que se pretendió cumplir para la realización de la investigación, así como los métodos y técnicas que se aplicaron, a continuación se detallan:

Fase Estudio Documental. Esta fase a su vez implicó varias etapas:

1. Búsqueda de Antecedentes, la cual consistió en la revisión sistemática de de documentos, relacionadas con la investigación, es decir; relacionada con las marinas, la gerencia, administración pública y la acción comunitaria de transformación de las nuevas organizaciones. Para ello se visitaron bibliotecas de universidades, institutos de investigación, y se revisó la Internet. Esta investigación se desarrolló con el apoyo en documentos, opiniones de expertos, y las propias instituciones.

Para el desarrollo de esta investigación se contó con:

a) Fuentes documentales, revisión de documentos, libros, páginas Web, relacionada con el sector marítimo.

b) Fuentes vivas, visitas en campo, consulta a expertos en las aéreas de organización, administración pública, marinas deportivas e instituciones gubernamentales ligadas al área, e inspectores navales expertos en el tema.

La información se encontró en documentos, en las instituciones a investigar, en los entes gubernamentales ligados a la actividad, Capitanía de Puerto, Bomberos Marinos de la región, Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos (INEA), Ministerio de Producción y Comercio, Alcaldías, y las ONG vinculadas con la actividad, y las comunidades locales.

2. Revisión de la Literatura, la cual implicó: (a) detección de la literatura en fuentes primarias, secundarias y terciarias; (b) obtención de la literatura en bibliotecas y hemerotecas; (c) consulta de la literatura: selección y recopilación de la información a través de resúmenes y (d) procesamiento de la información seleccionada mediante la utilización de la técnica de análisis de contenido.

3. Construcción del Marco Teórico, el cual se orientó sobre las teorías que sustentaron el estudio. Éste se llevó a cabo ampliando el horizonte y, a la vez, guiando al investigador a centrarse en el problema evitando desviaciones del planteamiento original.

En esta fase se utilizó el método de análisis – síntesis; el cual según Muñoz (1998), consiste "en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (análisis) y la reunión racional de elementos

dispersos para estudiarlos en su totalidad (síntesis)" (p. 192). En cuanto a la técnica utilizada se tienen resúmenes.

4. En esta etapa se vislumbró un trabajo de Campo de la siguiente manera: se elaboraron los instrumentos de acuerdo con los objetivos de la investigación. Acudir al juicio de experto para establecer la validez; y aplicar el instrumento al personal y profesionales para establecer la confiabilidad. La técnica utilizada será la encuesta y el instrumento, el cuestionario.

En la misma fase se pretende utilizar el método cuantitativo-descriptivo, el cual consiste en estudiar un fenómeno de lo singular llegando posteriormente a conclusiones generales; y el método holístico a través del cual se trata de entender un fenómeno en su totalidad. En el método todas sus partes encajan entre sí en patrones significativos; al mismo tiempo cada fragmento de datos en el sistema tiene un significado que puede encajar en patrones e hipótesis.

Los modelos desempeñan un papel cada vez más importante en la prestación de un marco que permita transformar datos en información. El valor de cualquier modelo radica en su capacidad para facilitar el análisis de datos complejos, ilustrar ideas difíciles e incluso oscuras y mantener la suficiente flexibilidad para hacer predicciones acertadas a un mundo real pero cambiante.

En las últimas décadas se ha generalizado el uso de los modelos, no sólo en el campo de las ciencias fácticas, sino también en las ciencias sociales y del comportamiento humano. Su concepto ha evolucionado, desde una definición simple determinada en símbolos matemáticos hasta una elaboración teórica cuyo norte es la explicación de la realidad.

Un modelo se define como la construcción teórico-hipotética susceptible de operacionalización con la que se pretende representar un sector de la realidad a efectos de estudio de éste y de verificación de la teoría. Del mismo modo Martínez (1996) expresa que: "El fomento y uso de la imaginación a través del uso de comparaciones, símiles, metáforas y analogías nos llevará a crear un modelo que pueda representar conceptual y adecuadamente una estructura teórica como imagen de la realidad estudiada" (p. 125).

Según este autor, el modelo es un instrumento indispensable para el

progreso científico, es una comparación sistemática postulada entre un fenómeno cuyas leyes son ya conocidas y otras que se encuentran todavía en proceso de investigación. El poder de las analogías está en que debe sustentarse en una semejanza o paralelismo estructurado de las realidades conocidas con las ya existentes.

Así, la acción comunitaria es transformación y el modelo para representarla emerge de la observación y comparación con una acción comunitaria real y necesaria, en la cual los elementos para su operacionalización requieren fortalecerse agregando insumos como la gerencia extramuros, y en consecuencia la integración de la comunidad de manera más efectiva a la organización y ésta con la comunidad.

El desarrollo de estrategias de operacionalización que permitan las interacciones, facilitará la construcción y sistematización de una acción comunitaria en la cual todos los miembros de un entorno específico hagan realidad sus sueños a través de la educación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo muestra el análisis y discusión de los resultados; ésta exploración se elaboró en dos partes, el primera se realizó el estudio de los resultados del cuestionario (A y B) en el desarrollo del mismo se utilizaron elementos de estadística descriptiva específicamente distribución de frecuencia y análisis porcentual, en la segunda parte, se analizaron las entrevistas realizadas que sirvieron de aporte o sustento a los objetivos propuestos en la investigación.

Para desarrollar el estudio se agruparon los ítems por indicadores a objeto de dar respuestas a los objetivos. Asimismo, se confrontaron las opiniones de los informantes involucrados en el estudio y estos resultados con la teoría utilizada con el propósito de validar los resultados.

4.1. Análisis del Cuestionario A

Para realizar el análisis de resultados de este instrumento, se englobó en tres grandes grupos: nivel de Instrucción, Sexo y Edad.

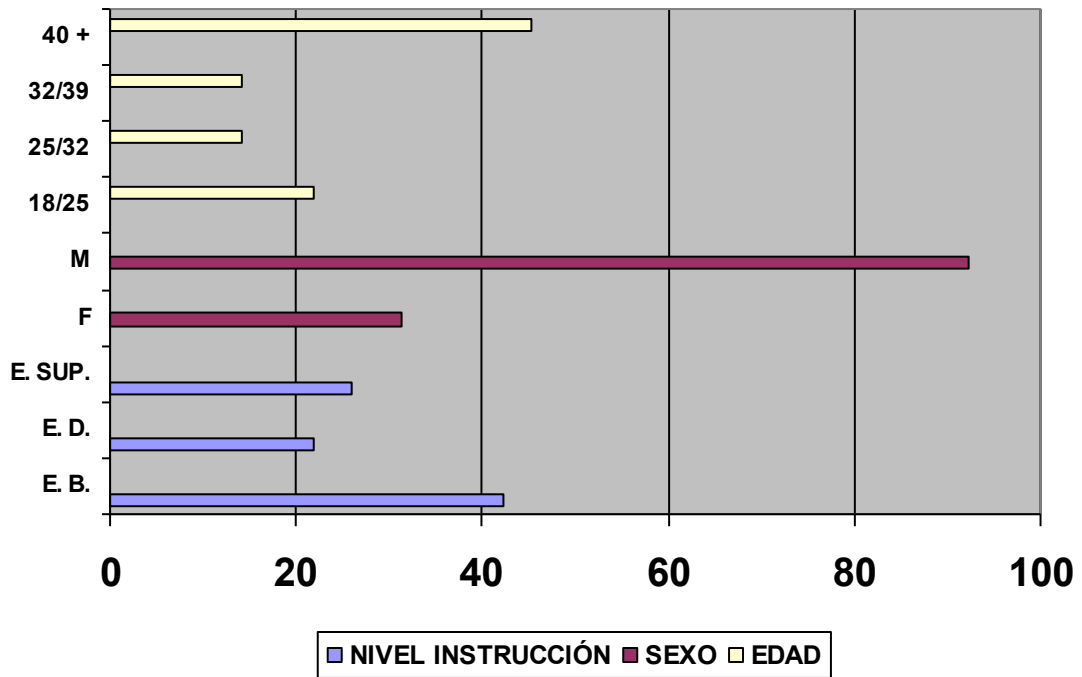
Cuadro N° 3 Cuestionario A

Indicadores: nivel de instrucción, sexo y edad

Nivel de Instrucción						Sexo				Edad							
Básica		Diversificada		Superior		F		M		18/25		25/32		32/39		+ 40	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
27	42.18	14	21.87	17	26.56	5	31.25	59	92.18	14	21.87	9	14.06	9	14.06	29	45.31

Gráfico 1.

Indicadores: nivel de instrucción, sexo y edad



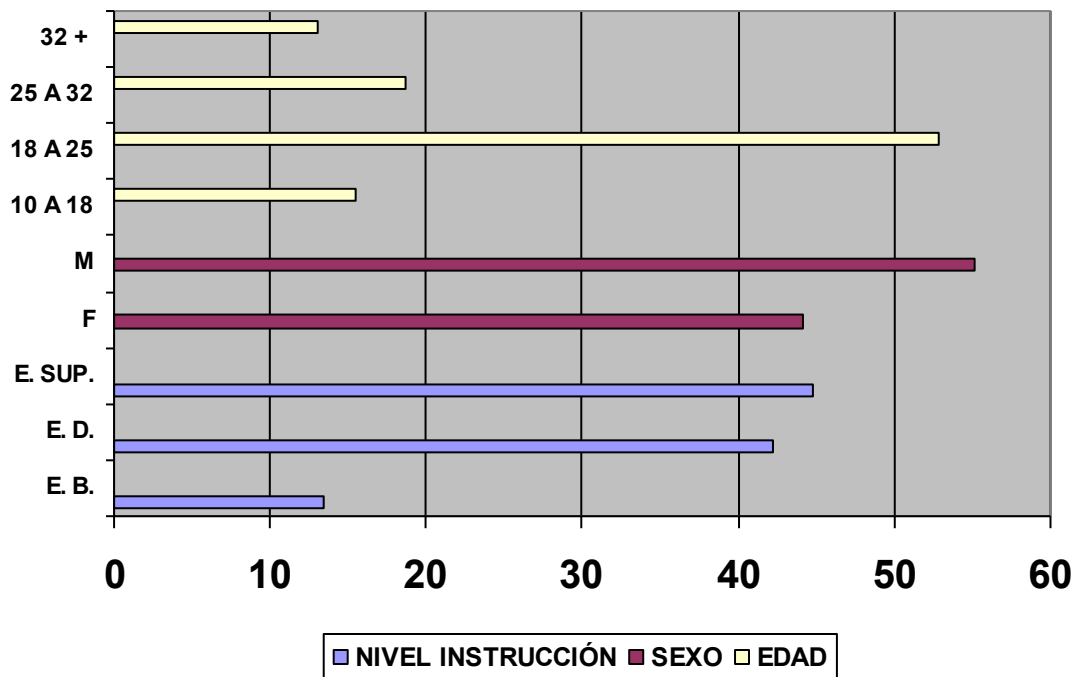
Cuadro N° 4 Cuestionario B

Indicadores: nivel de instrucción, sexo y edad

Nivel de Instrucción						Sexo				Edad							
Básica		Diversificada		Superior		F		M		10/18		18/25		25/32		32 +	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	13.43	68	42.23	72	44.72	71	44.09	90	55.09	25	15.52	85	52.79	30	18.63	21	13.04

Gráfico 2.

Indicadores: nivel de instrucción, sexo y edad



Para tomar una media en cuanto a la edad, sexo y nivel de Instrucción, se evidencia que, en cuanto al nivel de instrucción de los encuestados prevalece el nivel básica con un 42.18%, nivel diversificada con un 42.23% y el nivel superior con un 44.72% siendo éstos a su vez en su mayoría con un 92.18% del sexo masculino y con un promedio de edad ubicado entre 18/25 años con un 52.79% y con más de 40 años con un 45.31% para cada uno de los instrumentos (A y B). Esto a su vez nos demuestra que del total de los encuestados, éstos son de un nivel poblacional bastante joven, lo que a su vez nos inclina a proyectar mejor las ideas en cuanto a: 1) Tipo de cursos y su prioridad y 2) Participación de la comunidad

En cuanto al primer indicador, tipo de cursos y su prioridad, tenemos lo especificado en el siguiente gráfico:

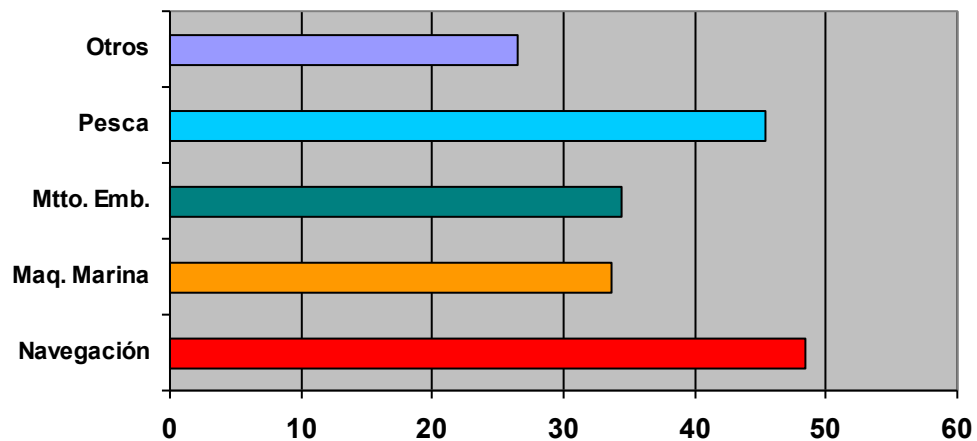
Cuadro N° 5 Instrumento A

Cursos

Curso	F	%
Navegación	31	48.43
Maquinaria marina dentro y fuera de borda	24	37.5
Mantenimiento de embarcaciones menores	22	34.37
Pesca	29	45.31
Otros	17	26.56

Gráfico N° 3

Cursos

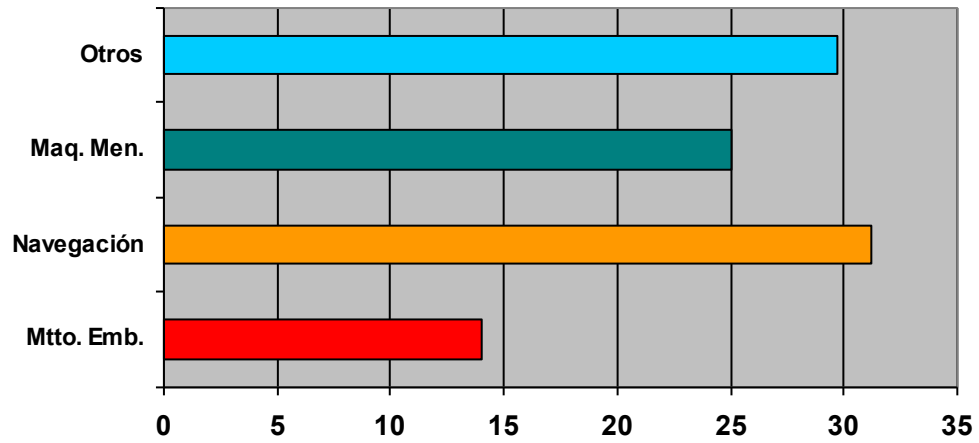


Cuadro N° 6 Instrumento A

Cursos Prioritarios

Curso	F	%
Mantenimiento de embarcaciones menores	9	14.06
Navegación	20	31.25
Maquinaria menores	16	25
Otros	19	29.68

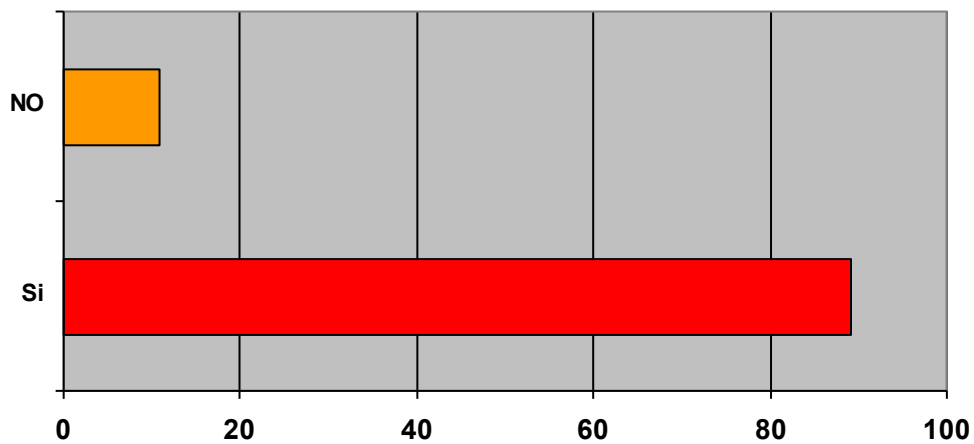
Gráfico N° 4
Cursos Prioritarios



Cuadro N° 7 Instrumento A
Participación en el Programa

Participación	F	%
Si	57	89.06
No	7	10.93

Gráfico N° 5
Participación en el Programa



En cuanto al cuadro anterior, participación en el programa, éstos resultados se reflejan en el gráfico, donde la participación en programas de

interés, el 89.06% manifestó estar de acuerdo en participar en los mismos, un restante 10.93% aseguró lo contrario.

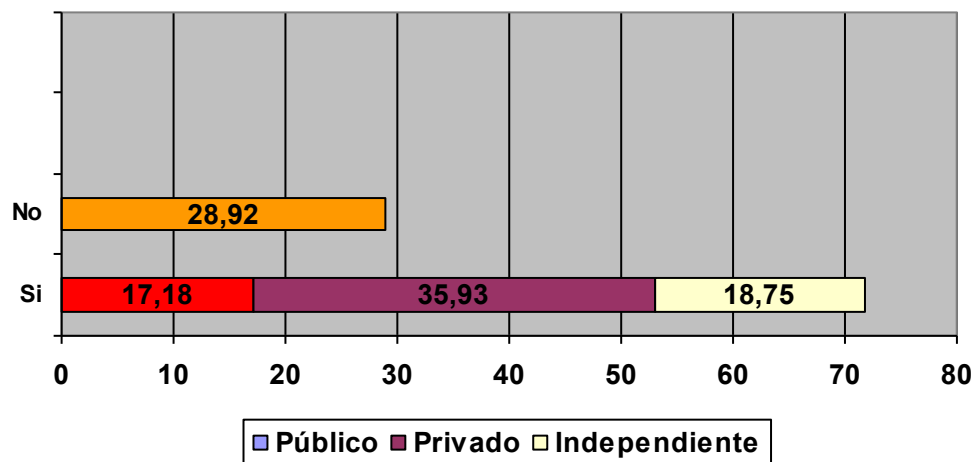
Cuadro N° 8 Instrumento A

Ocupación hacia el Trabajo

Si						No	
Público		Privado		Independiente		F	%
F	%	F	%	F	%		
11	17.18	23	35.93	12	18.75	18	28.12

Gráfico N° 6

Ocupación hacia el Trabajo



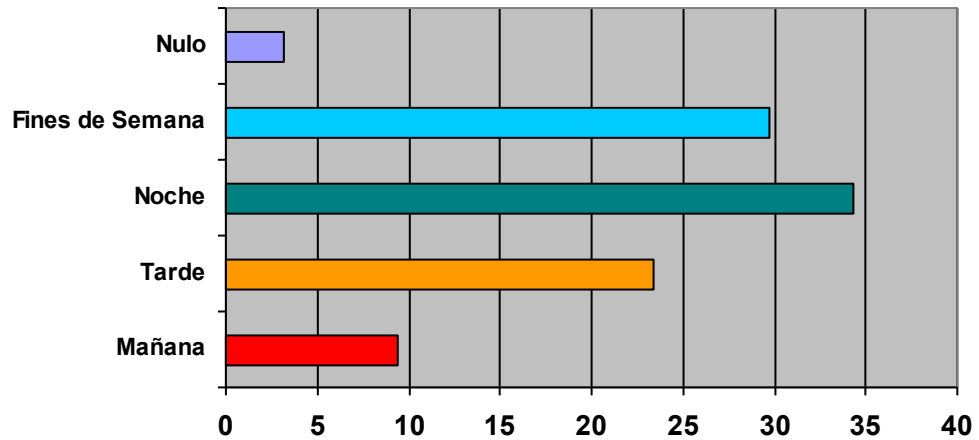
Cuadro N° 9 Instrumento A

Disponibilidad de tiempo

Disponibilidad	F	%
Mañana	6	9.37
Tarde	15	23.43
Noches	22	34.37
Fines de semana	19	29.68
Ninguno	2	3.12

Gráfico N° 7

Disponibilidad de tiempo



4.2. Análisis del Cuestionario B

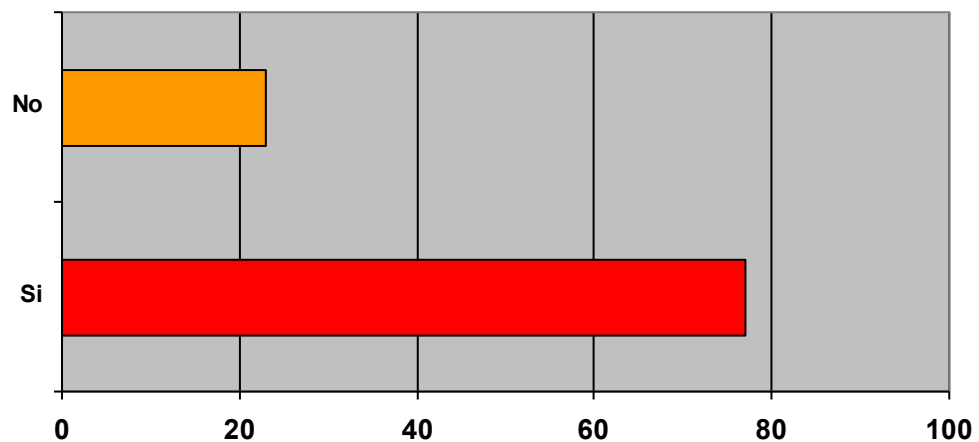
Cuadro N° 10

Dedica tiempo para el esparcimiento

Tiempo para el esparcimiento	F	%
Si	124	77.01
No	37	22.98

Gráfico 8

Dedica tiempo para el esparcimiento



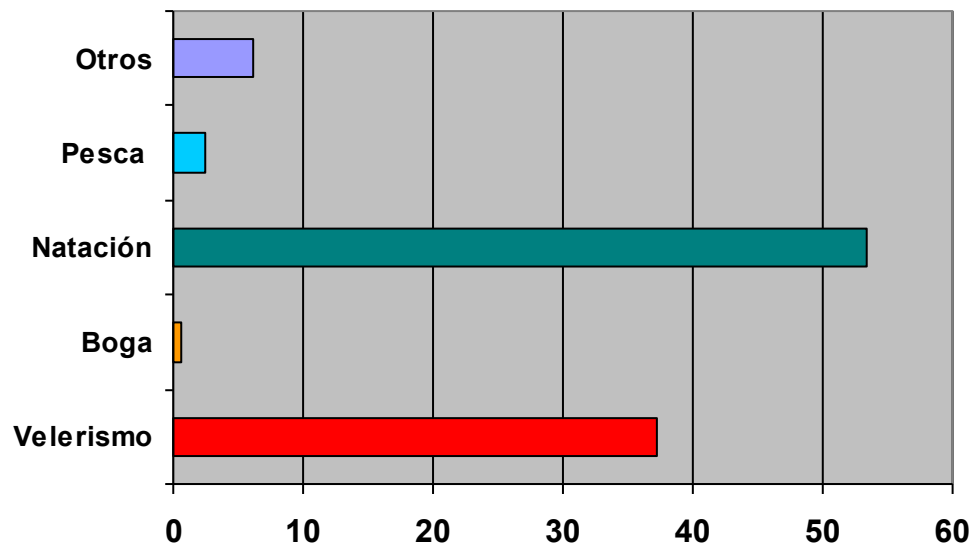
Cuadro N° 11 Instrumento B

Deportes náuticos de su preferencia

Deportes Náuticos	F	%
Velerismo	60	37.26
Boga	1	0.62
Natación	86	53.41
Pesca	4	2.48
Otros	10	6.21

Gráfico 9

Deportes náuticos de su preferencia



Una vez se pone de manifiesta el interés de la comunidad por los deportes náuticos y/o acuáticos lo que le traería a un puerto deportivos público una valiosa oportunidad de desarrollo, que influirían de manera muy positiva en la población, creando a su vez una cultura de ambiente marino.

Tal como lo afirma, Molina (2000), “Una manera de reforzar la implicación activa de las comunidades en el desarrollo sustentable consiste en dar formación a algunos de sus miembros y hacerlos participar como agentes comunitarios” (p. 12). Por ende, las comunidades han logrado encajar muy bien

en los programas no gubernamentales de pequeña escala, así como en los programas nacionales de gran escala integrados en el sistema de desarrollo público.

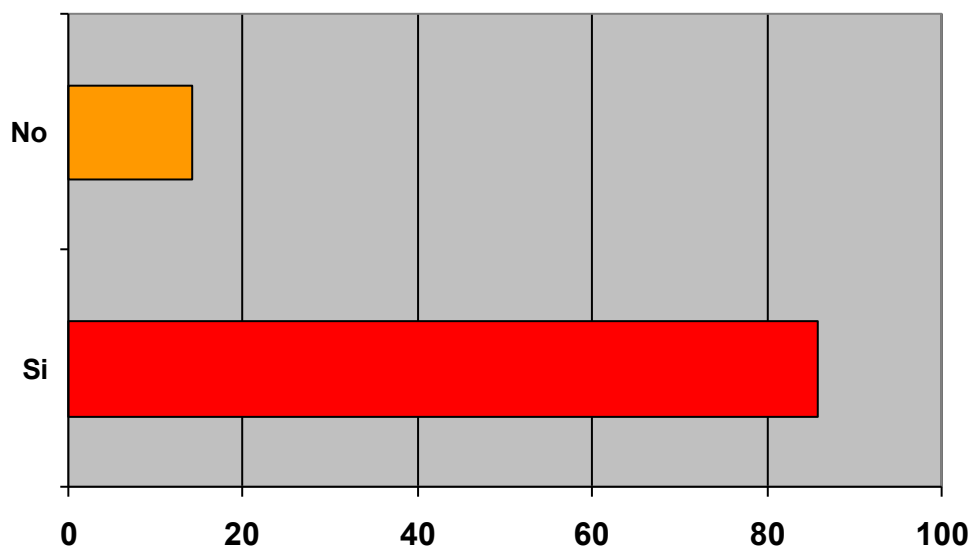
Cuadro N° 12 Instrumento B

Disfrute de eventos

Deportes Náuticos	F	%
Si	138	85.71
No	23	14.28

Gráfico 10

Disfrute de eventos



Las tradiciones culturales que se presentan en la costa del Litoral de Vargas, tienen sus orígenes en las diversas raíces de los pueblos que originaron el mestizaje que se expresa en todos los niveles étnicos y culturales de la sociedad actual, así las tradiciones europeas e indígenas junto a los elementos afroamericanos conforman un tradición autóctona y singular de la Venezuela de hoy. La riqueza y memoria de las tradiciones es parte del

patrimonio cultural de los pueblos, la contribución de la planificación a este proceso de memoria debe ir desde su reconocimiento como valor sociocultural hasta el acondicionamiento de espacios capaces garantizar su apreciación, fomentar su difusión y disfrutar de los mismos a través del tiempo.

Estas expresiones culturales constituyen un especial atractivo tanto para el visitante como el residente del lugar. Caraballeda que es el lugar de mayor desarrollo y equipamiento turístico del Litoral de Vargas, posee los dos principales hoteles: Sheraton y Meliá, el Caraballeda Golf Club, dos marinas privadas que sirven como lugar de salida para la pesca de la aguja azul o pez espada.

Para Cárdenas (1986), “el producto turístico está conformado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos de un consumidor al que llamamos turista” (p. 15). Uno de los objetivos principales en cualquier plan de marketing o desarrollo turístico debe necesariamente centrarse en la creación de mercados y en proveer satisfacciones a partir del producto, por la vía de la comercialización se consiguen los beneficios necesarios.

En una comunidad la cual se pretenda comercializar un producto turístico, se deben tomar como referencia lo cultural, lo deportivo, lo social, entre otros. Todo esto se ve reflejado en el gráfico anterior, donde se pone de manifiesto el interés que presenta la comunidad por las actividades culturales y el disfrute de eventos.

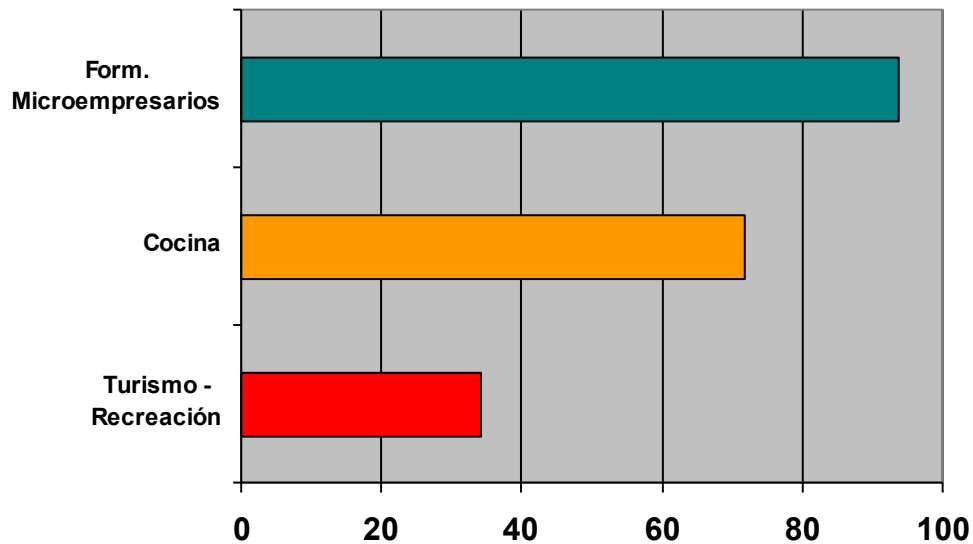
Cuadro N° 13 Instrumento B

Interés por apertura de cursos

Apertura de cursos	F	%
Turismo – Recreación	55	34.16
Cocina	46	71.87
Formación Microempresarios – Cooperativas	60	93.75

Gráfico 11

Interés por apertura de cursos



En el ítem anterior interés por apertura de cursos, se puede evidenciar que existe la necesidad de aperturar éstos, donde la comunidad sostiene que desea a través de 93.75% que los cursos con mayor necesidad son los de formación de microempresarios.

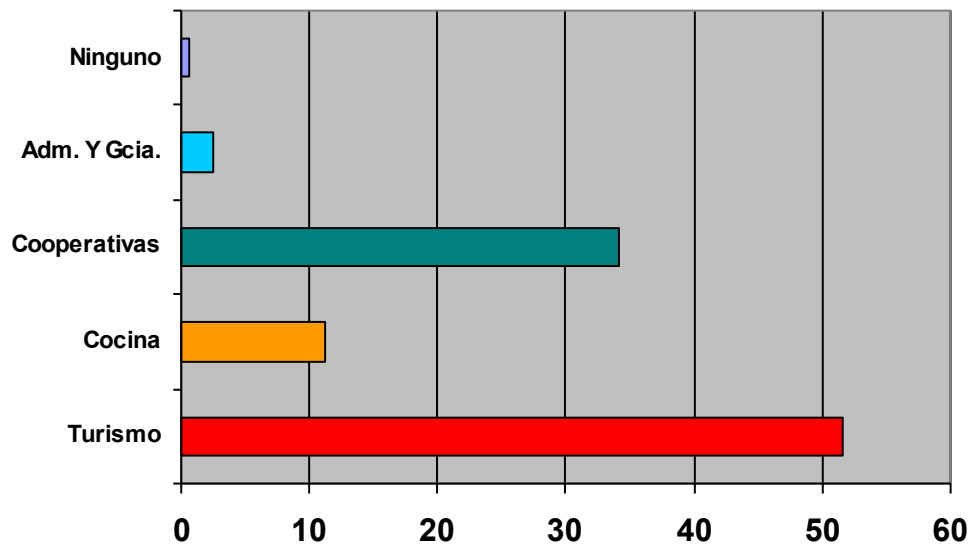
Cuadro N° 14 Instrumento B

Prioridad en cursos

Prioridad	F	%
Turismo – Recreación	83	51.55
Cocina	18	11.18
Cooperativas	55	34.16
Administración y gerencia	4	2.48
Ninguno	1	0.62

Gráfico 12

Prioridad en cursos



Igualmente, se hace notorio el sentido de la formación y la capacitación en las áreas turismo, platos típicos y formación de microempresas, obligando así al estado varguense en realizar inversiones en la dicción de estos cursos, lo que permitiría a su vez englobar todo este contexto y a su vez crear paulatinamente una cultura netamente marinera y/o regionalista.

No obstante con instituciones como el INCE se pudieran establecer convenios entre éste y los organismo estatales, que permitan a su vez formar hombre y mujeres para las distintas categorías anteriormente especificadas, logrando así el desarrollo turístico del estado, como el desarrollo socio económico del sector.

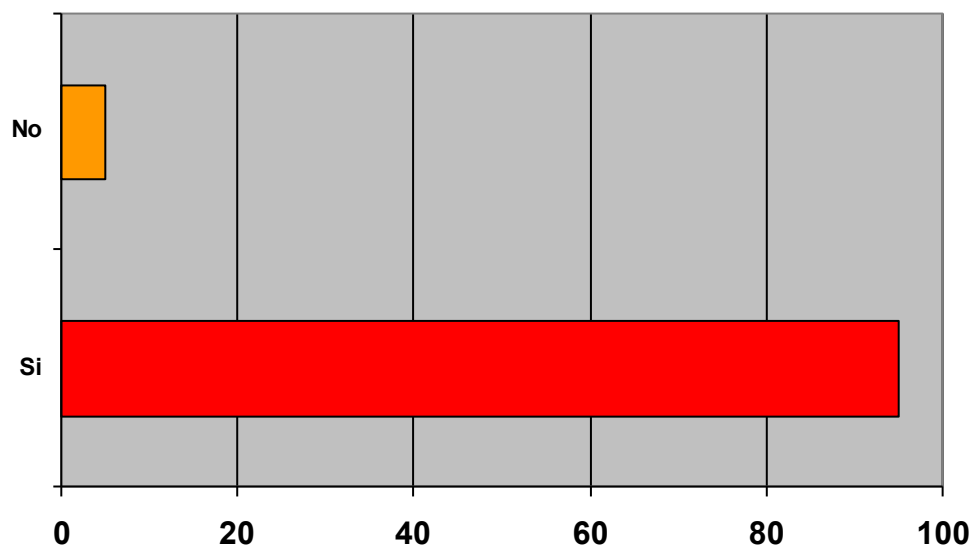
Cuadro N° 15 Instrumento B

Participación en programas de instrucción

Prioridad	F	%
Si	153	95.03
No	8	4.96

Gráfico 13

Participación en programas de instrucción



4.3. Análisis del Instrumento C Encuesta dirigida a los profesionales

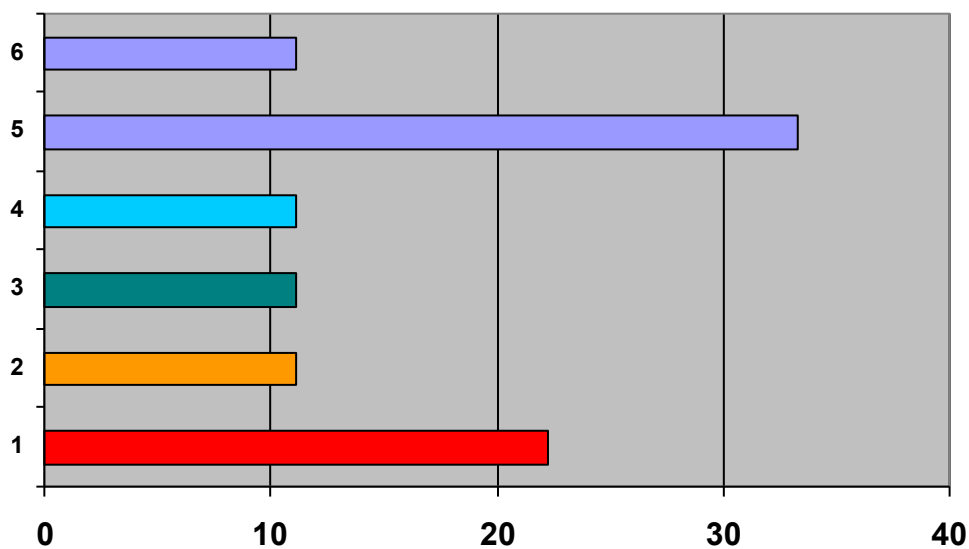
Cuadro N° 15 - Pregunta N° 1

¿Qué opinión le merece en un Estado marino costero, el desarrollo de un puerto deportivo público (marina deportiva), enmarcado dentro de las políticas turísticas de su Estado?.

Ítems	F	%
1. Desarrollo del turismo	2	22.22
2. Atractivo económico y estratégico	1	11.11
3. Aprovechamiento de la costa del Litoral Central	1	11.11
4. Desarrollo de la actividades deportiva	1	11.11
5. Genera mano de obra	3	33.33
6. De acuerdo a las políticas actuales, sería un fracaso	1	11.11

Gráfico 14

Desarrollo de un puerto deportivo público (marina deportiva), enmarcado dentro de las políticas turísticas de su estado



La misma se ve reflejada específicamente en las entrevistas donde estos encuestados manifiestan que es necesario atender y fomentar la demanda náutico-deportiva y turística existente en el litoral, específicamente en el sector de Caraballeda y considerar que los puertos deportivos pueden operar con demandas inducidas en áreas de fuerte potencial turístico. Por esta razón, no puede dejar de entenderse el puerto deportivo como infraestructura de turismo y recreo, y su diseño, construcción y explotación habrán de responder a los condicionantes de aquellas con los límites que suponga el uso racional de los recursos naturales.

Igualmente se afina que los puertos deportivos y turísticos, como consecuencia de las facilidades que otorga su legislación específica y sectorial para la realización de proyectos al margen de la obligada perspectiva territorial y sistemática, han sido elementos claves para el desarrollo de procesos gerenciales, convirtiéndose en el verdadero complemento de las mismas. Por otra parte, dichos procesos gerenciales junto con el uso y disfrute de elementos de dominio público, han comportado en gran medida perjuicios a la prestación del servicio público e indirectamente a las posibilidades reales de la administración para exigir así al concesionario el cumplimiento de los objetivos de explotación en consonancia con los intereses generales.

A este tenor, es factible someter el otorgamiento de las concesiones de las obras e instalaciones para la prestación de servicios a la marina deportiva pública, a las previsiones del planeamiento en función de la capacidad de acogida del medio físico, favoreciendo aquellas iniciativas de menores efectos negativos.

Por ende se esta conscientes del número de empleos que generaría en la zona la activación de la marina como tal y el desarrollo turístico que generaría por la llegada de yates y veleros extranjeros y nacionales a la zona

Cuadro N° 17

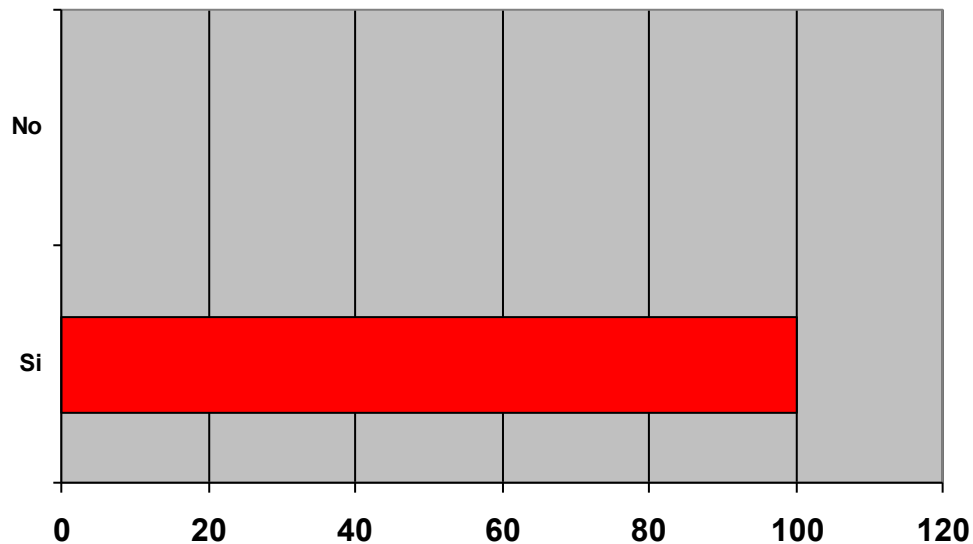
Pregunta N° 2

¿Considera Usted que un puerto deportivo público puede generar desarrollo económico a la región a la cual está insertado?

Ítem	F	%
Si	9	100%
No	0	0

Gráfico N° 15

Un puerto deportivo público puede generar desarrollo económico a la región a la cual está insertado



Evidentemente y de acuerdo a los resultados arrojados por los entrevistados es notoria y muy marcada la respuesta en cuanto el 100% afirmaron estar de acuerdo en que un puerto deportivo público puede generar desarrollo económico a la región a la cual está insertado. Igualmente sostienen que éste sería un aporte el cual generaría una valiosa cantidad de empleos tanto directos como indirectos, así como desarrollo para empresas, cooperativas, asociaciones, restaurantes, sector hotelero y alguna otra que se

encuentre vinculada a las actividades propias de la marina deportiva; lo que le permitiría al estado un movimiento en la economía, y muy especialmente en esa zona.

Molina (2000), acota que:

Asegurar la participación de la comunidad, es un elemento clave del enfoque práctico de la ampliación de la cobertura de desarrollo económico de la región: aunque los datos de que se dispone actualmente, facilitan suficiente información para que los encargados de la planificación y ejecución de proyectos se pongan de inmediato a diseñar programas, adoptando para ello un enfoque progresivo y basado en la solución de problemas y respondiendo a los obstáculos a medida que vayan surgiendo (p. 44).

De la información obtenida de estos instrumentos, así como de la revisión de la información disponible se puede exponer que tanto las marinas públicas como las privadas tendrán espacios para el desarrollo de actividades deportivas, cursos de especialización y la organización de eventos deportivos relacionados con el mar.

El turismo como actividad económica debe consolidarse como uno de los ejes o instrumentos fundamentales de desarrollo económico, por lo cual se deben aprovechar y manejar integralmente las potencialidades y fortalezas de la región, pero también superar las restricciones y debilidades, entre las que se resalta la ausencia de una política de turismo local asociada a un manejo sustentable del recurso.

Igualmente se deben diseñar políticas que se encuentren comprometidas con el desarrollo económico local, por lo cual se debe girar en torno al aprovechamiento de la zona, brindándole a la comunidad en general la oportunidad de obtener un mejoramiento profesional, ofreciéndole a su vez la posibilidad de participar en cursos de su interés.

Cuadro N° 18

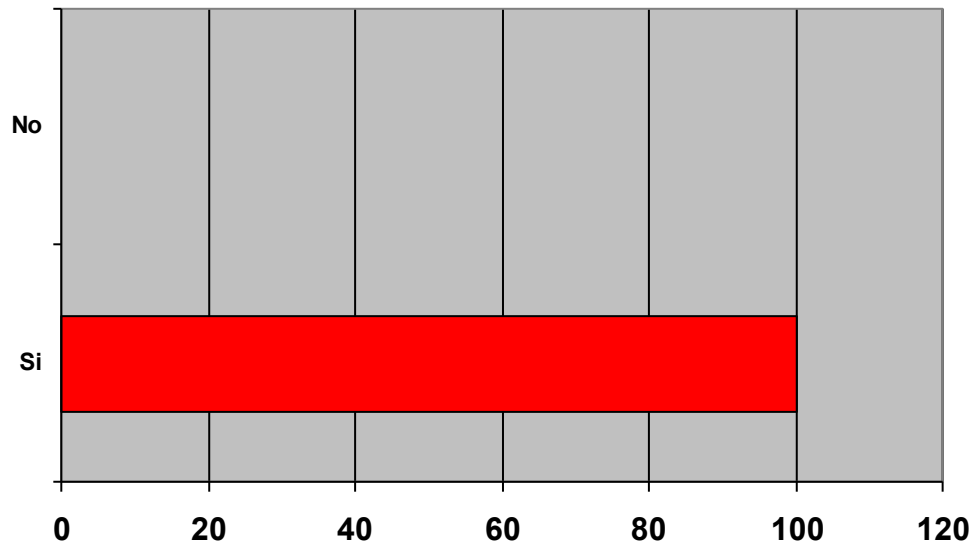
Pregunta 3

¿Ve usted que en un puerto deportivo público se vea reflejada la comunidad a través de programas educativos, culturales y deportivos?

Ítem	F	%
Si	9	100%
No	0	0

Gráfico 16

Un puerto deportivo público se vea reflejada la comunidad a través de programas educativos, culturales y deportivos



La respuesta fue notoria ya que el 100% manifestó que si ven que en un puerto deportivo público se vea reflejada la comunidad a través de programas educativos, culturales y deportivos. Esto refleja que dentro de las actividades del puerto más la actividad deportiva, ésta no puede verse de manera aislada de su comunidad, ya que la participación de los mismos a través de programas

tanto educativos, culturales como deportivos es factor clave para el desarrollo turístico y económico de la zona.

En este sentido, García, (1999), “Las comunidades son grupos de personas que viven cerca las unas de las otras o tienen una serie de vínculos sociales y que, en muchos casos, comparten una misma motivación o necesidad” (p. 48).

Aunque hay muchos resultados positivos asociados con la participación, los gerentes aún batallan en involucrar a éstos en los asuntos que afectan a las comunidades, especialmente a aquellos de diverso origen cultural y educativo. Existe poca participación por parte de los miembros de las comunidades de pocos recursos y en áreas donde éstos poseen una mínima educación formal.

La participación se convierte pues en un reto organizacional. Hay que empezar por conocer a los miembros de la comunidad para poder a que participen. Esto quiere decir que hay que identificar a los líderes y los asuntos prioritarios o de mayor interés para la comunidad.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Atendiendo a los resultados del análisis realizado se generaron los resultados que a continuación se describen:

Las zonas comprendidas entre el borde urbano y el mar, constituyen el principal atractivo de la zona en cuanto a turismo y recreación. La clara definición de esas áreas y el adecuado uso del suelo permitirán agrupar las actividades que allí puedan ocurrir, con el firme propósito de impulsar el desarrollo y la activación de los espacios disponibles.

El sostenido incremento de la demanda de instalaciones deportivas en el litoral venezolano, son hechos que avalan la oportunidad de abordar su problemática y establecer una normativa propia y específica para los puertos deportivos o marinas públicas o privadas que, entre otros objetivos, aminore los posibles impactos negativos, tanto sobre el medio como ligados al uso público del litoral. De igual manera, se debe reforzar la figura del concesionario como responsable de la conservación y explotación de las obras e instalaciones, orientada a satisfacer con eficiencia y seguridad, las demandas planteadas por las embarcaciones deportivas, turísticas, recreativas y sus usuarios.

En relación al potencial turístico del área en estudio, es necesario disponer de una visión de largo plazo a través de la evaluación de las potencialidades reales, los recursos y los medios disponibles, así como los compromisos de los actores involucrados para alcanzar metas y objetivos colectivos. La factibilidad de estos procesos dependerá de las posibilidades reales de introducir cambios y mejoras en la toma de decisiones y en el marco normativo que regula la instrumentación de las acciones.

La oferta potencial, en relación a los recursos disponibles, está

conformada por tres tipos de atractivos principales: la costa, la montaña y el patrimonio cultural.

Las costas representan el mayor atractivo del Litoral de Vargas y constituyen el espacio geográfico de mayor concentración de las actividades turístico-recreacionales.

Por ende el desarrollo de una marina pública deportiva, sería innovador y atrayente, en cuanto a lo que se refiere al beneficio económico de la región, en buena parte por la generación de mano de obra y las actividades conexas que ésta conlleva, la cual viene insertada en la parte de instrucción y/o enseñanza de la comunidad que no viene a ser solo pesca por pescar, sino todo aquello que puede generar, bien sea las actividades marino deportivas, actividades culturales y por ende el desarrollo económico.

El estilo gerencial es autocrático, donde el gerente emite las órdenes, toma las decisiones dirige los recursos humanos, físicos, materiales y económicos; por ende las debilidades gerenciales del gerente en cuanto a los procesos gerenciales de la planificación, organización, dirección y control, indican que es necesario diseñar un modelo que incorpore éstos al modo de gerenciar a través de la cogestión.

5.2. Recomendaciones

Es necesario atender y fomentar la demanda náutico-deportiva y turística existente en el litoral y considerar que las marinas deportivas públicas pueden operar con demandas inducidas en áreas de fuerte potencial turístico. Por esta razón, no puede dejar de entenderse la marina deportiva pública como infraestructura de turismo y recreo, y su diseño, construcción y explotación habrán de responder a los condicionantes de aquellas con los límites que suponga el uso racional de los recursos naturales.

Aparte de la generación de empleo, es de vital importancia la capacitación, se deben implementar cursos de especialización en aquellas áreas de interés para la comunidad, tomando como referencia, aquellas

dedicadas a las actividades propias de una marina deportiva, sensibilización turística, con la idea de que los habitantes de la zona conozcan cuales son las bondades del turismo, no solo en cuanto a recibir al turista, sino ofrecerle buen trato, comodidad, buenos servicios. Pero si esto no es tomado en cuenta a futuro, todo el desarrollo que se pretende ofrecer se vendría abajo, por lo cual se recomienda principalmente, preparar y adiestrar a la comunidad para que éstos a su vez fomenten el turismo local y promuevan las actividades que son ofrecidas por una marina deportiva.

Por último se recomienda:

Gerenciar el turismo con una visión integral y sustentable, para que pueda ser un negocio dirigido a fortalecer la economía mediante el desarrollo de capacidades que respondan a múltiples factores: ambientales, de mercados, de producción, de capacitación y culturales.

Manejar estratégicamente la calidad de los recursos turísticos y del ambiente, en armonía con el paisaje natural y urbano.

Aprovechar los espacios turístico-recreacionales considerando la vulnerabilidad ambiental, el manejo de las capacidades de carga y la aplicación de medidas de prevención e investigación.

Fortalecer al sector turismo en materia de procesos tecnológicos, administrativos y gerenciales.

De acuerdo a lo planteado en la justificación de la presente investigación, a la aplicación de los instrumentos y dando respuesta a las interrogantes, se evidencia que actualmente las marinas deportivas operan con enfoque tradicional por lo que se propone dentro de un marco de cogestión, es decir, incluir comunidad, entes gubernamentales y entes privados, entre otros tomar herramientas que servirán para regular el desarrollo de la marina y orientar así la inversión por parte de los sectores tanto público como privado, en el proceso de recuperación y desarrollo integral de este importante sector del Estado Vargas, en el marco de un desarrollo sustentable, tomando como base las áreas prioritarias en las cuales se puedan desarrollar acciones inmediatas tendientes a su recuperación a corto plazo.

Se debe potencializar al sector marino deportivo tomando en cuenta las necesidades propias del sector, utilizando la mano de obra propia de la zona e incluyendo para la operatividad de la misma a todos los sectores (públicos y privados), esto conllevaría a proponer un modelo gerencial de las marinas deportivas públicas en Venezuela.

En base a las conclusiones y en cuanto al modelo propuesto, se recomienda: la aplicación o validación de este modelo por parte de organismos públicos y privados de la región varguense. Utilizando como estrategias para la implementación masiva del modelo: promover la aplicación del modelo a través de los líderes informales del sector, capacitación para dar a conocer el modelo por la vía de conferencia, talleres, entre otros, desarrollar un modelo piloto demostrativo aplicando el modelo POER, continuar con investigaciones que analicen el estudio detallado de los procesos gerenciales que se dan en la marina.

Como última recomendación se pretende seguir los lineamientos del Plan Maestro del Borde Urbano-Costero (PMBUC), el cual tiene por objeto de asegurar la configuración de un sistema urbano ambiental que considere las restricciones que imponen el medio físico natural y el modificado, donde se especifica que las zonas comprendidas entre el borde urbano y el mar, constituyen el principal atractivo de la zona en cuanto a turismo y recreación. La clara definición de esas áreas y el adecuado uso del suelo nos permitirán agrupar las actividades que allí puedan ocurrir, con el firme propósito de impulsar el desarrollo y la activación de los espacios disponibles.

Igualmente en dicho Plan se hace especial énfasis en las Marinas Privadas las cuales son aquellas cuyas instalaciones no son accesibles al público, con excepción de navegantes, y visitantes bajo control y por tiempo determinado. Su funcionamiento y equipos son similares a las marinas públicas pero responden a un número de accionistas o socios que contribuyen para su manejo y mantenimiento. Su construcción será totalmente financiada por la economía privada. Las marinas privadas serán controladas por la Capitanía de Puertos, a través del encargado de las mismas, el comodoro, autorizado y

permisado por esa autoridad en los aspectos de seguridad y despacho de las naves, etc.

Tanto las marinas públicas como las privadas tendrán espacios para el desarrollo de actividades deportivas, entrenamiento de tripulaciones, cursos de navegación y la organización de regatas y competencias relacionadas con el mar.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

A los efectos de tomar en consideración los resultados emanados del estudio, se presenta a continuación la siguiente propuesta, la cual surge luego de las conclusiones y las recomendaciones obtenidas.

6.1. Título

Modelo gerencial para las marinas deportivas públicas en Venezuela.

6.2. Presentación

El Turismo es una actividad multisectorial que requiere la concurrencia de diversas áreas productivas – agricultura, construcción, fabricación, recreación, de los sectores públicos y privados para proporcionar los bienes y servicios utilizados tanto por los turistas como por los habitantes del sector.

A su vez, el desarrollo económico comprende intereses mayores de calidad de vida, consecución educacional, acceso a libertades y bienestar espiritual de los ciudadanos de una determinada ciudad o país, es pues, un puente entre la miseria y la esperanza, es una herramienta para frenar la pobreza, un ladrillo en la construcción del desarrollo y un complemento esencial en el mejoramiento de vida en todos los puntos de la región y/o del país.

La clave del éxito gira en torno al desarrollo de los recursos humanos. Para López (2006) “Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos” (s/n). Los capitales de inversión y la tecnología avanzada pueden abundar, pero si no existe el capital humano que sepa maximizar su uso, no habrá mayor productividad. De ahí que los países de mayor bienestar son los que tienen una fuerza laboral bien calificada. Para los países en vías de

desarrollo se expide entonces la receta de las inversiones masivas en educación y entrenamiento

Tomando en consideración tal planteamiento es necesario visualizar este panorama hacia el papel

En el marco de este escenario cambiante e impredecible, se presenta esta propuesta que tiene como eje principal a la comunidad del sector de Caraballeda como centro, ya que se pretende a través de la misma ofrecer Un modelo gerencial para las marinas deportivas públicas, específicamente en Caraballeda del Estado Vargas.

6.3. Fases del Modelo Gerencial

6.3.1. Fase de Difusión

En la presente fase de difusión se darán a conocer los resultados de la presente investigación a objeto de lograr la concientización de los involucrados en el estudio, en este caso a los entes públicos, privados, a la comunidad, al inversionista, al visitante de la marina pública de Caraballeda del Estado Vargas, sobre la importancia de los resultados. En el desarrollo de esta fase se informará sobre la necesidad de elaborar un modelo gerencial de capacitación para solventar las necesidades detectadas.

6.3.2. Fase de Ejecución

En el desarrollo de esta fase se aplicará la incorporación de los entes involucrados al desarrollo del modelo gerencial a través de un enfoque de integración, el cual, debe estar orientado a explorar potencialidades, resolver eficazmente los problemas de gestión que aparezcan así como fortalecer la capacidad gerencial de los diseños organizacionales para los organismos regionales, requiriendo para esto, innovaciones sustanciales dirigido hacia la gerencia pública, y por lo tanto todas estas renovaciones deberán formar parte de un cuadro más amplio de cambios en dicha gerencia.

6.3.3. Fase de Evaluación y Seguimiento

En el desarrollo de esta fase se realizarán los correctivos necesarios para superar las dificultades encontradas a lo largo del proceso.

6.4. Justificación

La elaboración de la presente propuesta se justifica plenamente en virtud de las necesidades detectadas en el desarrollo del estudio.

En tal sentido se evidenció que en la región se necesita desarrollar con un nuevo modelo la operatividad de las marinas públicas deportivas, específicamente la ubicada en Caraballeda, a fin de mejorar si se requiere de la capacitación para mejorar su funcionamiento.

En este sentido se propone un modelo gerencial con miras a preparar aspectos muy concretos relacionados con la gestión y/o cogestión, partiendo de enfoques teóricos que en este sentido sustentan las acciones gerenciales.

Ello permitirá mejorar el funcionamiento de la organización, lo cual ayudará a hacer más eficiente los logros que estas se emprendan.

En relación a los aspectos gerenciales estos definen el modelo actual de la gerencia, como un empresario tradicional que aplica el enfoque de la gerencia clásica, con un estilo autocrático, donde todo el trabajo es centralizado y canalizado por el propietario y las directrices se cumplen sin ninguna explicación, ni razón para ello. Dentro de este modelo, el personal desconoce la misión y los objetivos de la empresa, por lo tanto, las operaciones son realizadas sólo para satisfacer la autoridad impuesta por el patrón, sin dárseles la oportunidad de mostrar los conocimientos, destrezas y habilidades del personal trabajador.

Para la caracterización del modelo gerencial propuesto se utilizó una matriz gerencial que comprende: componentes, elementos y las características relevantes que definen al gerente. Los criterios analizados en los componentes fueron: el aspecto personal, organizacional y el entorno en el que se desarrolla

la actividad marino – deportiva.

En lo que al aspecto personal se refiere, se tomaron en cuenta los elementos relacionados con los conocimientos, actitudes y destrezas, desarrollados por el factor humano. En el componente organizacional se tomó en cuenta la misión y visión, así como los procesos de planificación, organización, dirección y control, como aspectos que constituyen la función gerencial. Y por último, en el componente entorno, el medio en el que se desenvuelve la función gerencial para cumplir con la finalidad de la misma, especialmente: la cogestión, el financiamiento, la comercialización y la política entre otros.

6.5. Fundamentación

El estudio se fundamentará en los postulados de la teoría de Peter Drucker (2000) quien afirma que “la gerencia constituye un grupo distinto y prominente de en la sociedad industrial” (p. 13).

En este mismo orden de ideas este autor señala que gerenciar es decidir, y los propósitos, metas y estructuras organizacionales representan el ámbito de las decisiones institucionales, de tal manera que tomar decisiones eficaces es sinónimo de obtener los resultados los resultados esperados.

El proceso gerencial se observa como un comportamiento (...) planificación, organización, (...). No hay normas exactas para aplicarlas universalmente, sólo por experiencias adquiridas y comprobadas en la práctica, es por ello que han surgido numerosas propuestas en este sentido en el área gerencial (p. 18).

Según estos postulados el reto de la industria es cambiar a los gerentes que tradicionalmente tenían todas las respuestas y le indicaban a todos sus colaboradores lo que debían hacer y como lo debían hacer; por gerentes que actúen como facilitadores y desarrollen el potencial humano. El reto es entrenar de nuevo a los gerentes y no volver a entrenar tanto a los obreros.

Es indudable que el modelo gerencial utilizado hasta ahora debe cambiar

profundamente y reorientarse hacia una reingeniería cultural en la que principios éticos, sociológicos, y ecológicos como gestión, compromiso, autonomía, credibilidad, entre otros, comiencen a imponerse dentro de nuestra actual cultura y que los valores existentes en cada una de las personas adquieran una nueva y enriquecedora dimensión, cuando son involucrados y aplicados a las diferentes actividades; pues estaríamos cambiando nuestra actual cultura basada en el tener por darle paso y gestar una nueva cultura basada en el ser. “El ser por encima del tener”.

Para Pérez, Y., Villasmil, J. y Martínez, E. (1998),

Dirigir estas organizaciones con ese cambio organizacional, no es nada fácil, ya no se trata de quién dirige y quién es dirigido; sino de cómo se diseña una nueva estructura cultural que permita tener relaciones sólidas, de ayuda y de apoyo (s/n).

El cambio organizacional, es otra cultura, que manteniendo mecanismos de control sobre los resultados, elige estratégicamente el desarrollo de las potencialidades de todos y cada una de los involucrados.

Para cumplir con el objetivo de la investigación se desarrolla una propuesta de un modelo gerencial dirigido a las marinas públicas deportivas, sustentado bajo un enfoque gerencial de calidad. Gutierrez (2004), sostiene que:

La calidad no pasa a ser estrategia competitiva solo porque se apliquen métodos estadísticos para controlar el proceso; como tampoco lo es por el hecho de que todos se comprometen a elaborar productos sin ningún defecto, pues esto de nada serviría, si no hay mercado para ello. La calidad en la gerencia pasa a ser estrategia de competitividad en el momento en el que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos del consumidor (p. 39).

La gerencia de calidad total es un aspecto de gran trascendencia para las empresas y organizaciones de hoy, porque es precisamente la dirección

general la que debe dar el gran impulso hacia los cambios de cultura que exige la calidad total.

Para el diseño del modelo se utilizaron los enfoques y las herramientas utilizadas en el ciclo de Shewart, conocido también como el ciclo de Deming (1989), presentadas por Berry (1992).

Si se presenta el análisis situacional FODA del modelo gerencial propuesto, este sería de la siguiente manera:

Cuadro N° 19

Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Personales - Gerenciales - De mercadeo - Tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitivas - Económicas - Geográficas - Social
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Personales - Gerenciales - De mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitivas - Políticas - Económico - Social

6.6. Estructura del Modelo Gerencial

El modelo gerencial actual está dirigido por un empresario tradicional, que aplica el enfoque de la gerencia clásica, a través del conocimiento obtenido de la práctica vivencial y de la tradición heredada de sus antecesores. Se propuso para el mejoramiento de los procesos gerenciales de la actividad marino - deportiva – turística, un modelo gerencial que abarca los procesos de planificación, organización, ejecución y revisión del plan de mejoramiento,

basado en el ciclo de mejoramiento continuo de Shewart/Deming, con los principios y valores, misión y visión para implantar un nuevo modelo.

Para la caracterización del modelo gerencial actual se utilizó una matriz gerencial que comprende: componentes, elementos y las características relevantes que definen al gerente. Los criterios analizados en los componentes fueron: el aspecto personal, organizacional y el entorno en el que se desarrolla la actividad relativa a la marina pública deportiva.

Se propone para el mejoramiento de los procesos gerenciales, un modelo gerencial denominado POER que abarca los procesos de Planificación, Organización, Ejecución y Revisión del plan de mejoramiento, basado en el ciclo de mejoramiento continuo.

6.6.1. Justificación de la creación de un nuevo Modelo Gerencial (POER)

El diseño de un nuevo modelo gerencial se hace necesario por:

1. La incertidumbre de las políticas actuales
2. La nueva política comercial de competitividad
3. Los cambios del entorno económico:
 - Control de cambios - inflación
 - Control de precios - desempleo
4. La necesidad de sostenibilidad en el tiempo
5. Razones de seguridad
6. Las posibles crisis financieras

6.6.2. Principios y valores que sustentan el nuevo Modelo Gerencial (POER)

1. Compromiso de todos con el mejoramiento continuo de los procesos que se dan en la empresa
2. Motivación y convencimiento de trabajar bajo este enfoque
3. Liderazgo participativo

4. Mejorar las relaciones humanas
5. Satisfacer las necesidades de los clientes
6. Participación de los proveedores en los procesos
7. Mantener comunicaciones abiertas
8. Asegurar una rentabilidad continua
9. Alcanzar un elevado desempeño en el trabajo
10. Fomentar la lealtad del personal con la organización
11. Fundamentar la toma de decisiones en datos registrados
12. Confianza en los trabajadores
13. Deseo y disposición de aprender en todos los niveles

6.6.3. Limitaciones o Barreras a vencer en el nuevo Modelo Gerencial (POER)

1. Falta de compromiso gerencial
2. Inadecuado trato del personal
3. Ausencia de adiestramiento y capacitación
4. Inexistencia de sistema de recompensa, estímulos e incentivos
5. Deterioro del medio ambiente
6. Propietario desmotivado
7. Personal no calificado
8. Deficiente comunicación
9. El pensamiento de que la mejor manera y más fácil es la que se conoce y aplica

A continuación se señala en forma esquemática la misión y la visión del modelo gerencial propuesto POER, en el cuadro 19, los objetivos del modelo gerencial propuesto en el cuadro 20, como base de la función gerencial. Es importante señalar que la validación futura permitirá los ajustes que enriquecerán el modelo propuesto. Por último el cuadro 21 donde se diseña el modelo gerencial propuesto.

Cuadro N° 20

Misión y visión del modelo gerencial propuesto (POER)

Misión del modelo gerencial propuesto (POER)

La unidad de organización propuesta tiene como propósito lograr, en forma continua y permanente, una gerencia eficiente y competitiva, que le permita satisfacer las necesidades del sector marino deportivo.

Visión del modelo gerencial propuesto (POER)

Lograr una integración entre la comunidad, entes públicos, privados, estudiantes, socios de la marina, que satisfaga las necesidades reales para la población, a través del uso racional de los factores y que se constituya en un modelo gerencial para los residentes de Caraballeda.

Cuadro N° 21

Objetivos del modelo gerencial propuesto (POER)

Objetivos del modelo gerencial propuesto (POER)

Introducir los principios, valores y herramientas de la gerencia de calidad en los procesos de la organización.

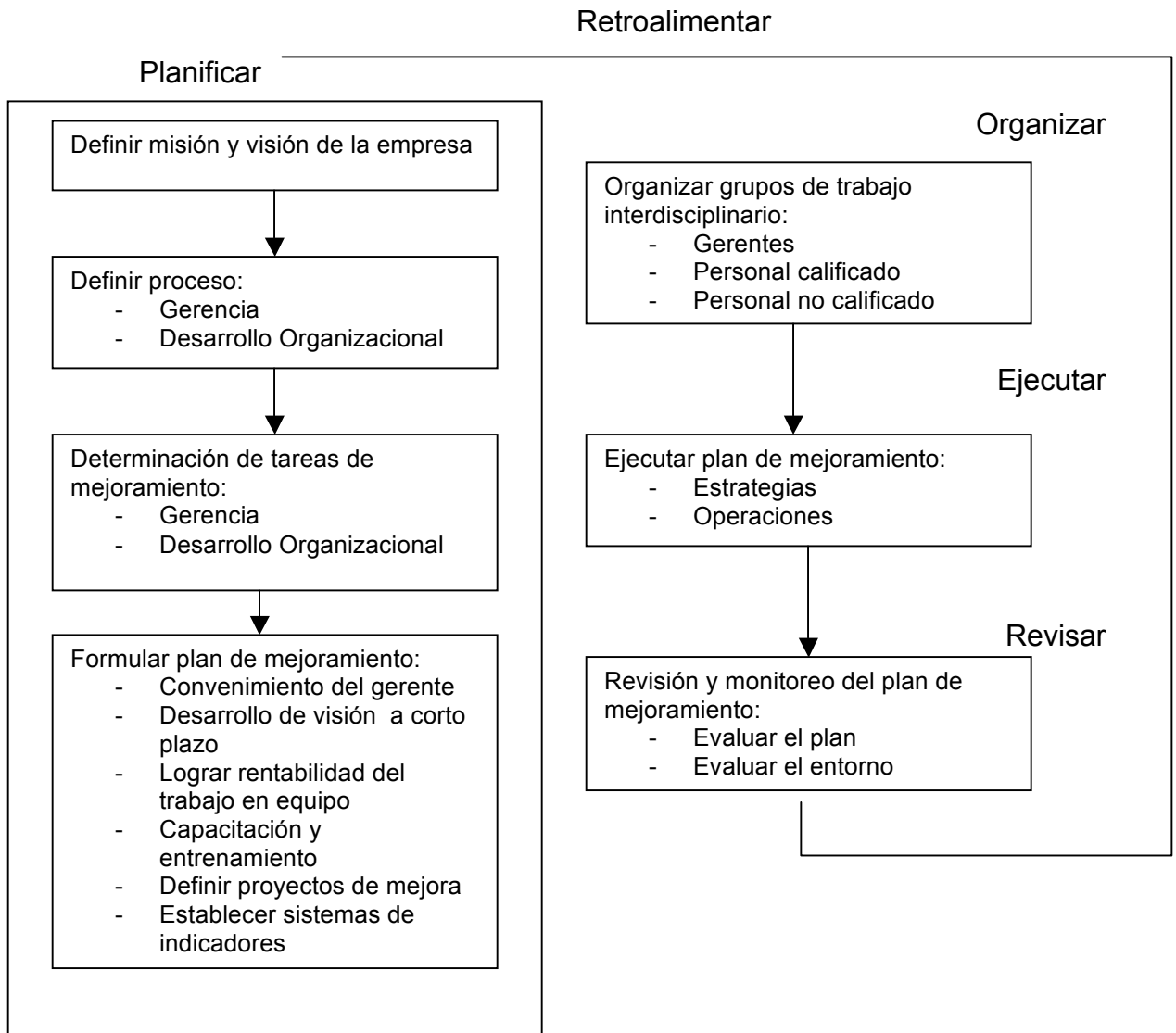
Incrementar los niveles de participación de la comunidad.

Alcanzar mayores niveles de ingresos y de rentabilidad.

Lograr mayor efectividad a través de la optimización de los recursos de la zona, en armonía con el medio ambiente.

Cuadro N° 22

Modelo gerencial propuesto (POER). Ciclo de mejoramiento del modelo actual



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALESTRINI, M. (2001), **Como se elabora el proyecto de investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles**, Caracas, BL Consultores Asociados.
- BARNARD, CH. (1959). **Las Funciones de los Elementos Dirigentes, formar y guiar los valores.**
- BERRY, T. 1992. Como gerenciar la transformación hacia la calidad total. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- BISQUERRA, R. (1994). **Método de investigación educativa.** España. CAC
- Brickley, J. y otros (2004). **Diseño de organizaciones para crear valor, de la estrategia a la estructura.** México. Ediciones Mc Graw Hill.
- BONNETT, F. VELEZ, B., GALLAGHER, J. Y SCHMIDT, W. (2003). **No siempre se tiene la razón!**. Bogotá Colombia. Editorial Norma.
- CÁRDENAS, F. (1986). **Producto turístico. Aplicación de la estadística y del muestreo para su diseño.** 2ª Edición. México. Editorial Trillas.
- DEMING, E. (1989). **Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.** Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- DRUCKER, P. (2000). **La gerencia de empresas.** (2ª Edición). Buenos Aires: El Ateneo.
- FREEDMAN, J. (1998). **La administración.** México Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- GUIZAR, R. (1998). **Desarrollo organizacional principios y aplicaciones.** México. Mc Graw Hill Interamericana, S.A de C.V.
- GUTIÉRREZ, M. (2004). **Administrar para la calidad: Conceptos administrativos del control total de calidad.** México. Editorial Limusa.
- HURTADO, J. (1998) **Metodología de la Investigación** Caracas. Fundación Supal.

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2005). **XII Censo General de Población y Vivienda. Primeros resultados**. Fondo de Población de las Naciones Unidas. Caracas: Autor.
- LANNON – KIM, C. (1999). La implementación de la gerencia de calidad: una batalla cuesta arriba. Material mimeografiado. Caracas. Venezuela. CONINDUSTRIA.
- LÓPEZ, C. (2006). **Los factores claves del éxito**. Julio 16, 2006. <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/htm>.
- MARTÍNEZ, M. (2000). **La invitación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico**. México. Editorial Trillas.
- MAYO, E. (1972). **Problemas humanos de una civilización industrial**. 2ª Edición. Buenos Aires. Ediciones Nueva Visión S.A.I.C.
- MUÑOZ, R.(1998). **Como elaborar y asesorar una investigación de tesis**. México Prentice Hall Editores.
- PÉREZ, Y., VILLASMIL, J. Y MARTÍNEZ, E. (1998). **Desarrollo de modelo gerencial para unidades de explotación frutícola en el municipio Mara, Estado Zulia, sustentado en el enfoque gerencial de la calidad**. Trabajo de grado. Departamento de Ciencias Sociales y Económicas. Facultad de Agronomía, Universidad del Zulia, Maracaibo. 17 de Junio de 2006. http://www.revfacagronluz.org.ve/v15_6/v156z009.html.
- PETERS, T. Y WATERMAN, R. (1991). **La Búsqueda de la Excelencia**. 4ª Edición. Colombia. Editorial Presencia Ltda..
- RUIZ, B. (1998). **Instrumentos de investigación educativa, procedimientos para su diseño y validación**. Ediciones CIDEG.
- SABINO, C. (1994) **Metodología de la Investigación**. Caracas. Editorial Panapo.
- SENGE, P. (1993). La V Disciplina; Compilación por: Rogelio Carrillo Penso, Comité de Calidad, Caracas, Venezuela. CONINDUSTRIA.
- TRAPIERS, B. (2005). **La cogestión y su importancia en el modelo de desarrollo endógeno**. Revista de gerencia N° 754. Tópicos de gerencia. Venezuela. Ediciones Meltom Technologies, Inc.
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR. (1998). **Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas. Fedupel.

Documentos Legales

LEY DE COMERCIO MARÍTIMO (2001). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.551**. Extraordinario de fecha 09 de Noviembre 2001. Caracas. Ediciones Dabosan, S.A.

LEY ORGÁNICA DE LOS ESPACIOS ACUÁTICOS E INSULARES (2004). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.290**. Extraordinario de fecha 25 de Septiembre 2004. Caracas. Ediciones Dabosan, S.A.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2001). **Decreto con fuerza de Ley Orgánica de los Espacios Acuáticos e Insulares**, Gaceta Oficial No. 37.290 de fecha 25 de Septiembre de 2.001.

ANEXOS

**INSTRUMENTO “A”
PERSONAL DE LA MARINA**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información de utilidad para la investigación de la Tesis de Grado del autor y la cual se titula **“Modelo Gerencial para las marinas deportivas públicas en Venezuela”**, la misma será presentada ante la Universidad Central de Venezuela en la Comisión de Estudios de Postgrado donde curso la Maestría de Gerencia Empresarial en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Agradeciéndole enormemente el tiempo y la colaboración prestada.

El autor

Alfredo Viso Hernández

C.I. 5.535.555

Propósito:

El presente instrumento tiene por finalidad detectar las necesidades educativas en el área de las ciencias náuticas, especialmente en la operación y mantenimiento de embarcaciones menores y está dirigido a las personas que trabajan y visitan frecuentemente a la Marina Pública de Caraballeda, Estado Vargas.

1.- Indique su nivel de instrucción

<input type="checkbox"/>	Educación básica	Último año aprobado _____
<input type="checkbox"/>	Educación diversificada	Último año aprobado _____
<input type="checkbox"/>	Educación Superior, TSU u otros	Último año aprobado _____

2.- Sexo M F

3.- En qué rango de edad se encuentra usted

<input type="checkbox"/>	18 – 25 años
<input type="checkbox"/>	25 – 25 años
<input type="checkbox"/>	32 – 39 años
<input type="checkbox"/>	40 ó más años

4.- De ofrecérseles cursos de mejoramiento profesional en el área de las Ciencias Náuticas. Indique ¿Cuáles serían de mayor interés para usted?

<input type="checkbox"/>	Navegación
<input type="checkbox"/>	Máquinas marinas, dentro y fuera de borda
<input type="checkbox"/>	Mantenimiento de embarcaciones menores
<input type="checkbox"/>	Pesca
<input type="checkbox"/>	Otro (menciónelo)

5.- ¿Qué curso es prioritario para usted? _____

6.- De presentársele un programa de instrucción certificado en el curso de su interés ¿participaría en el programa?

Si No

Porqué _____

7.- ¿Trabaja usted actualmente? Si _____ No _____

(*) En caso de responder "SI" indique

_____ Empleado fijo	Sector Público _____
_____ Contratado	Sector Privado _____
_____ Independiente	Sector Público _____
	Sector Privado _____

8.- ¿Cuál sería su disponibilidad de tiempo para estudiar y que esté fuera de su ocupación ordinaria?

_____ Mañana
_____ Tarde
_____ Noche
_____ Fines de semana

INSTRUMENTO “B” COMUNIDAD

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información de utilidad para la investigación de la Tesis de Grado del autor y la cual se titula **“Modelo Gerencial para las marinas deportivas públicas en Venezuela”**, la misma será presentada ante la Universidad Central de Venezuela en la Comisión de Estudios de Postgrado donde curso la Maestría de Gerencia Empresarial en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Agradeciéndole enormemente el tiempo y la colaboración prestada.

El autor

Alfredo Viso Hernández

C.I. 5.535.555

Propósito:

El presente instrumento tiene por finalidad detectar las necesidades educativas en el área de las ciencias náuticas, especialmente en la operación y mantenimiento de embarcaciones menores y está dirigido a las personas que trabajan y visitan frecuentemente a la Marina Pública de Caraballeda, Estado Vargas.

1.- Indique su nivel de instrucción

_____ Educación básica	Último año aprobado _____
_____ Educación diversificada	Último año aprobado _____
_____ Educación Superior, TSU u otros	Último año aprobado _____

2.- Sexo M _____ F _____

3.- En qué rango de edad se encuentra usted

_____ 10 – 18 años
_____ 18 – 25 años
_____ 25 – 32 años
_____ 32 – 39 años
_____ 40 ó más años

4.- ¿Dedica usted tiempo para su esparcimiento (salud integral, mente y cuerpo)? Si _____ No _____
(* en caso de responder "SI" ¿Cuánto tiempo? _____)

5.- De ofrecérseles la oportunidad de practicar deportes náuticos para usted o su familia, ¿Cuáles serían los de su preferencia?

_____ Velerismo
_____ Canotismo
_____ Boga
_____ Natación
_____ Otro. (*) Sugieralo _____

6.- ¿De ofrecérsele el disfrute de eventos culturales tradicionales de la región, usted participaría? Si _____ No _____
Porqué _____

7.- Si se aberturasen _____ Turismo – Recreación
_____ Cocina (platos típicos de la región, repostería)
_____ Formación para micro-empresarios (Cooperativas)
profesional certificados _____
en las siguientes áreas
¿Cuáles son los de
mayor interés?

8.- ¿Qué curso es _____
prioritario para usted?

9.- De presentársele un Si _____ No _____
programa de instrucción
certificado en el curso Porqué
de su interés _____
¿Participaría usted en el _____
programa? _____

ANEXO “C”
ENTREVISTA

1) ¿Qué opinión le merece en un Estado marino costero, el desarrollo de un puerto deportivo público (marina deportiva), enmarcado dentro de las políticas turísticas de su Estado?.

2) ¿Considera usted que un puerto deportivo puede generar desarrollo económico a la región en la cual está insertado?.

3) ¿Ve usted factible que un puerto deportivo público se vea reflejada la comunidad a través de programas educativos, culturales y deportivos?