



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE BIBLIOTECOLOGÍA Y ARCHIVOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN EN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
PARA EL DESARROLLO**

**La Gestión del Conocimiento en una
Organización Inteligente.**

Caso: Academia Nacional de Ciencias Económicas

Autora: Marylene Gomes

Trabajo especial de grado para optar al
título de Especialista en Información y
Comunicación para el Desarrollo.

Caracas, septiembre de 2011.

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE BIBLIOTECOLOGÍA Y ARCHIVOLOGÍA**

**ESPECIALIZACIÓN EN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
PARA EL DESARROLLO**

**La Gestión del Conocimiento en una
Organización Inteligente.**

Caso: Academia Nacional de Ciencias Económicas

Autora: Marylene Gomes

Trabajo especial de grado para optar al
título de Especialista en Información y
Comunicación para el Desarrollo.

Tutor

MSc. Elisa Di Sante B.

APROBADO EM NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD
CENTRAL DE VENEZUELA POR EL SIGUIENTE
JURADO EXAMINADOR:

Coordinador

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen por darme la voluntad y la perseverancia para crecer
como ser humano y cumplir mis metas.

A mis padres por haberme dado la vida y las herramientas para surgir a pesar
de las adversidades.

A mi prometido por apoyarme y acompañarme en todo momento.

A mis amigos (as) por su incondicional compañía.

A todos ¡gracias!

Marylene Gomes

AGRADECIMIENTOS

Agradezco ante todo a Dios y a mi Virgen de Fátima por siempre iluminar mi camino y enseñarme que cada cosa tiene su momento perfecto.

A mi mamá, por siempre apoyarme y enseñarme que a través de la perseverancia se obtienen las metas, te quiero!.

A mi papá, quien desde el cielo me cuida y celebra cada logro.

A mi prometido Miguel Meneses, por estar en cada paso y darme ánimo con su incondicional amor, Te Amo!.

A mi compañera Ana Meléndez, por su gran apoyo y amistad en este caminar.

A mi tutora Elisa Disante B., quien supo guiarme en este escalón de la vida, gracias por sus consejos.

A todos mis compañeros de este curso, con quienes compartí excelentes momentos.

Al personal y profesores del CIDECI, a Eleida Martínez, Ynemar Beroes, Prof. Saibeth Aguilar, Prof. Álvaro Agudo gracias por sus consejos y su valiosa labor.

A todas aquellas personas que están en mi corazón y han colocado un granito de arena para mi crecimiento personal y profesional. ¡Gracias!.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1-3
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	4-10
1.1.- Objetivos.....	10
1.1.1.- Objetivo general.....	10
1.1.2.- Objetivos específicos	10
1.2.- Importancia	10-11
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	12-37
2.1.- Antecedentes	12
2.2.- Bases Teóricas.....	13
2.2.1.- Academia Nacional de Ciencias Económicas ..	13-15
2.2.2.- Calidad del servicio	16-18
2.2.3.- Planificación	19-20
2.2.4.- Conocimiento	20-22
2.2.5.- Gestión del conocimiento	22-24
2.2.6.- Elementos de la gestión del conocimiento ...	25-26
2.2.7.- Gerencia	26-28
2.2.8.- Perfil del gestor del conocimiento	

(knowledge manager)	28-29
2.2.9.- Las organizaciones	29-30
2.2.10.- La organizaciones como empresas que crean conocimiento	30-33
2.2.11.- Organización inteligente	33-37

CAPÍTULO

III MARCO METODOLÓGICO	38-43
3.1.- Metodología	38
3.2.- Tipo de investigación	38-39
3.3.- Diseño de la investigación	39
3.4.- Población o universo de estudio	39-40
3.5.- Procedimiento	40-41
3.6.- Técnica e instrumento de recolección de datos	41
3.7.- Técnicas de recolección individuales y grupales	41-43

CAPÍTULO

IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS ...	44-81
Tabulación de la encuesta al personal de la ANCE	45-47
Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta al personal de la ANCE	47-65
Análisis de los resultados obtenidos en la entrevista al gerente de la ANCE	65-68
Tabulación de la encuesta a los usuarios de la ANCE	68-70
Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta a los usuarios de la ANCE	71-81

CAPÍTULO	
V PROPUESTA	82-87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88-91
Conclusiones	88-89
Recomendaciones	89-91
REFERENCIAS	92-98
ANEXOS	99-106
A Encuesta al personal de la ANCE	100-102
B Entrevista al gerente de la ANCE	103-105
C Encuesta a los usuarios de la ANCE	106

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Servicio requerido en la Academia Nacional de Ciencias Económicas	69

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS		pp.
1	Edades de los empleados de la ANCE	48
2	Grado de instrucción de los empleados	49
3	Antigüedad de los empleados	49
4	Conocimiento de las funciones del personal	51
5	Funciones del personal	52
6	Tareas específicas del personal	52
7	Culminación de las tareas encomendadas	54
8	Sobrecarga de tareas en la ANCE	55
9	Planificación de las tareas a realizar	56
10	Colaboración del personal en tareas no planificadas	57
11	Ideas y/o aportes de los empleados de la ANCE	59
12	Sentido de pertenencia del personal con la ANCE	61
13	Servicio a los usuarios de la ANCE	62
14	Organización inteligente	63
15	Gestión del conocimiento	64
16	Medios por los cuales los usuarios conocieron la ANCE	71
17	Frecuencia de asistencia a la ANCE	73
18	Servicios obtenidos en la ANCE	74
19	Personal de la ANCE	75
20	Servicio de información de la ANCE	76
21	Servicio del Centro de Documentación	76
22	Servicio para adquisición de publicaciones	77
23	Servicio en la asistencia a conferencia	78
24	Servicio para entrevista con Académicos	79
25	Atención recibida de los empleados de la ANCE	80
26	Comentarios y/o sugerencias de los usuarios	81

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Organigrama de la Academia Nacional de Ciencias Económicas..	15
2	Estructura de la planificación	20
3	Ciclo de la inteligencia	22
4	Pirámide informacional	25
5	Procesos de conversión de conocimiento	32
6	La organización inteligente	37
7	Modelo de gestión del conocimiento propuesto para la Academia Nacional de Ciencias Económicas	84

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE BIBLIOTECOLOGÍA Y ARCHIVOLOGÍA**

**La Gestión del Conocimiento en una Organización Inteligente.
Caso: Academia Nacional de Ciencias Económicas**

Autor(a): Lic. Marylene Gomes

Tutor(a): MSc. Elisa Di Sante B.

Fecha: septiembre 2011

RESUMEN

La Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE) es una organización que provee un servicio importante, tanto al estado, como al público general y otras instituciones. A través de la presente investigación se determinó que la institución muestra debilidades tales como: inadecuada interacción de sus miembros, ausencia de comunicación efectiva, desconocimiento de las funciones del personal administrativo, poca generación de ideas y propuestas, así como la no apreciación de las mismas, falta de planificación oportuna y pertinente, toma de decisiones sólo para solucionar situaciones momentáneas, entre otras; lo que puede incidir en la consideración de la institución como una organización inteligente. El objetivo general que se planteó para esta investigación fue analizar si la ANCE se desempeña en la realidad como una organización inteligente, desde la perspectiva de la aplicación de la gestión del conocimiento como práctica gerencial. Entre los objetivos específicos se plantearon: describir los procesos de interacción para el desarrollo de las actividades de la ANCE, detectar cómo se desarrollan los procesos de construcción del conocimiento entre el personal de la ANCE, describir la gerencia empleada y realizar las recomendaciones a que hubiere lugar. El marco teórico indica las definiciones básicas, la Academia Nacional de Ciencias Económicas, la calidad de servicio, la gerencia, la planificación, la gestión del conocimiento, las organizaciones inteligentes, entre otros. Para la metodología se aplicó la investigación de campo, de carácter descriptivo, de tipo estudio de caso. A través de esta investigación, se pudo concluir que la ANCE no aplica la gestión del conocimiento como práctica gerencial, por lo tanto no se desempeña como una organización inteligente. No obstante, con la aplicación de las recomendaciones aportadas a través de este trabajo, y la constancia de quienes la conforman puede ser ejemplo de organización inteligente para otras instituciones.

Palabras clave: *Gestión del conocimiento, organizaciones inteligentes, Academia Nacional de Ciencias Económicas, gerencia, toma de decisiones.*

INTRODUCCIÓN

El conocimiento, mueve el motor de la sociedad, representando el capital intelectual de las organizaciones, produciendo así una innovación continua y exitosa, para una mayor competitividad entre cada uno de los elementos que componen los diferentes departamentos en una institución u organización, en la que el conocimiento actúa mejorando el control de los recursos existentes para satisfacer las necesidades presentes y futuras. Hay que resaltar que el conocimiento forma parte importante de la llamada gestión tecnológica, la cual lleva al desarrollo de nuevas oportunidades para planificar y controlar las acciones orientadas a desarrollar el capital de conocimiento útil para alcanzar los objetivos de una organización.

Desde esta perspectiva, es pertinente aprovechar el conocimiento y la experiencia de quienes conforman la organización, de tal manera que puedan ser un recurso en beneficio de esta. Este proceso no es más que la búsqueda de soluciones para proponer estrategias que contribuyan con el buen funcionamiento de la institución y de quienes la conforman. Al respecto se puede decir que dicha situación, conlleva a una organización a buscar mediante la retroalimentación con sus empleados (como la parte interna) y con sus usuarios (como una parte externa), posibles soluciones, con el fin de intercambiar experiencias y buscar solventar necesidades en ambas partes. La organización inteligente, según Chun (1999):

Usa todo el conocimiento a su alcance, porque lo ha organizado, en particular la información y el conocimiento que disponen sus propios recursos humanos y los integra con la información externa para

producir constantemente un cuadro descriptivo de la realidad que le rodea y con ello decidir en función del mejor desempeño. (p.6)

Esto se pudiera interpretar como la capacidad de una organización de crear conocimiento y utilizarlo para adecuarse estratégicamente al mercado, con el fin de obtener resultados óptimos que contribuyan al logro de la visión de la institución.

Esta investigación centró su atención en la Academia Nacional de Ciencias Económicas, en virtud de que la autora observó algunas debilidades en su funcionamiento administrativo, que afectaban tanto el ambiente laboral de sus miembros, como la motivación para la realización de las diferentes actividades que allí se realizan y el servicio que se presta al público.

Se buscó determinar si es una organización Inteligente empleando como referente la gestión del conocimiento. El estudio se llevó a cabo desde la perspectiva de lo que se maneja como gestión del conocimiento a nivel gerencial y de lo que se denomina organización inteligente. El diagnóstico se desarrolló en primera instancia, a través de la observación directa de la autora y la entrevista a miembros claves de la ANCE, como a sus usuarios y una entrevista al gerente de la organización y luego con la información recabada se elaboró una encuesta, que una vez validada por expertos, se aplicó a todos los integrantes de la organización y a los usuarios.

El estudio fue una investigación de campo, de carácter descriptivo de tipo estudio de caso. Entre los aportes más relevantes obtenidos con el presente estudio se encuentran: la determinación de las debilidades existentes en la institución que

impiden que sea una organización inteligente, también se pudo determinar que la ANCE no aplica la gestión del conocimiento entre sus estrategias de gestión gerenciales.

La investigación estuvo estructurada de la siguiente manera: en primer lugar se realiza el planteamiento del problema estudiado y los objetivos que se perseguían; se continúa el marco teórico que incluye, algunos antecedentes, la definición de términos, y desarrollo de las bases teóricas que fueron requeridas para la investigación, como lo son la Academia Nacional de Ciencias Económicas, la calidad de servicio, planificación; gerencia, gestión del conocimiento, las organizaciones y organización inteligente. Posteriormente se aborda la metodología: el tipo y diseño de la investigación la población o universo de estudio, el procedimiento aplicado para la investigación, las técnicas de recolección de datos y la recolección individual y grupal. El análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Se define la propuesta para la mejora de los servicios y la gestión de la ANCE y para finalizar se señalan las referencias utilizadas para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Existe en la sociedad una alta demanda de servicios de diferente índole, esto quizás se deba, al crecimiento del uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), que han hecho más fácil el acceso a algunos servicios, y la creación de otros, como por ejemplo: no tener que ir personalmente a las instituciones sino poder consultar los servicios a través de sus páginas web, entrar en contacto con las mismas mediante el correo electrónico, sin limitaciones de horario, problemas de traslado, ausencia del personal que atiende, entre otros, por ello, es importante tenerlas en cuenta y sobre todo gerenciarlas de la mejor manera para aprovecharlas al máximo.

De lo dicho anteriormente, se puede señalar que la gerencia de servicio en una organización, es un término que se ha popularizado de tal manera que prácticamente es empleada en todos los niveles organizacionales. Para Albrecht, (1997) “es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.” (p.19). Según este concepto, las organizaciones independientemente de su finalidad (pública o privada), deben prestar un servicio y éste, probablemente no es el esperado si quienes lo realizan

no se sienten identificados ni a gusto con la institución para la cual laboran. La clase de servicio que una institución presta y lo bien que lo hace son factores importantes para el éxito y para determinar la continuidad de la institución en el entorno.

El presente siglo ha traído un gran desarrollo en el ámbito tecnológico e informacional, resaltando y avanzando en la integración máquina-hombre, pudiendo observar de este modo que las tecnologías y el trabajo humano ocasionan de manera individual consecuencias positivas, la sinergia de ambas produce las llamadas *Organizaciones Inteligentes*, que no son más que la unión conjunta de responsabilidades y aptitudes no sólo a nivel gerencial, sino con todos los integrantes de una institución. Para Chun (1999), “una organización inteligente es la que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.”(p.5). Es decir, para que una organización tenga éxito es importante que se considere lo que aprecian sus miembros, lo cual a su vez permite la creación de nuevo conocimiento, que al ser compartido puede generar una toma de decisiones pertinente y apropiada que redundará en el cumplimiento de las metas trazadas. La compenetración de estos tres elementos y los resultados que de ello se obtengan en beneficio de la organización es lo que hará que se convierta en una organización inteligente.

Actualmente, las organizaciones requieren de cambios que les permitan avanzar y crecer en un mundo que es cada vez más exigente. No obstante, en muchos casos quienes llevan la dirección de las organizaciones, aparentemente, no tienen el conocimiento gerencial necesario y/o no muestran interés alguno en el quehacer de la organización y/o, no poseen las competencias para buscar la salida a los problemas

que se le presentan y obtener los resultados que se esperan de las mismas. En algunos casos los gerentes están renuentes a cambiar la estructura con la cual han venido trabajando. Y es precisamente en este aspecto que se busca mejorar el funcionamiento de las organizaciones a través de lo que se ha denominado “gestión del conocimiento”. Para Carrión (s.f.) es “la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados, de una u otra forma, con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento”, (p.9). Según este concepto, la gestión del conocimiento se centra en el conocimiento y el valor que ésta le otorga a la organización para poder obtener mejoras y solucionar problemas.

Como se mencionó anteriormente, este estudio se desarrolló en la Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE), que es por excelencia la institución en la que se concentran los especialistas más destacados de la economía venezolana, con el fin de investigar al respecto y realizar asesorías en el área de economía, tanto a nivel estatal como a quienes la soliciten.

La autora de este estudio es miembro del personal que labora en la ANCE y ha tenido la oportunidad de observar la existencia de algunas debilidades, a saber: a) Se desconocen las funciones que los miembros del personal deben desarrollar; b) no se completan las actividades a realizar por cada individuo; c) la gerencia muchas veces no expresa a los integrantes de la organización lo que debe hacer porque cree que está tácito; d) Ha sucedido que por razones no explícitas, la gerencia aminora las tareas propias o las de otros miembros del personal y las reasigna con la consecuencia de

sobrecargar de actividades a quienes finalmente las realizan; e) En algunos casos, se toman decisiones “de momento” para atender determinada situación, pero la misma no es eventual, ya que se repite con cierta frecuencia y lo que realmente se requiere es que la acción a realizar (decisión) sea permanente y quede establecida como un procedimiento ante situaciones de esa índole y similares; f) la gerencia es contratada por él o los académicos, quienes por supuesto, consideran que esa persona puede desempeñar dicho cargo, no se realiza un estudio de capacidad, ni se somete a concurso, simplemente es seleccionado y se le contrata.

Las debilidades descritas han traído como consecuencia incomodidades y limitaciones en el aporte de ideas y conocimiento explícito por parte de los miembros que laboran en la organización en todos los sentidos, tanto entre quienes ejercen las funciones administrativas que sostienen el funcionamiento de la organización, como entre el personal obrero, generando poco rendimiento laboral, roces personales, resistencia a cumplir instrucciones, y situaciones desagradables cuando se imponen acciones a manera de una orden, sin importar las funciones que hasta ese momento desempeñan la o las personas en cuestión.

Cabe destacar que las decisiones tomadas desde la gerencia, en algunos casos resuelven la situación momentáneamente más no se sostiene a largo plazo, lo cual implica que en el tiempo reaparezcan nuevamente los inconvenientes generando ineficiencia por parte de la organización, puesto que algo que debió resolverse definitivamente en un momento no se hizo y la situación se repite una y otra vez teniendo que atenderla.

Las situaciones antes detalladas son la causa de que los empleados aporten muy pocas ideas y se muestren desganados en la realización de sus actividades, percibiéndose muy poco sentido de pertenencia y o identificación con la institución, lo que quizás redunde en la prestación de un servicio pobre e ineficiente. Del mismo modo, impide la manifestación de la creatividad e ideas, así como la generación de nuevos conocimientos que se puedan poner en práctica y que permitan un servicio eficiente.

Por ejemplo, ha sucedido en ocasiones, cuando se presentan tareas extraordinarias tales como: la asistencia de invitados nacionales e internacionales, nombramientos de nuevos miembros de la ANCE, conferencias, evento de propuestas a la nación por parte de las academias de Venezuela, cambios de comité directivo, entre otros, que surge la necesidad de realizar trabajos de último momento y en muchos casos que no son de la competencia de los funcionarios, teniendo que dejar de lado las funciones propias de cada quien para atender la situación existente de manera inmediata, aunado a esto la cantidad de actividades a realizar en la ANCE son numerosas para el poco personal con el que cuenta.

Lo anteriormente expuesto tiende a generar una interrupción en las responsabilidades que le corresponden a cada funcionario, lo que redundaría en una tarea incompleta y/o extemporánea. Algo que vale la pena mencionar y que no es de la competencia directa de los empleados administrativos, es que se ha observado que no hay suficientes mecanismos de promoción y divulgación acerca de lo que es ANCE y los

servicios que ofrece, pues se ha tenido retroalimentación de algunas personas en cuanto a que desconocen completamente la existencia de la ANCE y sus aportes a la sociedad.

La ANCE cuenta con el siguiente personal para el funcionamiento de sus labores: un (1) asistente de presidencia; un (1) administrador; un (1) asistente administrativo; un (1) bibliotecólogo; un (1) asistente de publicaciones; un (1) encargado del servicio Web; un (1) encargado del depósito de publicaciones; un (1) mensajero; y un (1) encargado de limpieza.

Descrito el contexto de la situación problemática, se observó que las debilidades relatadas crean un ambiente laboral discordante, así como deficiencia en el servicio ofrecido al público para quienes sirve la institución, esto hace que la ANCE no se encuentre en el ámbito gerencial ideal que debería poseer una institución de prestigio como la mencionada.

A partir de lo señalado hasta el momento surgen varias interrogantes, entre ellas:

¿Cómo se dan los procesos de interacción del personal administrativo en la ANCE?,

¿Cómo se llevan a cabo los procesos de interacción entre el personal administrativo, los académicos y el comité directivo?, ¿las funciones de cada integrante de la organización están claras y delimitadas?, ¿el personal ofrece ideas nuevas y aportes creativos para la mejora y buen servicio de la organización? ¿Estos son considerados por el gerente y los académicos?, ¿el servicio que se ofrece al público es eficiente?

¿Existe planificación de los eventos a realizar en la ANCE?, ¿se puede considerar a la ANCE como una organización inteligente, partiendo de que emplea “la gestión del conocimiento” como una de sus prácticas gerenciales?

Estas interrogantes llevan al planteamiento de los objetivos detectados a través de esta investigación:

1.1.- Objetivos

1.1.1.- Objetivo general

Analizar si la Academia Nacional de Ciencias Económicas se desempeña en la realidad como una organización inteligente, desde la perspectiva de la aplicación de la gestión del conocimiento como práctica gerencial.

1.1.2.- Objetivos específicos

- a.- Describir los procesos de interacción de la ANCE entre sus miembros y su entorno para el desarrollo de sus actividades.
- b.- Detectar cómo se desarrollan los procesos de construcción del conocimiento entre los miembros del personal de la ANCE.
- c.- Describir la gerencia que se emplea en la ANCE.
- d.- Realizar las recomendaciones a que hubiere lugar.

1.2.- Importancia

Actualmente existe una rica variedad de realidades y criterios que hay que tener en cuenta al momento de tomar decisiones, ya sean a nivel personal o empresarial, el ritmo de los cambios en el entorno se intensifica, superando en muchos casos la capacidad de adaptación a los cambios de los individuos.

El presente estudio logró, a través del levantamiento de información, elaborar un diagnóstico que permitió conocer con exactitud las debilidades en la ANCE, a fin de proponer, lineamientos y estrategias que puedan ser aplicadas a futuro. La autora sobre la base de los conocimientos adquiridos referente a información y comunicación para el desarrollo, específicamente relacionados a la gestión del conocimiento a nivel organizacional, considera que de aplicarse las estrategias sugeridas, se podría mejorar la eficiencia de la organización, así como los servicios que presta, ofreciendo posibles soluciones a las debilidades que se precisaron en el desarrollo de esta investigación.

Algunas de las situaciones a solucionar en ANCE están relacionadas con la capacidad y modo de compartir la información, la experiencia y el conocimiento individual y colectivo, así como la mejora de los productos y servicios, la atención al cliente, el ambiente laboral, la comunicación, la estimulación a la participación por parte de quienes allí laboran, además de una mayor eficiencia en el uso de los recursos y por ende en las herramientas para la gestión.

Cabe destacar que a través de la presente investigación se podría contribuir con la promoción de la ANCE en la sociedad, se puntualizan puntos que permitirán la optimización de la gestión administrativa de la organización y controlará la gestión así como constituirse en un aporte para el área de la información y comunicación para el desarrollo, en referencia a la gestión del conocimiento a nivel organizacional, ser una guía para el buen funcionamiento de la gestión administrativa de la ANCE y la solución de problemas prácticos en cualquier organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes

Actualmente, las organizaciones se ven en la necesidad de implantar ventajas competitivas que den frutos a largo plazo, pudiéndose éstas adaptar a los cambios que exige el entorno. A su vez, las relaciones entre el personal y demás componentes de la organización, serán los que a través del conocimiento y la comunicación establecerán las capacidades de desempeño de los grupos de trabajo constituidos en dicha institución.

Para sustentar el presente estudio, se consultaron trabajos de grado de especialización realizados previamente con semejanzas en el tema, donde se propone la gestión del conocimiento como técnica ideal para el buen funcionamiento de organizaciones. Así mismo, se consultaron teorías sobre organizaciones inteligentes, gestión del conocimiento, gerencia, toma de decisiones, gerencia empresarial y demás obras que traigan a colación la importancia y contribución de la gestión del conocimiento para la planificación y el buen funcionamiento de una organización para el cumplimiento de sus metas.

2.2.- Bases teóricas

Sentado el planteamiento del problema y determinados el objetivo general y los específicos para los fines de la presente investigación, se establecen las bases teóricas que apoyan este estudio. Es por ello, que dentro de la teoría se señaló lo concerniente a la gestión del conocimiento y a las organizaciones inteligentes, elementos estos sobre los que se basó el estudio.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, la misión de las bases teóricas es la de ubicar el problema objeto de estudio en un acumulado de conocimientos para guiar la búsqueda de manera que se ofrezca una conceptualización adecuada.

Para comprender la gestión del conocimiento, las organizaciones inteligentes, y la organización objeto de estudio en esta investigación, es importante especificar algunos elementos como: la Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE), la calidad del servicio, la planificación, el conocimiento, gestión del conocimiento, la gerencia, perfil del gestor del conocimiento (Knowledge Manager), las organizaciones, Las organizaciones como empresas que crean conocimiento, organización inteligente.

2.2.1.- Academia Nacional de Ciencias Económicas.

La Academia Nacional de Ciencias Económicas es una Corporación de carácter público, con personalidad jurídica, patrimonio distinto del fisco nacional, con autonomía académica, y organizativa, con sede en la ciudad de Caracas, Venezuela.

Al respecto conviene decir, que la ANCE, fue creada por ley de fecha 24 de agosto de 1983, publicada en gaceta oficial No. 32796. El 31 de enero de 1984 fueron

juramentados por el entonces Presidente de la República, Dr. Luis Herrera Campins, los primeros veinte individuos de número de la Corporación, quienes fueron designados por el Presidente mediante decreto No. 2421 de fecha 30 de enero de 1984. El 12 de julio de 1984 se celebró el acto solemne de instalación de la Academia en el paraninfo del Palacio de las Academias de Caracas.(<http://www.ance.org.ve>). La Academia Nacional de Ciencias Económicas está adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación, dependiendo de éste a través de la aprobación de un presupuesto anual, para las actividades a desempeñar en ese transcurso, siendo una debilidad que afecta considerablemente las actividades y financiamiento de las necesidades en la ANCE. En este contexto es importante resaltar el impacto que las TIC han tenido sobre la sociedad, las organizaciones, instituciones educativas y la vida de cada individuo y su desenvolvimiento; se puede decir que las TIC “son un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario” (Ruíz, 2009, p.2). Al respecto, se puede indicar que a través de las TIC, se ha hecho más fácil la comunicación y el intercambio de información, pudiendo ahorrar tiempo en algunas actividades para poder dedicarle tiempo a otros quehaceres, además de contar con la destreza de elaborar de manera rápida y eficiente tareas que eran consideradas imposibles un tiempo atrás. De lo anterior se puede mencionar que para mejorar el servicio de la ANCE, en el año 2007 se realizó la instalación de la base de datos “Documanager” en el Centro de Documentación con el fin de hacer más viable el uso de material

bibliográfico a los usuarios mediante las TIC`s. Paralelamente en el mismo año se creó la página web de la Academia: www.ance.org.ve. En 2008, y viendo la necesidad de llevar el servicio de información a un nivel donde los usuarios puedan cubrir sus necesidades, se adquirieron tres (3) equipos de computación con el fin de ser utilizados para la consulta de internet en el centro de documentación.

En la figura 1 se muestra el organigrama de la Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE), el cual permite observar su estructura organizativa actual, así mismo se puede detallar la carencia de algunos departamentos en su conformación, como lo son administración, centro de documentación y publicaciones, sólo se encuentran reflejado los académicos, los cargos de la junta directiva y las comisiones que ellos conformen para la solución de alguna necesidad a nivel de los mismos, cabe destacar que este organigrama no contaba con fecha ni autores.

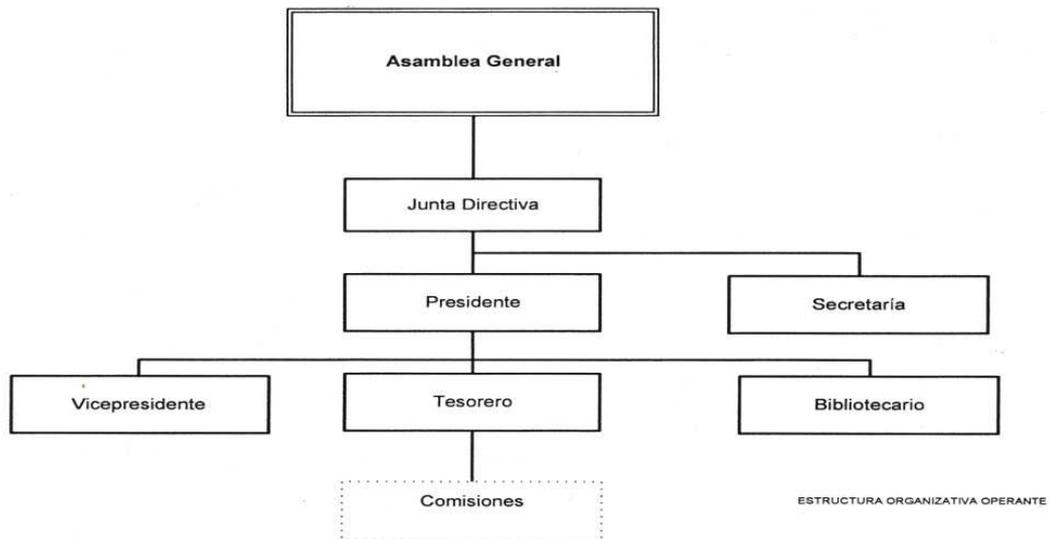


Figura 1: Organigrama de la Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE)
Tomado de la *Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE)*

2.2.2.- Calidad del servicio.

Con la finalidad de que se forme una opinión positiva de una organización, es necesario satisfacer las necesidades y expectativas de quienes requieren su asistencia, esto es llamado calidad del servicio. Este es un elemento estratégico que actúa como un componente que permite la competitividad y mejora en las organizaciones. Para Berry (2004) la calidad del servicio se trata de “productos/servicios que se hacen por profesionales preparados y con los procedimientos técnicos correctos, que satisfacen las necesidades de los clientes, con unos costes adecuados, proporcionando éxito a la empresa, con valores y principios éticos y satisfacción de los trabajadores.” (p.60). El autor destaca la importancia que tiene para una organización la calidad del servicio, y lo indispensable que es la preparación intelectual de quien gerencia, para evitar tácticas incorrectas, pérdida de tiempo, gastos innecesarios y el disgusto de quien recibe el servicio.

Albrecht (1998), habla de 10 lecciones que él considera como elementales sobre el servicio y la gerencia del servicio, el primero de ellos es “el servicio tiene más impacto económico de lo que pensábamos y es peor de lo que imaginábamos” (p.3), con esto se refiere a que a raíz de un servicio mediocre, las empresas se encuentran pagando un precio muy alto con negocios totalmente perdidos y aprovechados por aquellas empresas que tienen como principio la excelencia de servicio. El segundo aspecto propuesto es “la mayor parte de las organizaciones de servicios están a la defensiva con respecto a la calidad” (p.3), ya que en lugar de utilizar este aspecto corporativo para el aprendizaje de la organización y para aportar

una simple disculpa al cliente y solucionar el inconveniente aprendiendo de ello es utilizado para el mal trato y no solución a los problemas planteados por ser donde llegan las quejas. Como tercer aspecto Albrecht (1998), propone que “la gerencia debe sentir el impacto de la utilidad del servicio con el fin de tomarlo seriamente” (p.3), debe ser el gerente quien preste mayor atención al servicio que se suministra para luego tomar las decisiones pertinentes según sea el caso, con el fin de tener un usuario satisfecho. El cuarto punto es “mientras más tiempo se esté en un negocio de servicio, mayores serán las discrepancias con el cliente” (p.4), a este respecto, el autor se refiere a la importancia que tiene el tiempo que posea una persona frente al servicio al cliente, ya que con el transcurrir del tiempo puede volverse discordante y perder el rumbo del trato adecuado que debe recibir el usuario.

Como quinto elemento “un producto de servicio es profundamente diferente de un producto físico” (p.4), a diferencia de un producto físico, el servicio es personalizado, por lo tanto influye de manera psicológica en las personas, causando impacto positivo o negativo según sea el caso. El sexto elemento propuesto es que “los gerentes no controlan la calidad del producto cuando el producto es un servicio” (p.4), el control de la calidad cambia en gran manera cuando el producto es una interacción, sin embargo, los gerentes pueden interferir siendo estimuladores y motivadores de quienes ofrecen el servicio de calidad. El séptimo aspecto habla sobre “la mejora del servicio empieza desde arriba; los gerentes deben hacer correr su voz.” (p.4), el servicio de calidad debe partir del centro de influencia en la organización, siendo la gerencia quien lleve la batuta en relación al servicio para que a través del

ejemplo sea aplicado por quienes presten esta asistencia. El octavo punto considera que “el ejercicio de la gerencia tendrá que evolucionar de una orientación industrial a una orientación de momentos de verdad o decisivos para satisfacer las demandas de la competencia” (p.4), a esto se refiere que se requiere pasar por duros momentos para aprender de ellos y no cometer los mismos errores, pudiendo obtener el éxito esperado, pero sólo a través del tiempo de experiencia.

El noveno aspecto destaca que “sus empleados son su primer mercado; hay que venderles la idea del servicio o ellos nunca la venderán a sus clientes” (p.4), a este respecto se relaciona el hecho de que el servicio funciona como una cadena, al obtener un servicio amable y acorde, el cliente atendido hará propagará el hecho de que el servicio que ofrece dicha organización es perfecto, así sea costoso, pero el cliente preferirá realizar un esfuerzo con el fin de obtener un trato excelente. El último y décimo punto para Albrecht (1998), dice que “los sistemas, con frecuencia, son los enemigos del servicio” (p.5), dichos sistemas se refieren a los procedimientos, políticas y reglas que en algunos casos no funcionan o no tienen sentido en el desenvolvimiento de la empresa o en el servicio que presta. El servicio se está convirtiendo cada vez más en un factor competitivo, que se traduce en ganancias, a pesar de esto según investigaciones y expertos en la materia, en la actualidad no se gerencia el servicio en la mayoría de los casos, quizás debido a que llegar hasta la calidad del servicio es más difícil de lo que se piensa.

2.2.3.- Planificación.

La planificación es un instrumento que aporta soluciones entre varias opciones, siendo un conjunto de decisiones variables y progresivas. Según Valerio (1996) “puede ser definida de varias maneras, pero en cada definición el futuro está presente, porque el futuro es la esencia de la planificación focalizada por la racionalidad que es su razón de ser.” (p.127). En base a esta teoría, se puede entender la importancia de esta herramienta para la toma de decisiones y evitar que en un futuro se vuelvan a presentar dificultades ya ocurridas anteriormente. Para Serna (2003) es

El proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.345)

De este modo la planificación aporta herramientas que permiten conocer la situación actual de la organización, contribuyendo a la toma de decisiones, una mejor organización para el cumplimiento de las metas, ahorro de tiempo para otras tareas y eficiencia en los resultados que se obtengan a futuro.

En este aspecto, para Díaz y Martins (1978), la planificación esta estructurada partiendo de cuatro elementos:

- 1.- Conocimiento de la realidad: donde se conoce la realidad que se desea estudiar.
- 2.- Decisión: se estudian las diferentes alternativas o estrategias para la solución del problema.

3.- Acción: implantación de las alternativas estudiadas en el paso anterior.

4.- Crítica: procesos de seguimiento y control del desempeño en base a la implantación de las estrategias.

Estos elementos, permiten que la planificación sea un proceso sistematizado para el cumplimiento de un resultado u objetivo definido.



Figura 2. Estructura de la planificación. Diseñada por la autora de la investigación con elementos tomados de Díaz, B. y Martins D., Horacio (1978). *Planificación y comunicación*. Quito: Don Bosco

2.2.4.- Conocimiento

El conocimiento es interpretado de varias maneras. Sin embargo, para los teóricos y expertos en la materia es clara y exacta su definición, en el caso de Morin (2007: 195) el conocimiento se desarrolla porque “Los individuos conocen, piensan y actúan en conformidad con paradigmas culturalmente inscritos en ellos. Los sistemas de ideas están radicalmente organizados en virtud de esos paradigmas.”. Es decir, el

ser humano obtiene el conocimiento mediante un fondo cultural en la memoria y a través de las experiencias que obtiene durante su vida.

A este propósito Nonaka y Takeuchi (1995: 122) afirman que “la creación del conocimiento se logra a través del descubrimiento de la relación sinérgica entre conocimiento tácito y explícito en la organización, mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento al convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito”. Partiendo de este concepto se puede afirmar que el conocimiento tácito es el conocimiento formal que es difícil de comunicar a otros, mientras que el explícito es fácil de transmitir a otras personas, por lo que es importante que las organizaciones aprendan a lidiar con la transformación del conocimiento tácito al explícito para ser aprovechado en beneficio de la organización. Desde otro punto de vista Daedalus (2003, párr.1) el conocimiento es “capacidad de convertir datos e información en acciones efectivas”. En base a esta definición, el conocimiento se transforma en un recurso clave para las organizaciones y los seres humanos, no sólo ahora, ya que siempre ha desempeñado un papel en la historia, sólo que en la actualidad se observan diversidad de vías para promover y desarrollar ese conocimiento. Se debe acotar que la creación de procesos que generen, almacenen, gerencien y diseminen el conocimiento representan el nuevo desafío para las empresas.

Las organizaciones utilizan la información que poseen, para transformarla en conocimiento y tomar decisiones, pero para que esto ocurra deben aprovechar el verdadero valor de sus recursos, para lo cual deben aplicar estrategias. Partiendo de

esto, Chun (1999:21) afirma que la organización inteligente vincula los tres procesos estratégicos de información: percepción, creación del conocimiento y toma de decisiones en un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación, al que llama “ciclo del conocimiento”, reflejado en el siguiente esquema:

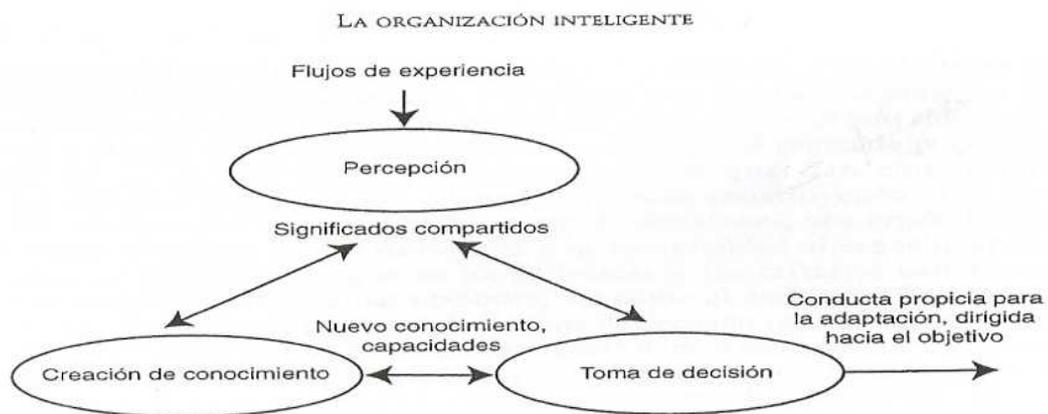


Figura 3. Ciclo de la inteligencia. Tomado de *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Chun Choo,Wei (1999). p. 22.

Como resultado de la percepción, los integrantes de la empresa desarrollan significados compartidos que fomenta la creación de conocimiento y contribuye en la toma de decisiones, estos aspectos a su vez se retroalimentan generando nuevo conocimiento y capacidades en la empresa, lo que finalmente crea una conducta propicia para la adaptación dirigida hacia el objetivo propuesto en la empresa, para luego continuar con la repetición del ciclo del conocimiento, y obtener los mejores resultados posibles.

2.2.5.- Gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento, está considerada por algunos analistas como la tercera revolución industrial, que en este caso no está guiada por el descubrimiento de

alguna materia prima tangible o material, o el desarrollo de una nueva tecnología, sino que es liderizada por el conocimiento. La gestión del conocimiento, puede entenderse como la “capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan” (Nonaka, 1995, p.84). Para Senge (2007), la gestión del conocimiento se define como “organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender.”(p.205), en pocas palabras se refiere a organizaciones que aprenden, y cuyos integrantes aportan ideas de cambio que contribuyen con la eficiencia en el servicio. Cabe señalar que según Nonaka y Takeuchi (1999), las empresas japonesas son exitosas gracias a sus destrezas en la creación de conocimiento organizacional. Para Chun (1999), la creación del conocimiento se logra mediante la sinergia entre conocimiento tácito y explícito. Se concluye de esta manera que las empresas deben sumergirse en la especialización de conversión del conocimiento tácito personal a explícito, logrando así el impulso por la innovación y creación de nuevos servicios.

Continuando con la idea anterior, la ayuda de las tecnologías de la comunicación, han permitido que el conocimiento sea considerado de gran importancia debido a su valor incomparable para el avance y mejora de las necesidades sociales y por ende del desarrollo. Teniendo en cuenta esta situación que

aún inicia su auge, se observa cómo la demanda de conocimiento se hace cada vez más elemental desde todo punto de vista, cediendo el nacimiento de un paradigma que exige un aprendizaje individual y social, y siendo del ser humano que surge el conocimiento y lo transmite a la sociedad para cubrir una necesidad, se integra lo global con lo local, abriendo paso a la era del conocimiento, donde las organizaciones aprenden a razón de su capital humano, siendo su recurso central y más importante, comprendiendo así la totalidad más que los detalles con el aprendizaje en equipo. De la misma manera, en esta era del conocimiento se buscan desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de aprender y seguir aprendiendo, llevar una buena organización que permita una integración de métodos que también tome en cuenta el desarrollo de valores para mejorar la situación personal, social y por ende organizacional. Para Moros (2003), el conocimiento es información que ha sido ordenada y razonada para hacerla extendible y aplicable a la solución de problemas. Considera que son estructuras informacionales “que se vinculan a sistemas simbólicos en su más alto nivel, cuyo flujo procede a una sucesión de eventos y procesos de mediación entre la generación de la información por una fuente emisora y su captación por la entidad receptora” (p.11). El conocimiento es una unión de valores, información y experiencia, que sirve como circuito para incorporar nuevas experiencias y es útil para la acción en la organización.

2.2.6.- Elementos de la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento está conformada por cuatro elementos que tienen relación entre sí. Estos elementos son: datos, información, conocimiento e inteligencia y se reflejan en la pirámide informacional (ver figura 4).

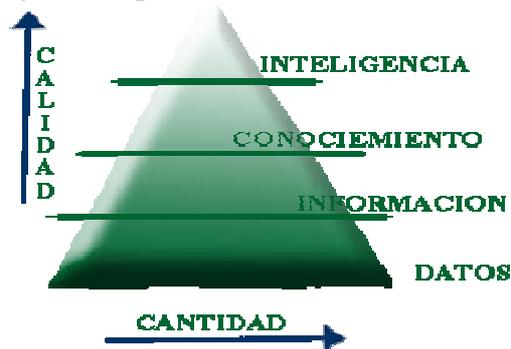


Figura 4. Pirámide informacional. Tomado de la *gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional*. Páez Urdaneta, I. (1992). p. 23.

En la base de la pirámide se encuentra los datos, que para Escorsa y Rodríguez (2000) “son elementos que no aportan conocimientos por sí solos, que carecen de significado y no tienen uso” (p.32). Son la “materia prima”, o el primer paso para llegar a la meta que es la inteligencia. Otra definición de datos es la que ofrece Davenport (1997), “datos es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito” (p.45). Con respecto a la segunda fase, Daedalus (2003) define **información** como datos procesados u organizados, que se obtienen al unir y estructurar los datos.

Para Baglietto (2001), “el conocimiento tiene un componente, por su naturaleza, intrínsecamente unido a las personas y tiene que ver con la creación de relaciones conceptuales en el nivel cognitivo y con la incorporación a esas relaciones de los valores, de las percepciones y de las emociones que provienen de la experiencia” (p.44). El conocimiento es simplemente la capacidad de convertir datos e información en acciones efectivas. Y finalmente, la inteligencia, que para Ponjuán (1998) no es más que las “Estructuras de conocimiento que siendo contextualmente relevantes, permiten la intervención ventajosa de la realidad” (p.42). La inteligencia es la última en el escalafón de la pirámide informacional, actuando como estructuras de conocimiento que permiten la intervención ventajosa de la realidad. Es importante destacar que el orden que posee la pirámide informacional, se basa en un eje definido por calidad y cantidad, pudiendo observar que el elemento “inteligencia”, es más de carácter cualitativo que cuantitativo, en esto depende más de la calidad que de la cantidad de información, mientras que en los datos, es más importante la cantidad que posea que la calidad.

2.2.7.- Gerencia

La gerencia es responsable del fracaso o el éxito de una organización, se encarga de guiar y ayudar a que los integrantes de una institución u organización alcancen los objetivos planteados. Guédez (2001) considera que la gerencia es “tomar unas ideas, unas intuiciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlos a través de determinadas acciones organizacionales.” (p.29). El gerente para el cumplimiento de

las metas, debe cumplir con el planeamiento, la organización, la dirección y el control, como pasos para llevar en orden y de manera planificada las actividades a realizar. Para David (1994) los gerentes son “individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa. Ellos tienen diferentes títulos, tales como, ejecutivo, jefe, presidente, propietario, presidente de la junta, director, ejecutivo, canciller, decano y empresario.” (p.6). Independientemente del título que lleve el gerente, queda claro la importancia de su desempeño en la organización y la gran responsabilidad que éste tiene para la planificación y la toma de decisiones que vayan en pro del cumplimiento de los objetivos, visión o metas planteadas y permitan ofrecer un excelente servicio.

Según Guédez (2001), existen cuatro estilos gerenciales, el primero es llamado *autocrático*, que es aquel que “se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede. En consecuencia, su acción es totalizadora y omnipotente, pues tiene todas las respuestas posibles a todo tipo de problemas” (p.32)

Como segundo estilo gerencial Guédez (2001), habla sobre una gerencia *burocrática*, que consiste en “(...) ejercer sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible” (p.33). Siguiendo con Guédez (2001), el tercer estilo gerencial es llamado *decidioso* y consiste en “aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar.” (p.33) y por último estilo gerencial está el *estratégico*, que consiste en “adoptar una perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada.”(p.33). En base a estos cuatro estilos gerenciales, se puede observar que el estilo gerencial ideal es el cuarto

estilo, gerencia estratégica, ya que permite el equilibrio en el desarrollo laboral tanto para la gerencia como para el resto de los integrantes de una organización. Sin embargo, se debe destacar que dichos estilos son una alternativa que varía según la(s) persona(s) supervisada(s) y las circunstancias que predominen o existan para ese momento.

La gerencia abarca áreas como la calidad total, el cual engloba aspectos como la planificación, la productividad y la toma de decisiones. Según Ponjuán (1998), la gestión “(...) ha devenido en una filosofía de trabajo en las organizaciones, donde se establece como principio rector el mejoramiento continuo, aplicado tanto a personas como a procesos y donde prima la constante evolución como el objeto final de mejorar...”(p.98). La gerencia implica tener responsabilidad, porque debe reflejar las necesidades de la empresa y comprometerse con ellas. El gerente debe conocer y comprender las metas de la empresa, lo que se espera de él y con qué se medirá y cómo.

2.2.8.- Perfil del gestor del conocimiento (Knowledge Manager)

El gestor del conocimiento o knowledge manager, es para la autora del presente estudio, el líder que lleva la batuta en cuanto a desarrollo y liderazgo, con el fin de contribuir al valor, a la eficiencia de la organización, a su calidad y al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

Para Ortega (2007), el gestor del conocimiento, debe cumplir funciones que se extienden a todos los procesos del conocimiento como la auditoría y la búsqueda de información, la selección bibliográfica o de bases de datos, llevar la batuta para el

aprendizaje organizativo, la formación y desarrollo de competencias, fomentar la innovación, diseñar herramientas para la gestión del conocimiento, cumplir y hacer cumplir la legislación vigente, fomentar la comunicación interna y externa, promover y diseñar la calidad del servicio y los procesos y ser guía para el desarrollo de políticas y procedimientos. Estas funciones permiten al gerente ser líder y ejemplo para los demás integrantes de la organización, demostrando cómo se debe gestionar el conocimiento, y cumplir con las metas y objetivos propuestos, para contribuir a la existencia de un ambiente agradable y comunicativo que acceda al aporte de ideas y conocimientos por parte de quienes conforman la organización.

2.2.9.- Las organizaciones.

La organización se basa en el resultado de la eficiencia que sólo se da mediante el orden y la coordinación de los recursos que posee la misma para el cumplimiento de sus metas. Para Rivas (2003) una organización está compuesta por “una serie de subsistemas (humano, de decisión, estructural económico, tecnológico, documental, entre otros) que deben integrarse y coordinarse para el logro de un objetivo o fin organizativo específico.” (p.5). La organización puede denominarse como un sistema que esta conformado por subsistemas, que a su vez deben funcionar de manera armoniosa para obtener los resultados esperados.

Según Delgado (1985), en los procesos organizacionales existen los siguientes principios:

- **Coordinación:** basada en el orden de los esfuerzos, con el fin de proporcionar elementos de tiempo, cantidad y dirección para la ejecución de cada acción, y obtener objetivos eficientes y con un mínimo de fallas.
- **Autoridad:** el derecho que tiene un gerente de exigir a quienes allí laboren que cumplan con sus deberes y responsabilidades.
- **Responsabilidad:** Deber que tiene todo integrante de la organización de dar cuenta a los superiores del cumplimiento de las tareas que se le han encomendado.
- **División del trabajo:** Dentro de su estructura la organización distribuye áreas y funciones, para obtener mediante sus especializaciones un mayor rendimiento y calidad de los recursos.
- **Líneas de comunicación:** Las líneas de comunicación verticales son las de mando y responsabilidad, mientras que las horizontales son las de comunicación entre las personas que forman un mismo nivel de cargo en la empresa.
- **Ámbito de control:** Es el supervisor el que ejerce la dirección, control y orientación sobre una cantidad de funcionarios. (p.24)

Las organizaciones buscan obtener resultados que las haga resaltar como instituciones o empresas cuyas actividades son eficientes y de excelente calidad para poder cubrir y cumplir sus metas y visiones.

2.2.10.- Las organizaciones como empresas que crean conocimiento

Las empresas que se basan en sus conocimientos, implantan por lo general un sistema de redes, donde lo básico es la lógica de la colaboración y el intercambio del conocimiento entre quienes la integran. Afirma Chun (1999), “mientras el

conocimiento continúe siendo personal e individual de modo que no pueda compartirse con facilidad, las organizaciones serán incapaces de multiplicar el valor de su experiencia, la formalización del conocimiento personal puede impedir el aprendizaje y la creatividad.” (p. 125). Este pensamiento de Chun hace profundizar acerca de la importancia que tiene el intercambio de experiencias mediante quienes conforman la organización, como con otras instituciones.

Es a través del conocimiento organizacional que las empresas obtienen innovaciones, nuevas competencias, productos, servicios o el mejoramiento de importantes actividades de trabajo. El conocimiento tácito, puede compartirse y revelarse informalmente a través de modelos y anécdotas, pudiéndose convertir en explícito a través de innovaciones, productos y servicios mejorados, claro está que el alcance de la movilización del conocimiento depende de la cultura de la organización, es decir de la influencia y cultura de quienes la conforman. Los autores Nonaka y Takeuchi (1999) proponen que las empresas deben generar nuevo conocimiento a través de la conversión de éste:

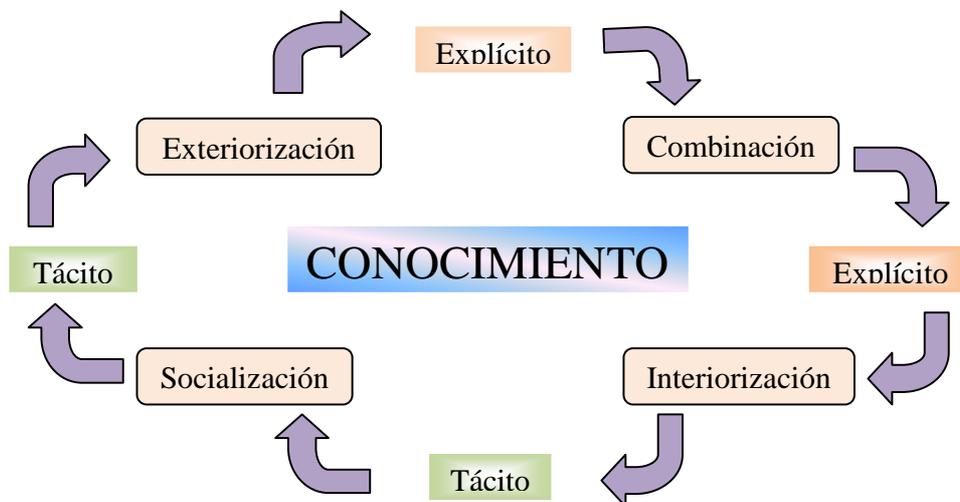


Figura 5. Procesos de conversión del conocimiento. Tomado de *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean dinámica de la innovación*. Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999).

Para Nonaka y Takeuchi, los procesos de conversión del conocimiento deben generar nuevo conocimiento a través de la socialización de tácito a tácito, externalizar de tácito a explícito, internalizar el conocimiento de explícito a tácito y combinarlo de explícito a explícito. Todos estos pasos según los autores, son los que permiten la generación de nuevo conocimiento en toda organización.

El nuevo conocimiento generado a través de estas etapas, puede también producir creación de conocimientos en clientes, proveedores y otras personas o entes ligados a la organización.

Con el fin de representar la administración de la información, Davenport (1997), propone una nueva perspectiva, donde toma en cuenta el contexto en este ámbito, refiriéndose al ambiente total de la información que se encuentra interna y externamente en las organizaciones. El autor considera que la información

proveniente de los medios tecnológicos puede no ser tan valiosa para los usuarios como la de otras fuentes y denomina dicho flujo de información “ecología de la información”. Afirmando que cuando las organizaciones logran llevar equitativamente varias fuentes de información en conocimiento, entonces, logran la ecología de la información. Pero para ello, es elemental que las personas sean el meollo de ese proceso y no las tecnologías, pues, la información y el conocimiento son creaciones humanas y nunca serán superadas en relación a su capacidad de manejo de información.

Para que haya una estructura de apoyo a la información en una organización, el personal debe contener:

Una amplia comprensión de la empresa y conocimiento de la estructura y fusión de la organización. Conocimientos sobre las diversas fuentes y usos de la información dentro de la organización. Facilidad con la tecnología de la información. Habilidad política así como la capacidad de ejercer el liderazgo. Buenas aptitudes para las relaciones interpersonales. Una orientación marcada hacia el desempeño global de la empresa, en lugar de una lealtad estrecha con las metas funcionales internas. (Davenport, 1997, p.143)

Manejan o conocen las tecnologías de información, más no realizan todas sus actividades partiendo de allí. Son muy abiertos en el momento que el usuario solicita algún requerimiento.

2.2.11.- Organización inteligente.

La organización inteligente (OI) busca crear capacidad para aprender de los problemas, adaptarse y generar respuestas que permitan enfrentar cambios.

Las OI, son aquellas que mantienen una filosofía de gestión compartida y que se encuentran en constante retroalimentación con su interior (integrantes) y su exterior (otras organizaciones y clientes). Según Chun (1999), “la inteligencia de la organización surge de la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones”(p.280), luego define la organización inteligente como “la organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones” (Chun, 1999, p.5). Parfraseando a Choo (1999), la organización inteligente, es eficiente, ya que, se despliega a la vez que su entorno, regenera sus conocimientos y al mismo tiempo practica el procesamiento de información para la toma de decisiones. (p. xxi). Partiendo de esta noción, la OI plantea el actuar en conjunto (trabajadores y gerentes), con una capacidad para interrelacionarse a partir de una verdadera participación de todos.

Las organizaciones del futuro serán “organizaciones que aprenden”, que explotarán la experiencia colectiva para obtener éxito en conjunto. Las OI son progresivas, ya que dan mejores resultados con el transcurrir del tiempo, son las que diseñan el tipo de futuro que desea la organización; son dinámicas, ya que cuenta con personas unidas para el progreso de la empresa y altamente productivas, debido a que todos aprenden a comunicarse y obtener provecho de las fortalezas y debilidades con que cuentan.

Con el fin de aprender a trabajar en equipo y mejorar la misión y visión de una organización, Senge (2007), propone un modelo conformado por cinco disciplinas. La primera la llama “dominio personal”, y Senge (2007) la define como “la disciplina

del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida” (p. 181). A través de esta disciplina, se aprende a explorar las capacidades con las que cuenta un individuo y quienes le rodean, conociendo las cualidades y restricciones que se posee para aprender a partir de ellas.

La segunda disciplina se denomina “modelos mentales”, que no es más que “el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo” (p. 222). Esta disciplina refleja la forma de pensar de una persona, su pensamiento e ideologías, y fundamentalmente conocerlos y manejarlos con el fin de mejorar y ampliar la comunicación en la organización y el entorno del individuo.

La tercera disciplina es la “visión compartida”, son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares” (Senge, 2007, p. 261). Esta disciplina tiene como meta lograr la misión y visión de la empresa, junto a la visión compartida de todos los integrantes de una organización descubren en sí mismos la capacidad de crear una visión personal compartida.

La quinta disciplina propuesta por Senge (2007) se denomina “aprendizaje en equipo”, que “es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” (p. 296). En una organización inteligente, todos sus miembros tienen un objetivo en común, con el

“aprendizaje en equipo” los integrantes se ajustan en pensar y analizar juntos con el fin de definir mejores ideas para el beneficio de la organización.

Para Senge es vital que todas las disciplinas se desarrollen como un solo conjunto, en equipo, con la finalidad de que sea una organización que aprende, que crea y transmite conocimientos, permitiendo el cambio de conductas o fines para dar respuesta a nuevos conocimientos.

Parafraseando a Choo (1999), los tres campos del uso de la información (percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones) son procesos relacionados el uno con el otro, que generan cambios de criterio en la organización. En el siguiente esquema (figura 5) Choo (1999), refleja una visión de la acción de la organización inteligente, determinando que cada capa interior se basa en la producción de información de la capa exterior. Según Choo (1999), la percepción se representa a través de la información que se recibe del exterior, siendo percibida con el fin de construir su significado. El conocimiento se encuentra en la mente de los individuos y debe ser convertido en conocimiento que es lo que Choo (1999) llama “creación de conocimiento”, y finalmente, una vez que haya suficiente conocimiento, la organización se encuentra preparada para actuar, lo cual hace a través de la “toma de decisiones”.

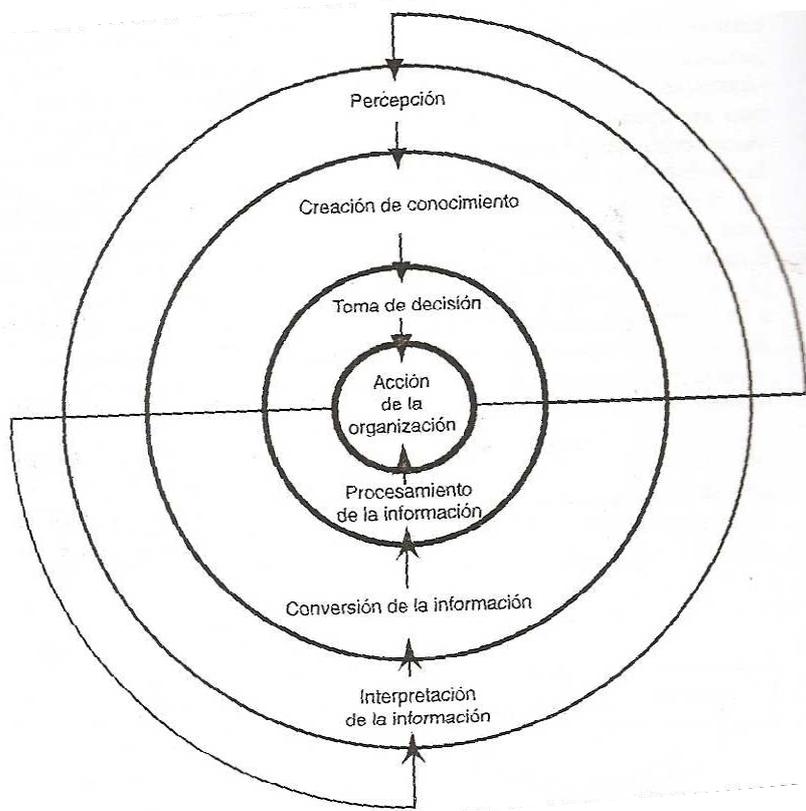


Figura 6. La organización inteligente. Tomado de *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, Wei Chun Choo, (1999), p. 4.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Metodología

El presente estudio es un trabajo especial de grado para la especialización “Información y Comunicación para el Desarrollo”. El procedimiento que se realizó para lograr los objetivos y llevar a cabo el estudio fue a través del levantamiento de información, mediante bibliografía existente para la ubicación de los antecedentes en cuanto a la gestión del conocimiento y organización inteligente, se investigó el historial de la Academia Nacional de Ciencias Económicas a través de documentos con el fin de ubicar su pasado, objetivos, misión, visión y su organización administrativa, así mismo, se describió lo observado por la autora del presente proyecto, quien labora en la institución objeto de estudio, a través de la observación y el intercambio de datos con los demás integrantes de la institución.

3.2.- Tipo de investigación

El estudio desarrollado fue de carácter descriptivo ya que permitió la representación de la realidad tal y como se presenta a través de las diferentes técnicas de recolección de datos, de manera que se pudiera llegar a una conclusión, previa confrontación con la realidad y teoría sobre el problema en cuestión. Según Arias (2004) la investigación descriptiva consiste en “la caracterización de un hecho,

fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” (p.22), este grado de profundidad indaga en las situaciones y actitudes predominantes, mediante la descripción de actividades, procesos o personas, con el fin de extraer información que ayude a comprender la situación existente para definir un problema de conocimiento. Así mismo, esta investigación es de tipo estudio de caso, puesto que giró en torno a una sola organización que es ANCE.

3.3.- Diseño de la investigación

Este trabajo fue definido como una investigación de campo, ya que se analizaron e interpretaron los resultados recogidos en forma directa de la realidad a partir de datos originales. La investigación de campo según Bavaresco, (1997), “se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador y puede manejar los datos con más seguridad” (p.28).

La investigación de campo se llevó a cabo a través de una entrevista y encuestas que permitieron realizar un análisis de la problemática existente, recopilando datos reales a través de la observación directa, logrando llegar al conocimiento de la situación estudiada.

3.4.- Población o universo de estudio

El universo de estudio para esta investigación estuvo conformado por dos grupos, el primero por el total de personas que laboran en la ANCE; el segundo por el público que asiste a la Academia Nacional de Ciencias Económicas en búsqueda de información, adquisición de publicaciones, asistencia a eventos, entre otros. Ambos

grupos informaron a través de los instrumentos aplicados, sobre el desempeño administrativo y la calidad en el servicio que presta la ANCE.

La muestra se conformó en el primer grupo por la población total del personal que labora en la ANCE, para el segundo grupo, por los usuarios que asistieron a la ANCE durante el mes de marzo. La muestra fue tratada en tres elementos de análisis.

El primer elemento de análisis fue aplicado al personal de la ANCE, no sólo el personal administrativo, sino también el personal obrero, conformado por un total de nueve (9) personas. Se tomaron como primer elemento por ser ellos quienes conocen y trabajan con los procedimientos y con las estrategias gerenciales que se desempeñan en la institución.

El segundo elemento de análisis, estuvo representado por el gerente de la ANCE, quien desempeña el rol de coordinador y es quien toma las decisiones.

El tercer elemento de análisis estuvo conformado por el público que asiste a la Academia Nacional de Ciencias Económicas para solicitar información, entrevistas, adquisición de publicaciones, asistencia a eventos, entre otros servicios. Los usuarios permitieron indagar acerca de la calidad del servicio que presta la institución, logrando obtener información suficiente para realizar un diagnóstico acerca del servicio que se presta en la ANCE, objeto de estudio de esta investigación.

3.5.- Procedimiento

Para la realización de esta investigación, se obtuvo información desde una fuente primaria aplicando encuestas estructuradas para la población, que estuvo compuesta por el personal de la ANCE y los usuarios que requieren sus servicios.

Previo a la aplicación de los instrumentos, se solicitó autorización por parte del gerente de la institución para acordar el horario y aplicación a los usuarios asistentes a los eventos, a fin de no afectar el desenvolvimiento de ninguna actividad ni las labores de quienes allí se desempeñan.

Los instrumentos se aplicaron en cómodos ambientes y con previa explicación de los objetivos de la investigación a los encuestados. En promedio las encuestas tuvieron una duración de 20 minutos.

3.6.- Técnica e instrumentos de recolección de datos

Se realizó un recuento y análisis de fuentes a través de la consulta de libros, informes, tesis, literatura gris, artículos de internet, entre otros, acerca de gestión del conocimiento, organizaciones inteligentes, y antecedentes históricos de la Academia Nacional de Ciencias Económicas, la calidad del servicio, las organizaciones, la gerencia entre otros.

La recolección de los datos se realizó a través de visitas a la Biblioteca “Juan García Bacca”, Biblioteca Central de la Universidad Central de Venezuela, Biblioteca Nacional, Archivo y Biblioteca de la Academia Nacional de Ciencias Económicas; búsqueda de datos a través de catálogos públicos manuales y en línea a través de internet; y consultas a fuentes primarias, secundarias y personales.

3.7.- Técnicas de recolección individual y grupal.

La observación directa realizada en la ANCE, permitió conocer la estructura física, recursos humanos, objetivos, responsabilidades, servicios, productos y a través

de la misma se logró constatar las necesidades existentes en el recurso humano y el servicio que se ofrece.

Con la meta de adquirir información que permitiera obtener la opinión de los usuarios de la ANCE, se aplicó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas para recabar datos que permitieran identificar la calidad del servicio que se presta en la ANCE el desempeño laboral de los integrantes y la gerencia de la misma.

La aplicación de los instrumentos se realizó durante el primer trimestre de este año, específicamente en el mes de marzo. Se utilizó un día de la semana para aplicar la encuesta al personal de la ANCE y la entrevista al gerente, mientras que para los usuarios se aplicó durante todo el mes de marzo, debido a la cantidad de eventos que se darían en la organización, donde se aprovechó la cantidad de asistentes al mismo, además de los usuarios que asistieron los demás días. La encuesta se aplicó en horario laboral: de lunes a viernes, entre 8:30 am y 1:30 pm.

El primer instrumento (anexo A), fue una encuesta al personal de la Ance, estuvo conformada por veintidós (22) preguntas, el segundo instrumento (anexo B) fue una entrevista dirigida al gerente de la organización con veintinueve (29) preguntas y el tercer instrumento aplicado (anexo C) aplicado fue la encuesta a los usuarios, con seis (6) preguntas. Todas las preguntas de los instrumentos tuvieron como objetivo recabar información acerca del funcionamiento administrativo y de los servicios al público en la ANCE.

Los instrumentos estuvieron constituidos por preguntas dirigidas a conocer la posición de la persona entrevistada acerca del funcionamiento de la ANCE y su

calidad de servicio. Los instrumentos se elaboraron con preguntas cerradas y preguntas abiertas. En las cerradas, el entrevistado pudo manifestar su opinión sobre un tema específico, las posibles respuestas eran “sí” y “no”, preguntas semicerradas, donde el entrevistado podía elegir opciones de respuesta y emitir una opinión acerca de su elección y preguntas abiertas, donde podía colocar una opinión o sugerencia sobre la problemática. Con el fin de colaborar a que los encuestados respondieran de manera espontánea y sincera, se les reunió previo a la encuesta para explicarles la dinámica y finalidad de la investigación y lo importante que eran sus opiniones para el cumplimiento de los objetivos.

La disposición de los usuarios, empleados y gerente de la ANCE fue favorable a la investigación, sin embargo, algunos empleados y el gerente manifestaron algo de resistencia al momento de responder algunas preguntas, pero se pudo manejar la situación explicando la importancia de la investigación para el mejoramiento de los servicios de la organización, así como asegurarles a los empleados que las encuestas serían anónimas, por lo tanto, no se daría a conocer la opinión expresada por cada individuo.

De los resultados que se obtuvieron con la aplicación del instrumento sobre el funcionamiento administrativo y la calidad del servicio que presta la ANCE, se expresaron los resultados de manera cualitativa y cuantitativa en forma de gráficos de tortas.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información se procedió a tabular los datos para luego realizar el análisis de los mismos, para con ellos llegar a las conclusiones de la investigación con relación a si la Academia Nacional de Ciencias Económicas se desempeña en la realidad como una organización inteligente, desde la perspectiva de la aplicación de la gestión del conocimiento como práctica gerencial.

Como primer instrumento de recolección (anexo A), se aplicó una encuesta al personal de la ANCE, para a través de sus respuestas obtener una visión sobre la organización, la gerencia y el servicio que prestan a los usuarios. El segundo instrumento aplicado (anexo B), fue una entrevista al gerente de la Academia Nacional de Ciencias Económicas, para conocer su visión acerca del funcionamiento de la misma y el desempeño de sus integrantes, el tercer instrumento aplicado fue una breve encuesta a los usuarios de la Academia Nacional de Ciencias Económicas, con el fin de obtener información acerca de la promoción de los servicios, su calidad y la atención recibida por parte de los que prestan el servicio en la misma.

Tabulación de la encuesta al personal de la ANCE.

En la encuesta aplicada al personal de la ANCE, conformada por veintidós preguntas abiertas y cerradas, se obtuvieron los siguientes datos:

ÍTEM	Nº de respuestas	Respuesta	%
Edad	1	De 25 a 35 años	11,11%.
	3	36-50	33,33%.
	5	Más de 50 años	55,55%
Grado de instrucción concluido:	5	Bachilleres	55,55%.
	2	TSU	22,22%.
	2	Universitarios	22,22%.
	0	Especialización, Maestría o Doctorado	0%
1.- ¿Qué tiempo tiene usted trabajando en la ANCE?	4	menos de 5 años	44,44%.
	5	más de 5 años	55,55%.
2.- Sabe usted si la ANCE cuenta con una estructura organizativa?	9	No	100%
3.- Existe un manual de normas y procedimientos en la ANCE?: ¿Lo conoce? ¿Tiene una copia?	9	No	100%
	9	No	100%
	9	No	100%
4.- ¿Conoce usted con precisión cuáles son sus funciones?	5	Si	55,55%.
	4	No	44,44%.
¿Puede mencionar al menos cinco de ellas?	4	Mencionaron algunas	44,44%.
	5	0	0
5.- ¿Tiene usted asignadas tareas (funciones) específicas?	4	Si	44,44%
	5	No	55,55%
6.- ¿Se le exigen tareas que no son de su competencia?	9	Si	100%
Especifique	0	0	0
7.- ¿Culmina usted a tiempo la tareas que le corresponde o se le encomiendan?	2	Si	22,22%
	7	No	77,77%
Especifique:	2	No les alcanza el tiempo para la cantidad de tareas	22,22%
	5	Les encomiendan tareas que no son de su competencia	55,55%
8.- ¿La gerencia le instruye sobre las tareas que debe realizar?	9	No	100%

ÍTEM	N° de respuestas	Respuesta	%
9.- Considera usted que en algunas circunstancias se encuentra sobrecargado de tareas?: Especifique	8	Si	88,88%
	1	No	11,11%
	0	0	0
10.- ¿Las tareas a realizar están planificadas? Especifique	1	Si	11,11%
	8	No	88,88%
	8	Muchas tareas se ordenan en el último momento	88,88%
11.- ¿Abunda la realización de tareas esporádicas que no están incluidas en la planificación? Especifique	9	Si	100%.
	0	0	0
12.- Cuando se requiere realizar tareas que no están planificadas, ¿usted colabora con ellas gustosamente? Especifique:	2	Si	22,22%
	7	No	77,77%
	1	Casi siempre son carentes de orden y fuera de las responsabilidades de cada persona.	11,11%.
13.- ¿Le permiten tomar decisiones sobre las asignaciones dadas? Especifique:	9	No	100%
	0	0	0
14.- ¿Sus ideas y/o aportes para las actividades a realizar son tomadas en consideración por quien gerencia? Especifique:	8	No	88,88%
	1	Si	11,11%
	0	0	0
15.- ¿Considera usted que existe la necesidad de dejar por escrito las pautas y/o criterios para la realización de las actividades que se llevan a cabo en la institución? Especifique:	9	Si	100%
	0	0	0
16.- ¿Considera usted que la comunicación entre la gerencia y el personal es eficiente y oportuna? Especifique:	9	No	100%
	0	0	0
17.- ¿Siente usted sentido de pertenencia con la institución para la cual labora?: Especifique:	1	Si	11,11%
	8	No	88,88%
	0	0	0

ÍTEM	Nº de respuestas	Respuesta	%
18.- ¿Considera usted que las funciones gerenciales en esta institución deberían ser a tiempo completo?: Especifique:	9	Si	100%
	0	0	0
19.- ¿El servicio que se le ofrece a los usuarios es eficiente y oportuno?	1	Si	11,11%
	8	No	88,88%
20.-¿Sabe usted lo qué es una organización inteligente? Si la respuesta es afirmativa diga de qué se trata:	1	Si	11,11%
	8	No	88,88%
	1	Es aquella organización que piensa y cuyo centro de planificación y método es el conocimiento	11,11%
21.- ¿Tiene usted noción acerca de la gestión del conocimiento? Si la respuesta es afirmativa diga de qué se trata:	1	Si	11,11%
		Es la gerencia para el aprovechamiento de los recursos y del conocimiento en pro de una institución	
22.- ¿La institución posee un sistema de difusión y promoción de los servicios que ofrece?	1	Si	11,11%

Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta al personal de la ANCE.

Se aplicó una encuesta (anexo A), a los integrantes de la Academia Nacional de Ciencias Económicas, con la finalidad de determinar las condiciones y desempeño de quienes allí laboran, para posteriormente contrastar los datos obtenidos con las demás fuentes de datos.

La encuesta fue conformada por veintidós preguntas abiertas y cerradas para poder obtener no sólo la respuesta, sino para permitir que dieran su opinión acerca del

desempeño existente en la ANCE. Se logró aplicar la encuesta a todo el personal, conformado por nueve (9) personas entre personal administrativo y obrero.

- En relación a las edades (gráfico1) que posee el personal de la ANCE, se observó que entre los 25-35 años hay 1 persona, el 11,11%, entre los 36-50 años 3 personas que representan el 33,33%, y con más de 51 años se encontraron 5 personas que forman 55,55% del total encuestado. Se aprecia entonces que la mayoría de la población posee más de 51 años.

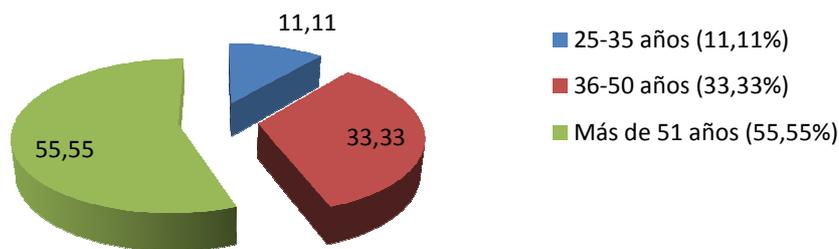


Gráfico 1. Edades de los empleados de la ANCE

- Con respecto al grado de instrucción concluido (gráfico 2) existente entre el personal de la ANCE, se obtuvo: 5 personas, el 55,55% son bachilleres, 2 personas, el 22,22% son TSU, dos personas, el 22,22%, universitario, ninguno cuenta con estudios concluidos en especialización, maestría o doctorado. Este resultado permite tener una idea de la preparación que posee el personal para poder diseñar estrategias que contribuyan con el desarrollo del personal y que permitan el mejoramiento de sus labores y funciones dentro de la organización.

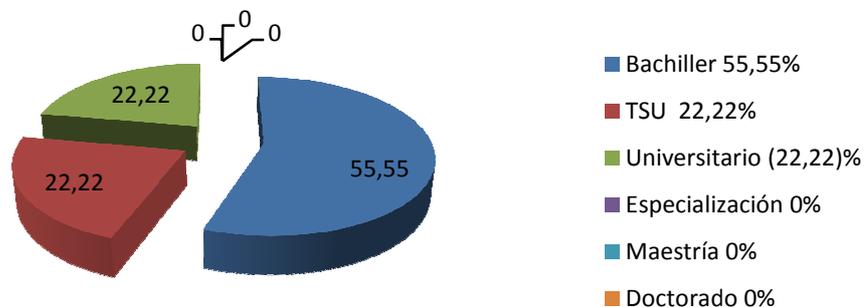


Gráfico 2. Grado de instrucción de los empleados de la ANCE

- En el ítem N° 1 de la encuesta: ¿qué tiempo tiene usted trabajando en la ANCE? (gráfico 3), se obtuvo el siguiente resultado: con menos de 5 años hay 4 personas, el 44,44%, y con más de 5 años cinco personas, el 55,55%. Se aprecia que la mayoría del personal tiene más de 5 años trabajando en la ANCE. Esto permite pensar que los miembros del personal que poseen más de 5 años en la Institución pueden dar testimonio de su funcionamiento y señalar con propiedad cómo se han venido realizando los procesos en la institución.

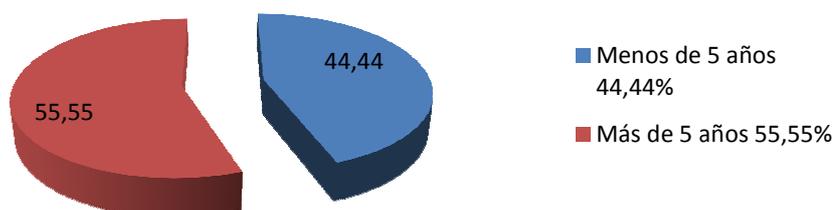


Gráfico 3. Antigüedad de los empleados en la ANCE

- En el ítem N° 2 se consultó ¿Sabe usted si la ANCE cuenta con una estructura organizativa?. Para ahondar un poco sobre esta respuesta, se agregó al ítem las sub preguntas: ¿la conoce? y ¿puede decir cuál es? Los resultados obtenidos fueron: Ninguno de los encuestados responde el ítem principal; 9 personas, el 100%, señaló que no conocen la estructura organizativa de la ANCE, y ninguno de los nueve encuestados pudo decir cuál es?. Se observa que el total de la población encuestada desconoce si existe una estructura organizativa en la ANCE, que es elemento básico en cualquier organización, a todas luces este hecho puede interferir en el funcionamiento de la ANCE.

- En el ítem N° 3, se indaga si ¿existe un manual de normas y procedimientos en la ANCE? Ninguno de los encuestados respondió que "Sí" (0%) y todos, el 100%, señaló que no existe un manual de normas y procedimientos en la ANCE. Con el fin de averiguar si el personal tiene conocimiento de dicho manual, se complementó la pregunta con: ¿lo conoce?, ¿tiene una copia? Los resultados obtenidos en ambos casos fue: Ninguno respondió que "Sí" (0%) y 9 personas, el 100%, respondió que "No". La carencia de un manual de normas y procedimientos que permita delimitar las responsabilidades de cada cargo y los procedimientos a realizar para acciones concretas puede repercutir en el mal funcionamiento de una organización, se deduce entonces que parte de las debilidades que confronta la organización pueden ser una consecuencia de este hecho.

- En el ítem N° 4, se consultó: ¿conoce usted con precisión cuáles son sus funciones? (gráfico 4). Las respuestas obtenidas fueron: 5 personas, el 55,55%, "Sí" y 4 personas, el 44,44%, "No". Los encuestados manifiestan conocer cuáles son sus responsabilidades, pero hay un porcentaje que no las conoce. Para determinar si realmente tienen noción de sus funciones se les pidió que mencionaran al menos 5 de ellas (gráfico 5), 4 personas, el 44,44%, nombraron algunas de sus funciones y 5 personas, el 55,55%, no nombró ninguna. Las respuestas a las preguntas complementarias contradicen el hecho de que los encuestados en su mayoría afirmen conocer sus funciones, cuando no pueden mencionar cuáles son. Si el personal no conoce con precisión sus funciones, es difícil que pueda haber calidad en el desempeño y menos aún, acciones que permitan generación de conocimiento.

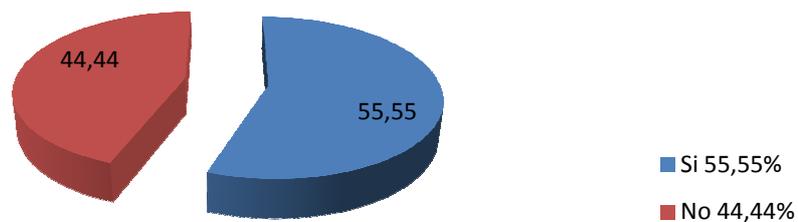


Gráfico 4. Conocimiento de las funciones del personal

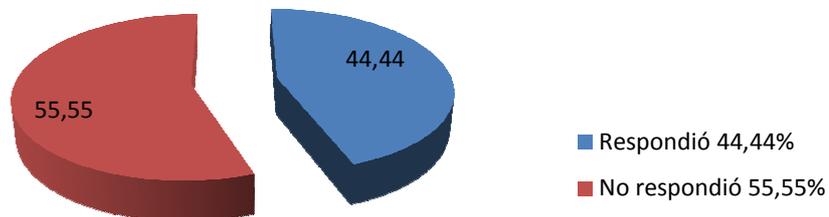


Gráfico 5. Funciones del personal

- En el ítem N° 5 de la encuesta, se preguntó: ¿tiene usted asignadas tareas (funciones) específicas? (gráfico 6), 4 personas, el 44,44%, afirmó que tiene funciones específicas, mientras que 5 personas, el 55,5%, considera que no las tiene. Los encuestados afirman que a pesar de conocer cuáles son sus funciones en la mayoría de los casos las ordenes son realizar tareas que no son de su competencia, y esto ha generado dudas y desconcierto en las funciones que ellos consideran son para su cargo.

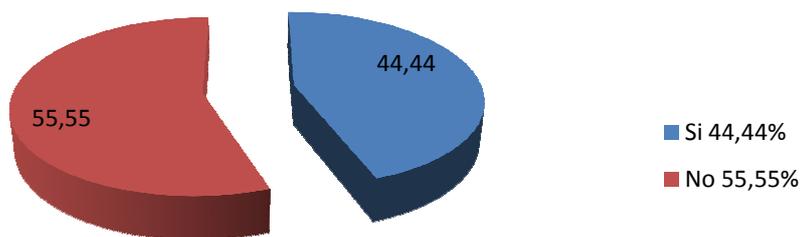


Gráfico 6. Tareas específicas del personal

- En el ítem N° 6, se consultó si ¿se le exigen tareas que no son de su competencia?, el resultado fue: 9 personas, el 100%, respondió que "Si" se le exigen tareas que no son de su competencia o funciones a realizar en el cargo que desempeña. Afirmaron también que debido a esto se ven en la obligación de dejar de lado algunas tareas que le competen, entre ellas la atención a los usuarios de la ANCE, por realizar otras que son ordenadas por el gerente, más que no son del área que ejerce dicho funcionario. Esta situación no permite culminar con éxito las tareas a desempeñar para el buen funcionamiento de organización, y pone en evidencia la falta de planificación que existe en la ANCE.

- En el ítem N° 7, se les consulta si ¿culmina usted a tiempo la tarea que le corresponde o se le encomienda? (gráfico7). Dos personas, el 22,22%, respondió que "Si" logran culminar a tiempo sus actividades, mientras que 7 personas, el 77,77%, manifestó que "No" logran terminar sus tareas a tiempo. La muestra consultada considera que no logran culminar en el plazo sus labores, porque no les alcanza el tiempo para la cantidad de trabajos que deben realizar, otros comentan que esto ocurre frecuentemente ya que se les encomiendan tareas que no son de su competencia y deben lidiar con las mismas y tratar a la par de culminar también las que le corresponde de manera cotidiana, por lo que muchas veces no logran terminar por completo ninguna de las dos. Esta situación muestra la poca planificación que existe en la ANCE, además del mal servicio que se presta a los usuarios que lo requieren.

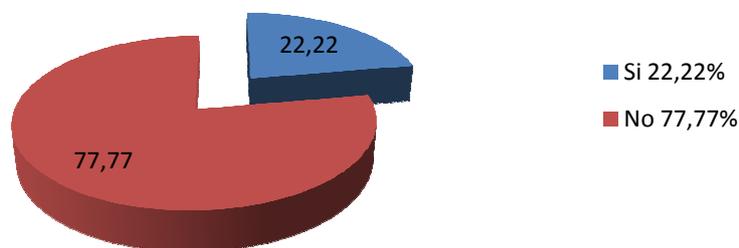


Gráfico 7. Culminación de las tareas encomendadas

- En ítem N°8, ¿la gerencia le instruye sobre las tareas que debe realizar? Nueve (9) personas, el 100%, de los encuestados respondió que "Sí". Que tanto las órdenes como la realización de tareas y los pasos a realizar son determinados en la gerencia, y deben realizarse como se indican sin romper con las órdenes emitidas, lo que muchas veces causa estrés y pocas oportunidades para ayudar a los usuarios cuando solicitan algún servicio que no se encuentre en dichas disposiciones y que los integrantes de la ANCE no están autorizados a tomar decisiones sin permiso del gerente, a pesar de que éste no se encuentra en la organización la mayor parte del tiempo, generando esta situación poco o ningún aporte de ideas por parte del personal.

El ítem N° 9, se les consultó a los empleados de la ANCE sí, ¿considera usted que en algunas circunstancias se encuentra sobrecargado de tareas? (gráfico 8). Los resultados fueron: 8 personas, el 88,88% para el "Sí" y 1 persona, el 11,11%, para la opción "No". Reflejaron que se debe a que además de las responsabilidades que les corresponde cumplir, también se les encomiendan labores que no son pertinentes a su

- cargo, y que en las fechas donde se realiza algún evento especial, deben también colaborar con dicho evento, lo que trae como consecuencia salir de su puesto de trabajo y no estar para prestar su servicio a los usuarios que lo requieran, ofreciendo una mala calidad de servicio y no cubriendo sus responsabilidades, generando desinterés e inestabilidad en las responsabilidades de cada integrante de la ANCE, además de una gran molestia a los usuarios que no encuentran quien los atiendan y que tienen que volver para hacer lo que necesitaban con la todo lo que implica este hecho hoy en día.

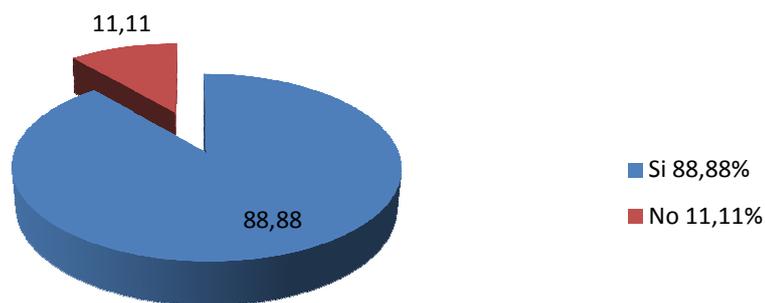


Gráfico 8. Sobrecarga de tareas en la ANCE

- En el ítem N° 10 ¿Las tareas a realizar están planificadas?(gráfico 9),respondieron:1 persona, el 11,11%,"Si" y 8 personas, el 88,88%,"No". A través de esta pregunta los encuestados expresaron que es considerable la cantidad de actividades y tareas que se ordenan en último momento, trayendo retrasos y mala

organización para el desempeño de labores, no contando con una planificación y permitiendo el caos y el desorden en las responsabilidades a desempeñar.

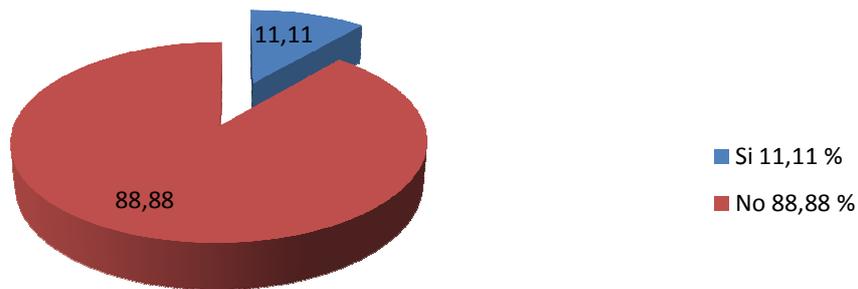


Gráfico 9. Planificación de las tareas a realizar

- El ítem N° 11 ¿abunda la realización de tareas esporádicas que no están incluidas en la planificación?, 9 personas, el 100% de los encuestados, respondió que "Si" es abundante la realización de tareas esporádicas, ya que por lo general no se hace una planificación con tiempo para las actividades, sino que el gerente emite las órdenes de lo que se debe realizar con muy poco tiempo de antelación al momento de desarrollar la actividad. Debe ser el gerente quien guie, para que el resto del personal comprenda y aprenda cómo tomar decisiones y la mejor manera de llevar en orden y de modo eficiente y rápido la culminación de actividades para ofrecer un excelente servicio a los usuarios.

- En el ítem N°12 se consultó: ¿Cuándo se requieren realizar tareas que no están planificadas, usted colabora con ellas gustosamente? (gráfico 10). Dos (2) personas, el 22,22%, si colaboran gustosamente en la realización de tareas no planificadas,

mientras que siete (7) personas, el 77,77%, opinó que no lo hacen. Las razones expuestas por quienes no colaboran gustosamente con las actividades no planificadas, dicen que se debe a que no se realizan tomando las previsiones correspondientes, ya que muchas veces son actividades cotidianas donde se suelen cometer las mismas fallas una y otra vez debido a no tener planificación, ni buscar soluciones para las fallas cometidas, de tal manera que no vuelvan a ocurrir en un futuro, por lo que se repiten los errores. También manifiestan que no lo hacen de manera gustosa ya que no se considera la opinión emitida por ellos al gerente y se imponen las tareas a manera de orden, dejando por momentos abandonadas las actividades que le competen según su cargo.

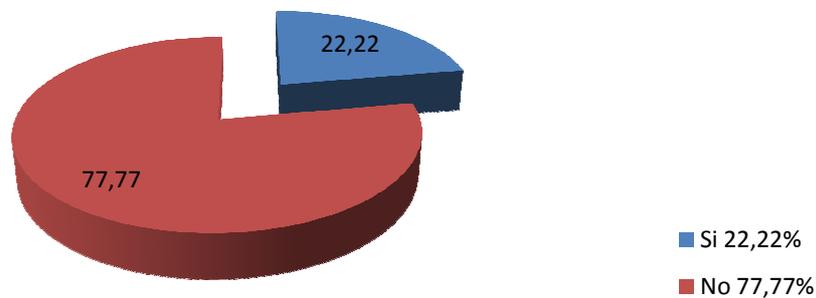


Gráfico 10. Colaboración del personal en tareas no planificadas

En el ítem N° 13, se pregunta si, ¿le permiten tomar decisiones sobre las asignaciones dadas?, 9 personas, el 100% de la población encuestada dijo que "No" le permiten tomar decisiones sobre las asignaciones dadas. Manifiestan que a pesar de

- que algunos son profesionales en su área deben consultar al gerente acerca de actividades que se vayan a realizar y pueden efectuarse sólo con la autorización de éste. Esta situación trae como consecuencia que el personal dependa del gerente, lo que trae como consecuencia lentitud e ineficiencia en el servicio, considerando que el gerente no se encuentra en el horario estipulado para las labores de la ANCE, así mismo, el gerente debe delegar e instruir al personal sobre el modo de tomar decisiones, con el fin de que el personal aporte ideas y conocimientos que contribuyan con el buen funcionamiento de las actividades.

- En el ítem N° 14 se consultó si ¿sus ideas y/o aportes para las actividades a realizar son tomadas en consideración por quien gerencia? (gráfico 11). Una (1) persona, el 11,11%, opina que "Sí", mientras que 8 personas, el 88,88%, opina que sus ideas no son consideradas como sugerencias para la realización de las actividades. Los encuestados señalan que esto les ha causado gran incomodidad, debido a la imposición de labores y que se sienten desacreditados para el cumplimiento de sus labores, sobre todo aquellos que tienen experiencia en el área que desempeñan, consideran que entienden el hecho de que sea el gerente el que tome las decisiones más importantes y trascendentes, más que sin embargo, se sienten incómodos porque sólo se les ordena sin considerar los aportes que puedan hacer a la actividad que desempeñan todos los días.

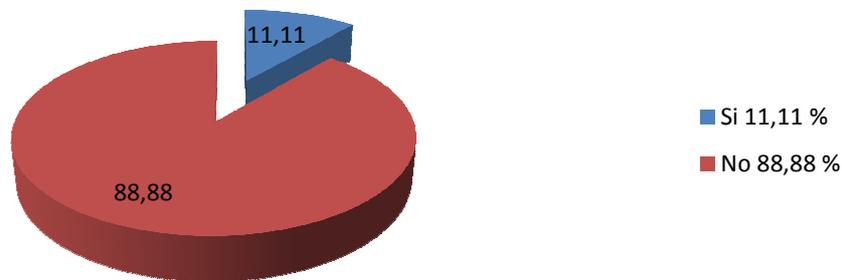


Gráfico 11. Ideas y/o aportes de los empleados de la ANCE

- En el ítem N° 15, se consultó: ¿considera usted que existe la necesidad de dejar por escrito las pautas y/o criterios para la realización de las actividades que se llevan a cabo en la institución?. Los resultados obtenidos reflejan que 9 personas, el 100% considera que si. Las personas consultadas afirman que ocurre de manera frecuente la repetición de errores debido a la falta de planificación, sobre todo en actividades que suelen ser cotidianas cada cierto tiempo como lo son las conferencias o nombramientos de nuevos académicos, incurriendo en repetición de errores. Así mismo, esto ha traído como consecuencia la carencia de orden para la realización de las tareas que competen a cada actividad, así como la desorganización y muchas veces repetición de tareas debido a incongruencias en labores ya desempeñadas y sobre todo en muchas ocasiones el gasto innecesario de dinero con el fin de cubrir las fallas que se pudieron prevenir, obteniendo un mal servicio para los usuarios y la

inconformidad del personal quienes se sienten desganados con el hecho de que se pudo prevenir dicha falla.

- En el ítem N° 16 se plantea: ¿considera usted que la comunicación entre la gerencia y el personal es eficiente y oportuna?. Para 9 personas, el 100%, la comunicación no es oportuna entre la gerencia y el personal de la ANCE. Quizás esto se deba a que el gerente no se encuentra en el horario requerido por la organización, dejando poco tiempo para no solo coordinar, sino para saber sobre la labor y los conocimientos con que cuenta cada empleado. También consideran que no hay suficiente comunicación en los momentos que coinciden la presencia de ambas partes, por lo que la relación se ha vuelto inestable e incómoda, y llevando al mal funcionamiento interna y externamente de la institución.

- El ítem N° 17 consulta si: ¿Siente usted sentido de pertenencia con la institución para la cual labora? (gráfico 12). Una (1) persona, el 11,11% respondió que "Sí" y 8 personas, el 88,88%, señalan que "No". se sienten identificados con la institución. Quienes no se sienten identificados con la institución, manifiestan que se debe a la poca consideración que se tiene con los empleados, y que estos no se sienten del todo cómodos desempeñándose allí, debido a la dinámica laboral existente y a que en la institución no se considera el conocimiento o la experiencia que pueda tener cada uno de sus integrantes y se ven obligados a hacer sus labores sin ningún interés de mejorar la situación, ya que no se sienten apoyados ni tomados en cuenta.

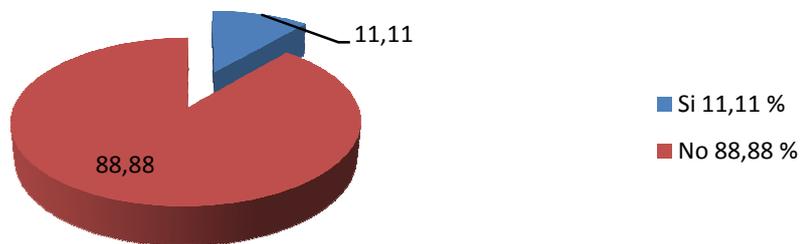


Gráfico 12. Sentido de pertenencia del personal con la ANCE

- En el ítem N° 18, se consulta si ¿considera usted que las funciones gerenciales en esta institución deberían ser a tiempo completo?. Para 9 personas, el 100% de los encuestados las funciones gerenciales deben ser a tiempo completo. La mayoría de los empleados de la ANCE, indican que debido a que el gerente no labora todos los días, ni todo el horario por motivos personales, ha traído como consecuencia la acumulación de sus tareas, teniendo que distribuir las mismas entre el resto del personal para poder completar las necesidades de la ANCE, además, de este modo el gerente no tiene la posibilidad de detectar los problemas y buscar posibles soluciones para las dificultades existentes. Así mismo, ha traído como consecuencia que cuando el gerente está ausente no se pueden modificar tareas ni muchas veces solucionar problemas planteados por los usuarios, ya que, se requiere de la autorización de quien gerencia, generando ineficiencia y lentitud en el servicio.

- En el ítem N° 19, se consultó al personal de la ANCE si ellos consideran que ¿el servicio que se le ofrece a los usuarios es eficiente y oportuno? (gráfico 13). Una (1) persona, el 11,11%, respondió que "Sí" y 8 personas, el 88,88%, opina que el

servicio prestado no es eficiente ni oportuno. Los empleados de la ANCE que consideran que el servicio es inadecuado dicen que si existiera una planificación apropiada, una distribución de labores y más personal el servicio mejoraría considerablemente, permitiendo el cumplimiento de todas las labores y un mejor servicio para quienes requieren de la ANCE, así mismo es importante que el personal de la organización se sienta en un buen ambiente laboral y sea considerado por la gerencia, este aportaría más y mejores soluciones, además de realizar sus labores con mayor disponibilidad, obteniendo mejoras en su servicio.

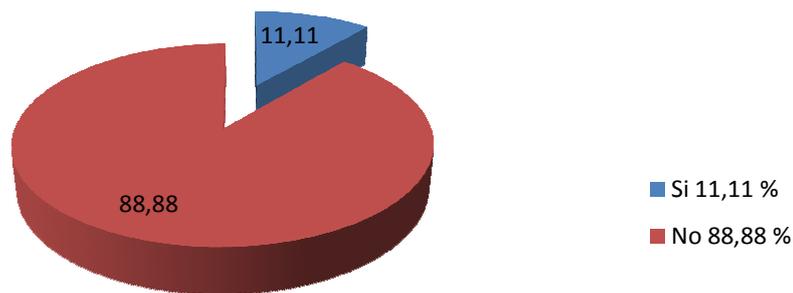


Gráfico 13. Servicio a los usuarios de la ANCE

- En el ítem N° 20, se preguntó ¿sabe usted lo qué es una organización inteligente? (gráfico 14), las respuestas para esta pregunta fueron: una (1) persona, el 11,11%, "Si" tiene conocimientos de lo que es una organización inteligente y 8 personas, el 88,88%, "No" conoce su significado. De este resultado es importante destacar que la única persona que tuvo conocimiento de dicho concepto fue la investigadora del presente estudio, mientras que los demás integrantes de la ANCE

(incluyendo la gerencia) desconocen su significado y dicen ser la primera vez que oyen hablar de ello. Se parte del supuesto que un gerente tendría que poseer conocimientos básicos acerca de las técnicas o modelos de gestión existentes para poder llevar a cabo una gerencia eficiente y lograr los objetivos propuestos, así como el buen desempeño de las actividades por parte de quienes conforman la organización, creando un ambiente laboral acorde con un buen servicio y ser modelo para otras organizaciones.

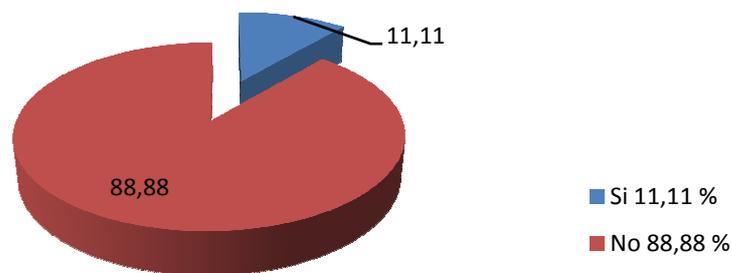


Gráfico 14. Organización inteligente

- En el ítem N° 21, se le preguntó a los encuestados: ¿tiene usted noción acerca de la gestión del conocimiento? (gráfico 15). Al igual que la pregunta anterior, las respuestas fueron: una(1) persona, el 11,11%, correspondiente en este caso, a quien realiza el presente estudio, respondió conocer acerca de la gestión del conocimiento, mientras que 8 personas, el 88,88% de la población encuestada, dijo desconocer el concepto y no haber oído antes sobre él. Es preocupante el hecho de que un gerente no tenga conocimientos de elementos y tendencias que se manejan en la actualidad

acerca de gerencia. Parte de las causas del mal servicio que presta la ANCE y el inestable ambiente laboral que existe internamente puede deberse entonces a que al no conocer o no contar con algunas técnicas gerenciales modernas, el gerente no tiene herramientas que le faciliten el trabajo y que permitan crear un ambiente acorde con los objetivos planteados en la organización.

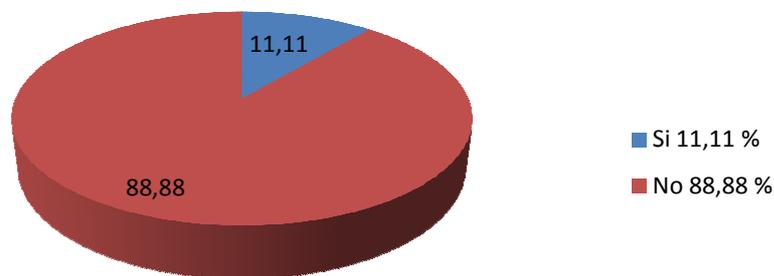


Gráfico 15. Gestión del conocimiento

La pregunta N° 22 de la encuesta aplicada al personal de la ANCE plantea: ¿la institución posee un sistema de difusión y promoción de los servicios que ofrece?. Las respuestas fueron: nueve (9) personas, el 100%, que consideran que la ANCE carece de promoción de sus servicios. Afirmando que ha ocurrido en reiteradas ocasiones que algunos usuarios comentan que no sabía que existía una Academia especializada en ciencias económicas y que deberían considerar mejorar y ampliar sus servicios para que la organización funcione de acuerdo con los parámetros de tan insigne institución como lo es una academia. Una de las estrategias de la gestión del conocimiento es la difusión y buen uso de las TIC, las cuales serían de gran ayuda

- para la promoción de los servicios que ofrece la ANCE, sirviéndose sobre todo de que la institución cuenta con una página web, la cual puede ser aprovechada.

Análisis de la entrevista al gerente de la ANCE.

El segundo instrumento para la recolección de datos, fue la entrevista (anexo B) al gerente de la ANCE. Dicha entrevista estuvo conformada por veintinueve (29) preguntas. Algunas interrogantes empleadas en este instrumento eran semejantes a las aplicadas en la encuesta realizada a los empleados de la ANCE, esto con la finalidad de comparar la visión de quien gerencia y la de los demás integrantes que laboran en dicha institución y poder determinar las fallas existentes.

Una vez realizada la entrevista, se procedió a comparar las respuestas con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal. Se observó que la persona que gerencia, tiene un tiempo de cuatro (4) años desempeñando su cargo. A diferencia de los empleados de la ANCE, el gerente afirma que la institución cuenta con una estructura organizativa, mas que sin embargo, no la conoce. Se le consultó si la organización cuenta con un manual de normas y procedimientos, a lo que respondió que no cuenta con dicho documento y que por lo tanto no hay posibilidad de manejarlo, en esto concuerda con el resto del personal. Conoce cuales son sus funciones y nombró entre ellas las de coordinar el personal y las actividades que se deben desarrollar para el buen funcionamiento de la organización.

Se le preguntó si el personal adscrito a la ANCE tiene asignadas funciones específicas, afirmó que debe asignar al personal tareas que no son de su competencia

ya que el personal es muy reducido y son muchas las actividades a desempeñar. Comentó que muchas veces el personal no culmina a tiempo las tareas asignadas y que cuando corresponde instruye a los trabajadores en las actividades a desempeñar.

Al preguntarle si consideraba que el personal estaba sobrecargado de tareas, respondió que no, a diferencia de la respuesta dada por el personal que al contestar esta interrogante un 88,88% expresó que se siente sobrecargado de tareas por cuanto deben realizar las propias más las que se les encomienda desde la gerencia y las adicionales en los momentos en que hay eventos. A la pregunta elaborada para conocer si las actividades están planificadas, el gerente contestó que sí, mientras que la respuesta del personal fue de un 88,88% que afirmaron que no se planifican las tareas a desempeñar. En relación a la elaboración de tareas esporádicas que no están incluidas en la planificación, el gerente respondió que ocurre muy eventualmente, que no es algo que suela pasar, mientras que el 100% de los empleados contestó que efectivamente abundan las tareas no planificadas y que ocurre muy a menudo.

Con respecto a si el personal colabora gustosamente a realizar tareas que no están planificadas, el gerente contestó que el personal no realiza gustosamente las actividades no programadas. Afirma que delega actividades en el personal de la institución, debido a que no le alcanza el tiempo para poder elaborar todas sus tareas.

Al preguntarle si permitía que el personal tomara decisiones sobre las asignaciones dadas, el gerente respondió que no, ya que se requiere que quien coordina tome las decisiones respectivas para que todo funcione de manera armónica.

La gerencia afirma que se estimula y toma en cuenta las ideas que aportan los trabajadores de la ANCE, esto no se corresponde con lo que señaló el personal en las respuestas suministradas en la encuesta, ellos afirman que no se toman en cuenta dichos aportes. La gerencia aseveró que las relaciones entre el personal no son del todo de aprovechamiento o de apoyo, ocurre en algunas eventualidades, más en algunos momentos el gerente observa que el personal no sabe cómo apoyarse o resolver un conflicto. Explicó que el personal no se relaciona directamente con los académicos, ya que es el gerente quien sirve de mediador y coordina las labores a desarrollar, así como la agenda de los académicos, quienes no asisten a la ANCE sino cuando se les convoca a algún evento en la institución.

Se le consultó si una vez realizado un trabajo no planificado, se tomaban en cuenta las acciones de tal manera que existiera un procedimiento a seguir en caso de repetirse dicho evento, el gerente comentó que no se ha podido realizar por falta de tiempo. Así mismo, se le consultó si consideraba que existía en la institución la necesidad de dejar por escrito las pautas y/o criterios para las labores a desarrollar, como es el caso de un manual de normas y procedimientos, el gerente afirmó que si sería ideal poseer dicho manual, pero no se ha podido elaborar. Alegó que la comunicación entre el personal y la gerencia es eficiente y oportuna, a diferencia de los demás integrantes de la ANCE, que opinaron en un 100% que no existe fluidez de comunicación. Afirmó que el personal que conforma la organización es eficiente, pero que sin embargo, no tienen sentido de pertenencia para con la institución. Al preguntarle si consideraba que las funciones de la gerencia deberían ser a tiempo

completo, el gerente manifestó que no lo requería ya que ella no labora a tiempo completo y se lograban las metas propuestas.

Se le consultó si el cargo de gerente es por concurso, mérito u otro, y explicó que en la institución no existen los cargos por concurso, ya que ella fue contratada por uno de los académicos con quien trabajó un tiempo atrás en otra institución.

Al preguntarle si consideraba que el servicio ofrecido a los usuarios de la ANCE era eficiente y oportuno, su respuesta fue afirmativa, mientras que para los empleados de la ANCE, el 88,88% el servicio ofrecido a los usuarios es deficiente.

Se le consultó si conocía el concepto de organización inteligente, manifestó que no tenía conocimientos de dicho concepto y que no había oído antes acerca de eso, de igual modo respondió acerca del concepto de gestión del conocimiento. Se le consultó sobre la promoción de los servicios que ofrece la ANCE, afirmó que si existe una promoción de los servicios a través de la página web de la institución y de sus publicaciones.

Tabulación de la encuesta a los usuarios de la ANCE.

Encuesta a los usuarios de ANCE (anexo C), conformada por seis (6) ítems, para determinar la calidad de servicio que presta la organización. Como primer paso se tabularon los datos obtenidos en el primer instrumento que constaba de seis preguntas, luego se cálculo de porcentajes de cada ítem, se procedió al análisis y a la realización de los gráficos.

ITEM	N° de respuestas	Respuesta	%
1.-¿Cómo conoció a la Academia Nacional de Ciencias Económicas?	0	TV	0%
	1	Internet	0,83%.
	71	Libros/revistas/prensa	59,16%
	48	Amigos/colegas/contactos	40%

ITEM	N° de respuestas	Respuesta	%
2.-¿Con qué frecuencia asiste a la Academia Nacional de Ciencias Económicas?	11	Una o más veces a la semana	9,16%.
	26	Dos o tres veces a la semana	21,60%.
	11	Una vez al mes	9,16%.
	31	Menos de una vez al mes	25,83%
	40	Primera vez que asisten	33,33%
3.-¿Qué servicio ha obtenido de la Academia Nacional de Ciencias Económicas?	42	Información acerca de la ANCE	35%.
	33	Centro de documentación	27,50%
	41	Adquisición de publicaciones	34,16%
	38	Conferencias u otros eventos	31,66%
	25	Entrevista con Académicos	20,83%

Para la pregunta 4.-De acuerdo al servicio requerido en esta institución, indique cómo le pareció:

- Para el ítem personal, respondieron ciento dieciocho usuarios.
- Para solicitar información de la ANCE asistieron cuarenta y dos usuarios.
- Para el Centro de Documentación asistieron treinta y dos usuarios.
- Para adquisición de publicaciones, respondieron cuarenta usuarios.
- Para asistencia a conferencias, treinta y siete usuarios.
- Para entrevista a algún Académico, asistieron 24 usuarios.

En base a estas cantidades se obtuvieron los siguientes resultados con los ítems muy bueno **MB**, bueno **B**, regular **R**, deficiente **D**.

Cuadro 1 Servicio requerido en la Academia Nacional de Ciencias Económicas.

Ítems	Opciones de respuesta							
	MB	%	B	%	R	%	D	%
Personal	30	25,42	62	52,54	18	15,25	7	5,93
Información de la ANCE	0	0	0	0	20	47,61	22	52,38
Centro de Documentación	7	21,87	22	68,75	3	9,37	0	0
Adquisición de publicaciones	0	0	2	5	24	60	14	35
Asistencia a Conferencia	0	0	1	2,70	33	89,10	3	8,10
Entrevista	0	0	0	0	9	37,5	15	62,50

ITEM	Nº de respuestas	Respuesta	%
5.- La atención recibida durante su requerimiento y/o estadía fue (marque con una x sobre la o las opciones que considere)	73	Fue amable y paciente	60,83%
	34	Profesional	28,33%
	4	Clara y fácil de entender	3,33%
	11	Escuchó atentamente el planteamiento	9,16%
	12	Solucionó el planteamiento realizado	10%
	2	Eficiente en el área que asiste	1,66%
	60	La información fue incompleta	50%
	3	Hubo poca amabilidad	2,50%
	31	No solucionó el planteamiento realizado por el usuario	25,83%
	42	No hubo quien les atendiera	35%
6.- Realice cualquier comentario y/o sugerencia que usted considere pertinente relacionado con el servicio recibido en la ANCE	45	No le pudieron atender porque el personal desempeñaba otras actividades	37,50%
	30	El personal no sabe cómo solucionar y no puede decidir sin autorización del gerente	25%
	18	Poco personal para tantas actividades	15%
	27	Deben darse a conocer	22,50%

Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta a los usuarios de la ANCE.

- El ítem N° 1 ¿Cómo conoció a la Academia Nacional de Ciencias Económicas?. En el gráfico 16, se aprecia que de los 120 encuestados, un usuario, el 0,83%, respondió que a través de internet, 48 usuarios, el 40%, a través de amigos/colegas/contactos, 71 usuarios, el 59,16%, mediante libros/revistas/prensa y 0%, a través de la TV, radio y otros. Estos porcentajes probablemente se deben a la poca promoción que tiene la ANCE y sus servicios, ya que los usuarios manifiestan que es a través del contacto con otras personas o mediante algunos libros que edita la ANCE que conocen de su existencia. El uso de las TIC como una herramienta que se incluye en la gestión del conocimiento debería ser aprovechado por la institución, dado que existen infinidad de maneras de utilizar estas herramientas para beneficio de la organización ante todo considerando que la ANCE cuenta con dichas herramientas, pero no son aprovechadas.

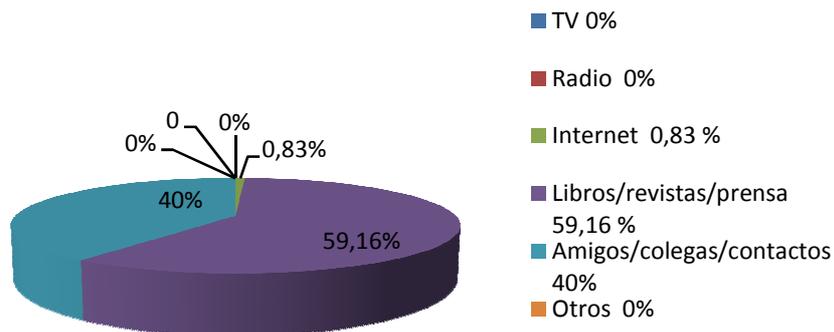


Gráfico 16. Medios por los cuales los usuarios conocieron la ANCE

- Ítem N°2. ¿Con qué frecuencia asiste a la Academia Nacional de Ciencias Económicas?. Puede observarse en el gráfico 17, que del total de personas encuestadas, 11 usuarios, el 9,16%, asiste una o más veces a la semana, 26 usuarios, el 21,60%, dos o tres veces al mes, 11 usuarios, el 9,16%, una vez al mes, 31 usuarios, el 25,83%, menos de una vez al mes, 40 usuarios el 33,33% asisten por primera vez y 0% a otro. Es importante tener en cuenta que el mayor porcentaje de respuestas en este ítem se encuentra ubicado en las opciones: primera vez que asiste y menos de una vez al mes. Probablemente esto se deba a que los servicios de la ANCE no se estén prestando adecuadamente, o a la poca promoción con que cuenta dicha organización. Se debe considerar el hecho de que existe un alto porcentaje de usuarios que asisten por primera vez a la institución y que han obtenido un mal servicio, es importante si se tiene en cuenta que existe actualmente mucha competencia y si un servicio no es bien administrado o bien ofrecido, el usuario prefiere no requerir de dichos servicios y optar por otras vías para atender sus necesidades. Teniendo en cuenta la importancia que tiene una academia desde cualquier punto de vista, se debe reflexionar acerca de las condiciones existentes en el servicio que se ofrece y la importancia que tiene brindar una buena calidad de servicio.

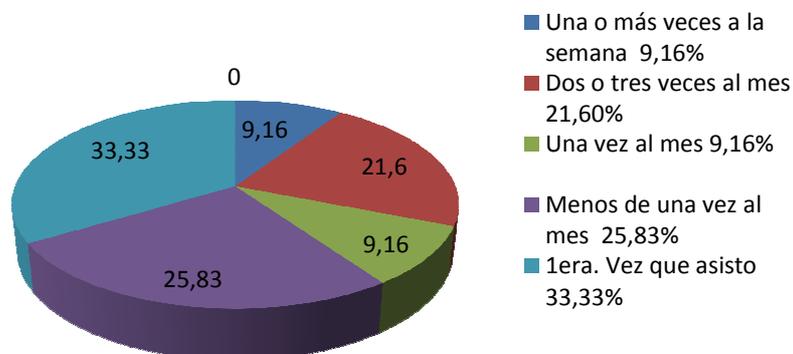


Gráfico 17. Frecuencia de asistencia a la ANCE

- Ítem N° 3. ¿Qué servicio ha obtenido de la Academia Nacional de Ciencias Económicas?. El gráfico 18 refleja que del 100% encuestado se obtuvo: 42 usuarios, el 35% solicitó información acerca de la ANCE, 33 usuarios, el 27,50% utilizó el centro de documentación, 41 usuarios, el 34,16% solicitó la compra de publicaciones de la ANCE, 38 usuarios, el 31,66% asistió a conferencias u otros eventos, 25 usuarios, el 20,83% requirió una entrevista con alguno de los académicos y un 0% seleccionó otro servicio. Se puede apreciar a través de las respuestas dadas a este ítem cuáles son los servicios más solicitados por los usuarios en la ANCE. Se observa que todos los servicios de la ANCE son consultados, más sin embargo, se debe considerar que de existir una buena promoción de estos, así como su calidad, puede crecer la demanda.

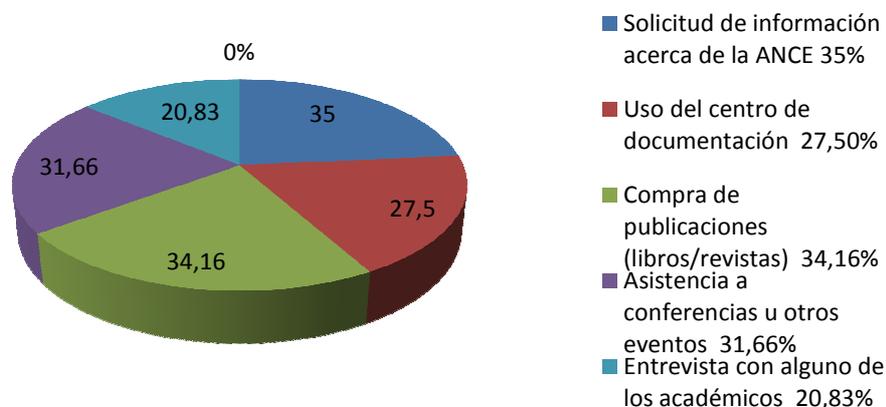


Gráfico 18. Servicios obtenidos en la ANCE

- En el ítem N°4 se planteó: De acuerdo al servicio requerido en esta institución, indique cómo le pareció: el personal, la información de la ANCE, el centro de documentación, adquisición de publicaciones, asistencia a conferencia y entrevista a los académicos. En cada ítem de esta pregunta, se colocaron las opciones: muy bueno, bueno, regular y deficiente, para dar una calificación al servicio ofrecido.

- En relación al personal (gráfico 19), de ciento diez y ocho (118) personas que opinaron acerca del personal, 30 usuarios, el 25,42% lo considera muy bueno, 62 usuarios, el 52,54% consideran que el personal es bueno, 18 usuarios, el 15,25% que es regular y 7 usuarios, el 5,93% que es deficiente. Los usuarios reflejan mayormente que el personal es bueno, por lo tanto se debe considerar que quizás hagan lo posible por dar lo mejor de sí a pesar de encontrarse limitados para ofrecer un servicio de calidad. La mayoría de los usuarios manifiestan que los empleados tienen buen trato y son amables, a pesar de la poca eficiencia que existe en los servicios. Esto es una ventaja para el momento de aplicar la gestión del conocimiento, ya que existe el

interés por parte de los empleados, sólo que no tienen las herramientas para ofrecer un servicio de calidad.

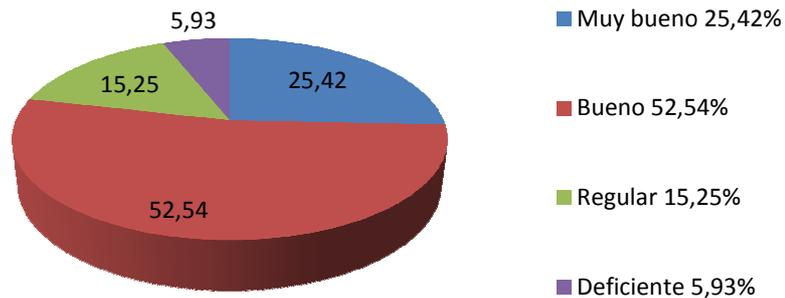


Gráfico 19. Personal de la ANCE

- El ítem de información de la ANCE (gráfico 20), contó con la opinión de cuarenta y dos (42) usuarios, de los cuales ninguno lo considera muy bueno o bueno, 20 usuarios, el 47,61% regular y 22 usuarios, el 52,38% deficiente. Se observó que las opciones muy bueno y bueno no fueron seleccionadas por los usuarios en la búsqueda de cualquier información de la ANCE, la cual es empleada por quien gerencia la organización. Los usuarios manifiestan que la persona encargada no se encuentra en algunas oportunidades y que en algunos casos no les puede ayudar ya que no hay orden en las tareas a desempeñar y muchas veces no saben donde se encuentra la información solicitada.

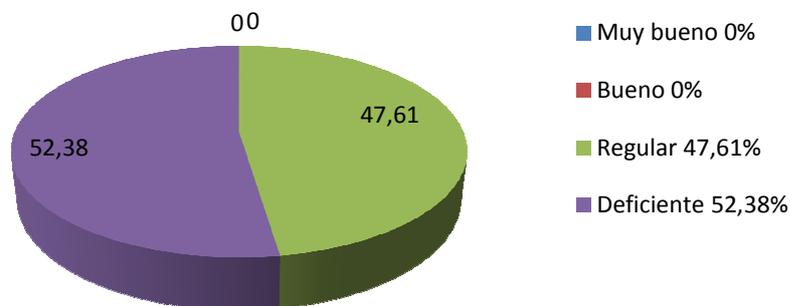


Gráfico 20. Servicio de información de la ANCE

- Con respecto al centro de documentación (gráfico 21), la opinión de los treinta y dos (32) usuarios asistentes a este servicio: 7 usuarios, el 21,87% muy bueno, 22 usuarios, el 68,75% bueno, 3 usuarios, el 9,37% regular y ninguno deficiente. Se puede observar que el mayor puntaje se obtiene en el ítem bueno, y el resto en muy bueno y regular, sin embargo los usuarios manifiestan que en muchas oportunidades la persona encargada del centro de documentación no se encuentra en su área debido a la realización de otras labores pertenecientes a la ANCE pero no correspondientes a esa persona, además de que el material no se encuentra totalmente organizado debido a la falta de tiempo y por ser una sola persona encargada de realizar las actividades pertinentes, por lo tanto la búsqueda de información es poco eficiente.

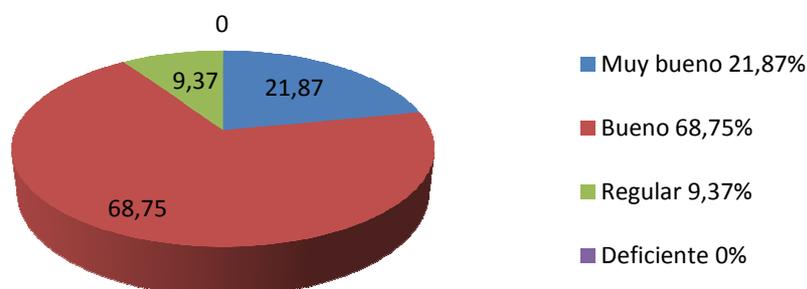


Gráfico 21. Servicio del Centro de documentación

- En la adquisición de publicaciones (gráfico 22), se obtuvo la opinión de cuarenta (40) usuarios, de los cuales un 0% considera que dicho servicio es muy bueno, 2 usuarios, el 1,66% bueno, 24 usuarios, el 20% regular y 14 usuarios, el 11,66% deficiente. Es posible que este resultado tenga su origen en que se le han disminuido responsabilidades a la persona encargada de esta área, no pudiendo completar algunas tareas necesarias y debiendo transferir al usuario con la persona a quien le adjudicaron dicha labor, causando ciertas molestias a quien solicita el servicio y lentitud o deficiencia cuando el personal no se encuentra en su lugar de trabajo por cuanto se le ha asignado la realización de otras actividades.

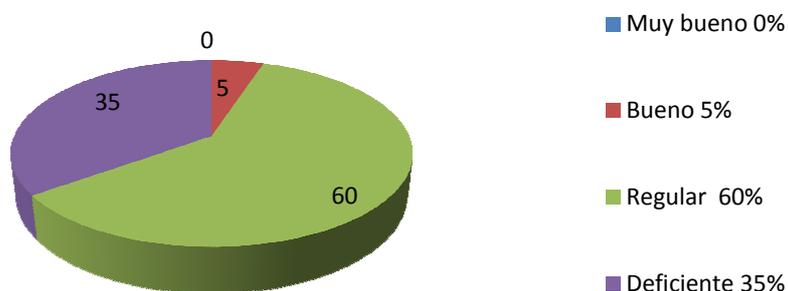


Gráfico 22. Servicio para adquisición de publicaciones

- El servicio de asistencia a conferencia (gráfico23), refleja la opinión de treinta y siete (37) personas de las cuales nadie piensa que es muy bueno, 1 usuario, el 2,70% bueno, 33 usuarios, el 89,10% regular y 3 usuarios, el 8,10% deficiente. Se observa que la mayoría de los asistentes a estos eventos consideran que el servicio prestado en este ámbito es regular, posiblemente se deba a la falta de planificación

para la realización de este tipo de actividades en la organización, además de la poca consideración que existe en relación a las fallas que se repiten en algunas ocasiones no existiendo prevención para ello y ofreciendo un mal servicio.

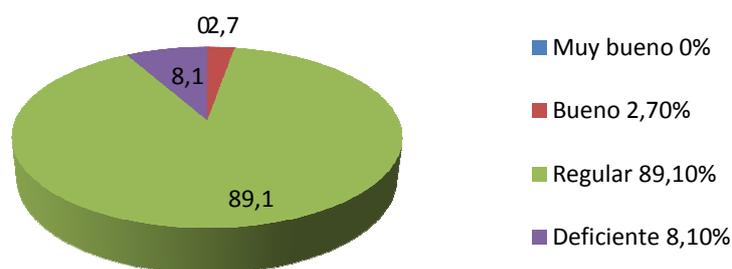


Gráfico 23. Servicio en la asistencia a conferencia

- Con respecto a la entrevista (gráfico 24) con los académicos, solicitadas por periodistas, estudiantes, profesionales, investigadores, entre otros, de veinticuatro (24) usuarios que solicitaron el servicio, ninguno considera que es muy bueno o bueno, 9 usuarios, el 37,50% regular y 15 usuarios, el 62,50% lo consideran deficiente. Esta notable diferencia en el porcentaje probablemente se deba a que los académicos no se encuentran constantemente en la organización, sólo para reuniones o eventos, además es el gerente quien funge de intermediario en la agenda de estos profesionales y coordina las actividades a realizar, más no cubre el horario laboral de la organización, por razones personales, ocurriendo en muchas ocasiones que no exista quien ofrezca respuestas o posibles soluciones a los usuarios que solicitan este servicio, destacando una vez más la falta de planificación existente en la ANCE. Se demuestra también la necesidad de que el gerente cumpla sus funciones en un horario

completo para poder realizar sus tareas, así como buscar soluciones a los problemas detectados y/o que surjan en el día a día de la institución.

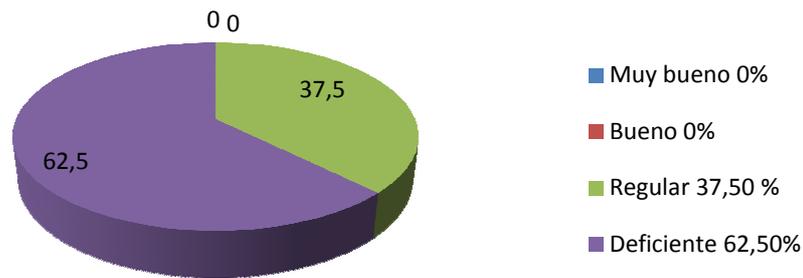


Gráfico 24. Servicio para entrevista con Académicos

La pregunta N°5, la atención recibida durante su requerimiento y/o estadía fue:(marque con una x la opción o las opciones que considere). De los 120 usuarios entrevistados, manifestaron a través de este ítem varias opciones para el servicio obtenido en la ANCE, se debe tener en cuenta que podían elegir varias opciones a la vez. Los resultados fueron los siguientes: 73 usuarios, el 60,83% consideran que el trato fue amable y paciente, para 34 usuarios, el 28,33% fue profesional, 4 usuarios, el 3,33% opinaron que el personal fue fácil y claro de entender, para 11 usuarios, el 9,16% que considera que le escucharon atentamente, 12 usuarios, el 10% afirman que le solucionaron el planteamiento realizado, para 2 usuarios, el 1,66% el personal fue eficiente en el área que asiste, para 60 usuarios, el 50% la información administrada fue incompleta o poco comprensible, para 3 usuarios, el 2,50% hubo poca amabilidad

- por parte del personal de la ANCE, 31 usuarios, el 25,83% afirman que no les solucionaron el planteamiento realizado y 42 usuarios, el 35% manifestaron que no hubo quien les atendiera. Estos resultados tienden a ser negativos en un alto porcentaje, posiblemente debido a la gran cantidad de tareas que debe realizar el personal entre las propias y las adjuntadas de otros cargos por la gerencia, de igual manera a la ausencia del personal de sus puestos de trabajo para atender otros asuntos cuando se realizan eventos en la organización y del mismo modo por la poca planificación que existe en la ANCE. A través de la planificación y una buena comunicación se solucionaría gran parte de los inconvenientes existentes.

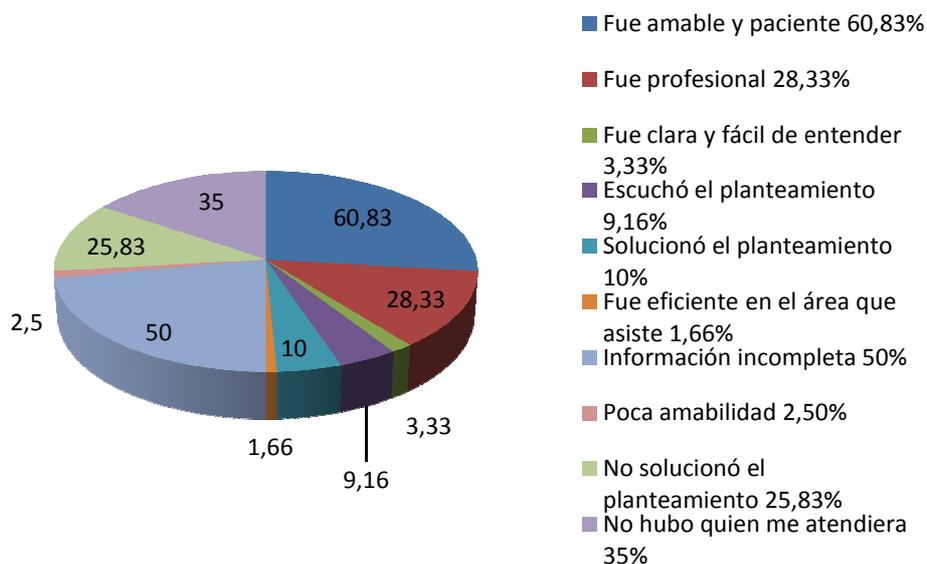


Gráfico 25. Atención recibida de los empleados de la ANCE

- El ítem N° 6. Realice cualquier comentario y/o sugerencia que usted considere pertinente relacionado con el servicio recibido en la ANCE(gráfico 26). Para el

análisis de esta consulta, se agruparon los comentarios realizados por los usuarios, quedando de la siguiente manera, 45 usuarios, el 37,50% manifiestan que no hubo personal que atendiera a su solicitud por encontrarse éste en cumplimiento de otras actividades, 30 usuarios, el 25% opinó que el personal no sabe cómo solucionar las dificultades además de no poder tomar decisiones sin la autorización del gerente, 18 usuarios, el 15% manifestó que se cuenta con poco personal para la cantidad de actividades a realizar y 27 usuarios, el 22,50% piensa que la ANCE debe darse a conocer y promover los servicios que presta. Es importante tener en cuenta la opinión y/o sugerencias señaladas por los usuarios, ya que estos además de aportar una opinión objetiva, son quienes reciben y perciben el estado real del servicio que se ofrece en la institución.

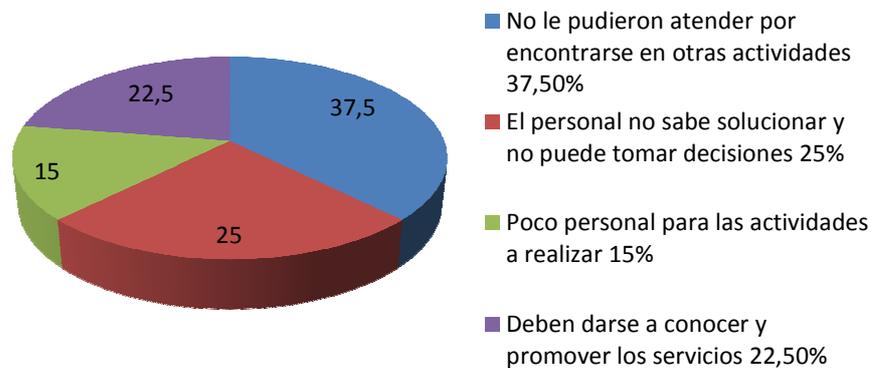


Gráfico 26. Comentarios y/o sugerencias de los usuarios

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Luego de obtener los resultados a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se pudo constatar que la Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE) no se desempeña en la realidad como una organización inteligente, ya que no emplea la gestión del conocimiento como parte de sus prácticas gerenciales. Esto se observó a través de la opinión presentada por los usuarios mediante la encuesta aplicada para determinar la calidad de servicio que se presta en la ANCE, también por la encuesta respondida por los empleados, y la entrevista realizada al gerente de la organización.

Se observaron características que distan de ello, como lo son la inexistencia de una buena comunicación entre la gerencia y el personal; no cuenta con una estructura organizativa que incluya los departamentos de la ANCE, ya que el organigrama sólo se limita a los cargos de los académicos, más no incluye el personal que conforma la organización ni los departamentos existentes. El gerente desempeña sus funciones limitadamente, ya que, no labora a tiempo completo, ni toda la semana; no existe un manual de normas y procedimientos; no todo el personal conoce cuales son sus funciones, ni se sienten identificados con los objetivos de la institución, ya que no se toman en cuenta sus sugerencias o conocimiento; las ordenes son impuestas a manera de orden; la toma de decisiones sólo es desempeñada por el gerente, por lo

tanto el servicio se degrada aún más en ausencia de éste; no hay trabajo en equipo; no todo el personal tiene funciones específicas o no la conocen y tiende a haber confusión en el desempeño de actividades, incluso deben abandonar las actividades que realizan con frecuencia para solventar la necesidad en el desempeño de alguna tarea o cuando se realiza algún evento en donde casi todo el personal debe abandonar su lugar de trabajo para asistir en dicha tarea, no pudiendo dar atención a los usuarios que asisten a la institución, por lo tanto existen fallas tanto a nivel interno como en la relación de la ANCE con su entorno; el gerente no tiene noción acerca de la gestión del conocimiento o las organizaciones inteligentes; no existe planificación para las actividades que se realizan en la ANCE, surgiendo la repetición de errores, tareas y requiriendo en varias ocasiones realizar nuevamente gastos que se pudieran prevenir con un manual. Todas estas características distan de lo que debe ser una organización inteligente a través de la gestión del conocimiento, la cual, de aplicarse, contribuye con el buen desempeño de una organización, un buen servicio para los usuarios, un agradable clima laboral, buenas relaciones de la organización internamente y con su entorno, aporte de ideas, menos gastos y la meta de siempre aportar ideas para cumplir las metas propuestas.

Con el fin de aportar ideas que contribuyan a que la ANCE se desempeñe como una organización inteligente a través de la aplicación de la gestión del conocimiento, se propone una estrategia que de aplicarse podría iniciar a la ANCE en su excelente desempeño como una organización inteligente. Esta propuesta aporta

lineamientos que se basan en modelos estratégicos de gestión del conocimiento, específicamente el de Nonaka y Takeuchi (1999).

Modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de la Academia Nacional de

Ciencias Económicas



Figura 7.- Modelo de gestión del conocimiento para la Academia Nacional de Ciencias Económicas. Basada en el modelo propuesto por La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean dinámica de la innovación de Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999).

En base a este modelo, se definen cuatro fases para la ANCE: captura, socialización, exteriorización y asociación.

1.- **Captura.** En esta fase se debe clasificar el conocimiento y la información que posee el personal de la ANCE, en relación a sus habilidades, experiencias,

fortalezas y prácticas, no todo el conocimiento es de valor para la organización por eso de esta manera debe clasificarse. Para ello se debe realizar:

- Actividades:

- Conocer el proceso de captura de conocimiento.
- Documentar el proceso.
- Conocer la gestión del personal con respecto al proceso de captura.
- Identificar las buenas prácticas que se han realizado.
- Clasificar la información recopilada.

- Herramientas a emplear:

- La observación.
- La entrevista.

2.- Socialización: en esta fase se profundizará como líder, comunidades de práctica, trabajo en equipo, aprendizaje basado en problemas y grupos de estudio donde se compartirán los mismos intereses y se efectuará la transferencia de conocimiento.

- Actividades:

- Sensibilización frente al trabajo en equipo.
- Transferencia de información.
- Capacitación para el liderazgo.
- Conocimiento de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado.

- Herramientas a emplear:

- Entrevistas

- Capacitación.

3.- Exteriorización: para esta fase el conocimiento no sólo es transferido, sino que se construyen nuevas ideas y se transforman mediante la innovación con programas como líderes, grupos de expertos, profesionales del conocimiento, entre otros. Para poder estimular al personal a través de incentivos y reconocimientos.

- Actividades:

- Explorar y evaluar el tipo de conocimiento que posee cada uno de los integrantes del personal y cual será el correcto para la transformación de los procesos.

- Clasificar y codificar las ideas escogidas.

- Innovar a través de la documentación de nuevas ideas.

- Evaluar las propuestas clasificadas y verificar su aplicación.

- Se decide y se evalúan los posibles resultados.

- Se implementan las nuevas ideas.

- Realizar seguimientos a los procesos y sus efectos.

- Herramientas:

- Trabajo en equipo.

4.- Asociación: en esta fase el conocimiento ya está explícito, por lo tanto puede documentarse, compartirse y tenerlo disponible para todo el personal partiendo de la gerencia, puede ser una base de datos donde se administren todas las experiencias y prácticas tanto buenas como malas con el fin de no caer en errores ya cometidos y poder promover la transmisión del conocimiento que posee la ANCE.

-Actividades:

- Documentación de las nuevas ideas.
- Publicación de la información generada.
- Buscar la sensibilización del entorno de la ANCE en relación a la gestión del conocimiento, compartiendo su experiencia.

- Herramientas:

- Tecnologías (página web de la ANCE, correo electrónico).

Cuando los pasos propuestos estén documentados y desarrollados, se logrará la innovación y podrá ser una organización inteligente a través de la aplicación de la gestión del conocimiento como parte de sus prácticas gerenciales. A través de este proceso, se logrará identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la ANCE. Junto a estos pasos se propone constituir grupos de expertos, donde se puedan generar ideas para mejorar cada vez más los procesos y el servicio que se presta a los usuarios, mediante la investigación sobre tendencias y prácticas en otras instituciones que sean ejemplo de organización inteligente a través de la gestión del conocimiento, logrando establecer mejoras en la forma de desarrollar y aplicar las técnicas gerenciales con la participación de todos los integrantes de la ANCE.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Partiendo de los objetivos planteados en esta investigación, y luego de analizar los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se derivaron las siguientes conclusiones:

- La Academia Nacional de Ciencias Económicas no se desempeña como una organización inteligente por lo que no aplica la gestión del conocimiento como práctica gerencial.
- Deficiencia de una estructura organizativa completa, orientada por la visión y misión de la ANCE, así como de normas y políticas, trayendo como consecuencia un ejercicio desligado de los objetivos de la institución.
- Escasez de planificación y programación para el desempeño de las actividades, sobre los recursos disponibles, llevando a la organización a la carencia de controles efectivos.
- Inexistencia de inventarios, control y calidad de atención de usuarios, manuales e instructivos, desaprovechamiento de los recursos tecnológicos, que traen como resultado un inadecuado trato de las situaciones laborales.
- Carencia de competencias para todo el personal, así como problemas y en muchos casos carencia de comunicación, generando un clima organizacional incomodo para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Quejas por parte de los usuarios debido a la mala atención que reciben y a la ausencia del personal en sus lugares de trabajo.
- Para la Academia Nacional de Ciencias Económicas, implementar un modelo de gestión del conocimiento, puede significar permitirle ser un modelo para otras organizaciones.
- La evidencia arrojada por esta investigación, acerca del poco conocimiento que se tiene a nivel organizacional de la gestión del conocimiento y las organizaciones inteligentes, demuestra que se debe indagar más y promocionar las ventajas que aportan estas técnicas gerenciales tanto para una organización como para la sociedad en que se desempeña.
- La innovación y el aprendizaje son mecanismos claves para aumentar el capital intelectual con la ayuda de las tecnologías y el avance y aplicación de las técnicas gerenciales.

Recomendaciones

Según los resultados obtenidos a través de los instrumentos empleados, se presentan algunas consideraciones que se consideran pertinentes:

- Implementar el modelo propuesto de gestión del conocimiento en el capítulo V, en la Academia Nacional de Ciencias Económicas.
- Elaboración de un manual de normas y procedimientos que especifique los procedimientos que se deben realizar para el óptimo funcionamiento de la institución, así como, los cargos a desempeñar y las responsabilidades de cada uno.

- Instruir a todo el personal de la ANCE para que conozcan de que se trata la gestión del conocimiento y logren realizar los aportes necesarios para la buena administración e implementación del conocimiento.
- Llevar un seguimiento y control de las técnicas gerenciales empleadas con el fin de realizar los cambios a que den lugar para el cumplimiento de las metas propuestas.
- Establecer los elementos necesarios para garantizar el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.
- Sensibilizar a los empleados y líderes de la organización sobre la importancia del modelo de gestión del conocimiento de manera que trabajen en equipo para lograr mejoras y la innovación de los procesos de manera continua.
- Revisar el organigrama de la ANCE con el fin de que se agreguen los departamentos que la conforman.
- Crear instructivos que permitan definir estrategias a desarrollar para la realización de eventos especiales, contribuyendo a evitar la repetición de errores y gastos adicionales.
- Expresar a los Académicos sobre el valor que tiene el personal que conforma la institución y la importancia que le daría al proceso de transformación el hecho de que los Académicos se involucren en las decisiones y actividades a desempeñar en la organización.
- Promover los servicios de la ANCE a través de publicaciones en la página web, con ferias para la venta de obras académicas fuera de la institución y realización de trípticos.

- Fomentar la comunicación empresarial en la organización que permita que se conozcan las actividades a desempeñar por cada área de la ANCE.

Referencias bibliográficas

Academia Nacional de Ciencias Económicas (2007). [en línea]. Disponible en: <http://ance.org.ve> [consulta: 12 de diciembre de 2009].

Aja Q., L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. ACIMED, Vol.10 [en línea]. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revista/aci/Vol10_5_02/aci04502.htm [consulta: 10 de marzo de 2011].

Albrecht, Karl (1997). La revolución del servicio: lo único que cuenta es un cliente satisfecho. Santafé de Bogotá: 3R Editores.

Alcaide Inchausti, Ángel (1979). Estadística aplicada a las ciencias sociales. España: Ediciones Pirámide.

Amat, J. (2000). El control de gestión: una perspectiva de dirección. Barcelona, España: Gestión 2000.

Arias, Fidias G. (2004). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Caracas: Epísteme.

Arráez, F. (2000). Sistema de gestión del conocimiento [en línea]. Disponible en: http://biotic.isciii.es/activid/seminar/knowbase_archivos/outline.htm [consulta: 17 de febrero de 2011].

Baglieto, A, Ballesteros, A, Barceló, M, Correas, J, Fernández, P, Gómez, S et al. (2001). Hacia una economía del conocimiento. Editorial PricewaterhouseCooper.

Batista, A. (1998). Compartir información en el proceso de la gestión del conocimiento [en línea]. Disponible en: <http://www.mercosur-news.com/9908> [consulta: 20 de marzo de 2011].

- Bavaresco de Prieto, Aura M. (1997). Proceso metodológico de La investigación (cómo hacer un diseño de investigación). Maracaibo: Academia Nacional de Ciencias Económicas, Universidad del Zulia.
- Berry, Leonard. (2004). Un buen servicio ya no basta: más Allá de La excelência en el servicio. Barcelona: Deusto.
- Berry, L. Bennet, D. y Brown, C. (1989). Calidad de servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras. Madrid: Díaz de Santos.
- Canales Opazo, T. (2002). Normas APA-Quinta Edición. [en línea]. Disponible en: http://facultadusfq.edu.ec/cornellm/Academic%20Documents/Apa_Edicion5.pdf [consulta: 28 de marzo de 2011].
- Carballo, R. (2006). Innovación y gestión del conocimiento. España: Ediciones Díaz de Santas
- Carrillo, F. J. El futuro de la gestión del conocimiento: tres incógnitas, tres fases y tres escenarios. [en línea]. Disponible en: http://knowledgesystems.org/int_pro3.shtm [consulta: 28 de marzo de 2011].
- Carrillo, P. (2001). 8 estrategias para lograr la calidad de servicio y la superioridad en el mercado. Calidad Empresarial, 19, 45-50.
- Carrión M., Juan (s.f.).Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>. [Consulta 18 de enero de 2011].
- Chun Choo,Wei (1999). La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: OXFORD UniversityPress.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1997). Working knowledge. Harvard: Business School Press.

Davenport, Thomás. (1997). Ecología de la información. Por qué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información. New York: Oxford University Press.

David, Fred R. (1994). La gerencia estratégica. (9na reimp.). Bogotá: Legis.

Daedalus. (2003). Glosario de gestión del conocimiento. Documento básico Daedalus. [en línea]. Centro de Empresas “La Arboleda”, Madrid, España. Disponible en: [http:// www.daedalus.es](http://www.daedalus.es) [consulta: 20de enero de 2011].

De Bono, E. (1996). Aprender a pensar. Barcelona: Plaza & Janés Editores

Delgado L., E. (1985). Administración y gerencia. Caracas: Instituto Universitario Politécnico de las Fuerzas Armadas Nacionales.

Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.

Díaz B., Juan y Martins D., Horacio (1978). Planificación y comunicación. Quito: Don Bosco.

Dos Santos, Antonio (2010). Gestão do conhecimento como modelo empresarial [en línea]. Disponible en: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm [consulta 10 de marzo de 2011]

Drucker, P. (1992). Gerencia para el futuro: (el decenio de los 90 y más allá). Bogotá: Norma.

Drucker, P. (1993). El éxito en la economía del conocimiento [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com> [consulta 15 de marzo de 2011]

Drucker, P. (2002). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá: Norma.

E-Consulting Corp (2011). A gestão do conhecimento na prática. Disponible en: <http://www.paradigma.com.br/gestao-do-conhecimento-na-pratica/view> [consulta: 20 de marzo de 2011].

Escorsa, P & Rodriguez, M. (2000). La inteligencia tecnológica en la organización empresarial: instrumento para la toma de decisiones. Revista de la escuela de economía y negocios, 2, 113-141.

García A. (2002). Organización y gestión del conocimiento en la comunicación. Madrid: Treta

García-Pelayo, Ramón (2001). Larousse: diccionario de la lengua española. Madrid: Ediciones Larousse.

Gómez Bravo, L. (1992). Mejoramiento continuo de calidad y productividad: técnicas y herramientas (2ª. Ed.). Caracas: Corporación Andina de Fomento.

Grupo Océano (2003). Diccionario de administración. Madrid: Editorial Océano.

Guédez, Víctor (2001). Gerencia, cultura y educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.

Harrington, H. J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación. Bogotá: McGraw-Hill.

_____. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. México: McGraw-Hill.

Honeycut, J. (2001). Así es la gestión del conocimiento. McGrawHill: Interamericana de España.

Kattar O., S. (2001). La gestión del conocimiento: el gran empuje de la organización competitiva. Caracas: Universidad Central de Venezuela, Dirección de Estudios de Postgrado, Maestría Información y Comunicación para el Desarrollo.

- Kotler, P. y Bloom, P. N. (1998). Mercado de servicios profesionales. Bogotá: Legis.
- Mayo, A. y Lauk, E. (2000). Las organizaciones que aprenden: (the power of learning): una guía para ganar ventaja competitiva. España: Gestión 2000
- Mendes D., Antonio (2006). Os três pilares da gestão do conhecimento como modelo empresarial [en línea]. Disponible en: <http://www.espacoacademico.com.br/058/58silvafilho.htm> [consulta 15 de diciembre de 2010]
- Morles, Víctor (1991).Planeamiento de análisis de investigaciones. Caracas: Ediciones de la Facultad de Humanidades y Educación.
- Moros, Ángel (2003). Evolución del concepto de conocimiento desde la pirámide informacional: propuesta de servicio de gestión del conocimiento científico para instituciones de educación superior. Madrid. 514 h. Tesis (Opción doctoral). Universidad Carlos III, Departamento de Biblioteconomía y Documentación.
- Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean dinámica de la innovación. México: Oxford UniversityPress.
- O'Dell, Carla y Grayson, C., Jackson (2001). Si tan sólo supiéramos lo que sabemos: compartiendo el conocimiento interno. Barcelona: Griker.
- Ortega, Itziar (2007). Perfil y roles del nuevo gestor del conocimiento. Disponible en: http://www.areasrh.com/km/perfil_gestor.htm. [consulta: 20 de febrero de 2011].
- Páez U., I. (1992). Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional: retos y oportunidades. Caracas: Instituto de Estudios del Conocimiento de la Universidad Simón Rodríguez

Ponjuán, Gloria (1998). Gestión de información. Dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Prtheadigma Ediciones.

Rivas Flores, J. I. (2003). La perspectiva cultural de la organización: marco institucional y comportamiento individual". Madrid: Morata.

Rodríguez A., Nurymar (2007). Diseño de un sistema de información gerencial para el archivo histórico de la Academia Nacional de la Historia de Venezuela. Trabajo de grado de especialización no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Rosenberg, Marc. (2001). E-learning: estrategias para transmitir conocimientos en la era digital. Bogotá: Mc Graw Hill

Ruíz, Claudis (2009). Impacto de las TIC en nuestra sociedad. Disponible en:<http://www.scribd.com/doc/18521405/Impacto-de-Los-Tics-en-Nuestra-Sociedad>. [consulta: 20 de enero de 2011].

Sabino, C. (1986). El proceso de investigación. Caracas: Panapo.

Senge, P. (2000). La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Bogotá: Editorial Norma.

Senge, Peter (2007). La quinta disciplina: el arte y la práctica de las organizaciones que aprenden. Barcelona (España): Gránica.

Serna G., H. (2003). Gerencia estratégica: teoría, metodología, lineamiento, implementación y mapas estratégicos. (8va. Ed.). Bogotá: 3R Editores

Siskl, Henry; Sverdlik, Mario (1979). Administración y gerencia de empresas.

Nashville: South-Westewrn Publishing. CO.

Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación, Comisión de Estudios de Postgrado (2009). Guía informativa. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Valerio B., J. A. (1996). La planificación como sistema en el contexto gerencial de las organizaciones. Barquisimeto: Editorial El Cronista.

Valhondo, D. (2003). Gestión del conocimiento: del mito a la realidad. Madrid: Díaz de Santos.

Wah, L. (2000). Mucho más que una moda. *Gestión*, 1, 63-71.

Zeithaml, V. A. (2002). Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa (2da. Ed.). México: Mc-Graw-Hill.

ANEXOS

ANEXO A

Encuesta al personal de la ANCE

Edad

- De 25-35 años
Especialización
- De 36 a 50 años
- Más de 51 años

Grado de instrucción culminado

- Bachiller
- TSU Maestría
- Universitario Doctorado

1.- ¿Qué tiempo tiene usted trabajando en la ANCE?

2.- ¿Sabe usted si la ANCE cuenta con una estructura organizativa?

Si ___ No___ ¿La conoce? Si ___ No___ ¿Puede decir cuál es?

3.- ¿Existe un manual de normas y procedimientos en la ANCE?

Si ___ No___ ¿Lo conoce? Si ___ No___ ¿Tiene una copia: Si ___ No___

4.- ¿Conoce usted con precisión cuáles son sus funciones? Si ___ No___
¿Puede mencionar al menos 5 de ellas?

5.- ¿Tiene usted asignadas tareas (funciones) específicas? Si ___ No___

6.- ¿Se le exigen tareas que no son de su competencia? Si ___ No ___

Especifique

7.- ¿Culmina usted a tiempo la tarea que le corresponde o se le encomienda? Si ___
No___ Especifique

8.- ¿La gerencia le instruye sobre las tareas que debe realizar? Si ___ No ___

9.- ¿Considera usted que en algunas circunstancias se encuentra sobrecargado de
tareas? Si___ No ___ Especifique:

10.- ¿Las tareas a realizar están planificadas? Si No Especifique

11.- ¿Abunda la realización de tareas esporádicas que no están incluidas en la planificación? Si No Especifique

12.- Cuando se requiere realizar tareas que no están planificadas ¿usted colabora con ellas gustosamente? Si No Especifique

13.- ¿Le permiten tomar decisiones sobre las asignaciones dadas? Si No Especifique

14.- ¿Sus ideas y/o aportes para las actividades a realizar son tomadas en consideración por quien gerencia? Si No Especifique

15.- ¿Considera usted que existe la necesidad de dejar por escrito las pautas y/o criterios para la realización de las actividades que se llevan a cabo en la institución? Si No Especifique

16.- ¿Considera usted que la comunicación entre la gerencia y el personal es eficiente y oportuna? Si No Especifique

17.- Siente usted sentido de pertenencia con la institución para la cual labora? Si No Especifique

18.- ¿Considera usted que la funciones gerenciales en esta institución deberían ser a tiempo completo? Si No Especifique

19.- ¿El servicio que se le ofrece a los usuarios es eficiente y oportuno? Si No

20.- ¿Sabe usted lo que es una organización inteligente? Si No

Si la respuesta es afirmativa diga de qué se trata:

21.- ¿Tiene usted noción acerca de la Gestión del Conocimiento? Si No

Si la respuesta es afirmativa diga de qué se trata:

22.- ¿La institución posee un sistema de difusión y promoción de los servicios que ofrece?

Si No

¡Gracias por su valiosa colaboración!

ANEXO B
ENTREVISTA

1.- ¿Qué tiempo tiene usted trabajando en la ANCE?

2.- ¿Sabe usted si ANCE cuenta con una estructura organizativa?

Si No ¿La conoce? Si No ¿Puede decir cuál es?

3.- ¿Sabe usted si existe un manual de normas y procedimientos en la ANCE?

Si No ¿Lo conoce? Si No ¿Tiene una copia? Si No

4.- ¿Maneja el manual? Si No ¿Puede mencionar algunas normas y procedimientos?

5.- ¿Conoce usted con precisión cuáles son sus funciones?

Si No ¿Puede mencionar al menos 5 de ellas?

6.- ¿El personal adscrito a la Organización tiene asignadas tareas (funciones) específicas? Si No

7.- ¿Se le exige al personal tareas que no son de su competencia?

Si No Especifique

8.- ¿El personal culmina a tiempo la tarea que le corresponde o se le encomienda?

Si No Especifique

9.- ¿La gerencia instruye al personal sobre las tareas que debe realizar? Si No

10.- ¿Considera usted que algunos miembros del personal están sobrecargados de tareas? Si No Especifique:

11.- ¿Las tareas a realizar están planificadas? Si No Especifique

12.- ¿Abunda la realización de tareas esporádicas que no están incluidas en la planificación? Si No Especifique

13.- ¿Cuándo se requiere realizar tareas que no están planificadas el personal colabora con ellas gustosamente? Si No Especifique

14.- ¿Delega usted tareas en el personal de la Institución? Si No Especifique

15.- ¿Permite que el personal tome decisiones sobre las asignaciones dadas?
Si No Especifique

16.- ¿Estimula y toma en consideración las ideas que le manifiestan los miembros del personal? Si No Especifique

17.- ¿Las relaciones interpersonales entre los funcionarios adscritos a la organización son armónicas, fluidas, de intercambio, de apoyo mutuo, de aprovechamiento de las fortalezas de cada quién, entre otros? Si No Especifique _____

18.- ¿El personal administrativo se relaciona con los Académicos y el Comité Directivo? Si No Especifique

19.- ¿Una vez realizado un trabajo no planificado pero que puede llegar a repetirse con frecuencia, se toman en cuenta las acciones puestas en práctica y se dejan establecidas en un procedimiento a seguir, de manera que en futuras oportunidades no se necesite improvisar? Si No

20.- ¿Considera usted que existe la necesidad de dejar por escrito las pautas y/o criterios para la realización de las actividades que se llevan a cabo en la institución?

Si No Especifique

21.- ¿Considera usted que la comunicación entre la gerencia y el personal es eficiente y oportuna? Si No Especifique

22.- ¿El personal adscrito a la institución es eficiente? Si No Especifique

23.- El personal adscrito a la institución posee sentido de pertenencia? Si No Especifique

24.- ¿Considera usted que la funciones gerenciales en esta institución debería ser a tiempo completo? Si No Especifique

25.- ¿El cargo de gerente es por?: Concurso , por méritos Otro:

26.- ¿El servicio que se le ofrece a los usuarios es eficiente y oportuno? Si No

27.- ¿Sabe usted lo que es una organización inteligente? Si No Si la respuesta es afirmativa diga de qué se trata:

28.- ¿Tiene usted noción acerca de la Gestión del Conocimiento? Si No Si la respuesta es afirmativa diga de qué se trata:

29.- ¿La institución posee un sistema de difusión y promoción de los servicios que ofrece? Si No

¡Gracias por su valiosa colaboración!

ANEXO C

Encuesta a los Usuarios de la ANCE

1.- ¿Cómo conoció a la Academia Nacional de Ciencias Económicas?

- TV Radio Internet Libros/Revistas/Prensa Amigos/Colegas/Contactos
 Otros: _____

2.- ¿Con qué frecuencia asiste a la Academia Nacional de Ciencias Económicas?

- Una o más veces a la semana Dos o tres veces al mes Una vez al mes
 Menos de una vez al mes Es la 1ra vez que asisto Otro: _____

3.- ¿Qué servicio ha obtenido de la Academia Nacional de Ciencias Económicas?

- Solicitud de información acerca de la ANCE Uso del Centro de Documentación
 Compra de publicaciones (libros/Revistas) Asistencia a conferencias u otros eventos
 Entrevista con alguno de los Académicos Otro: _____

4.- De acuerdo al servicio requerido en esta Institución, indique cómo le pareció:

- | | | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <i>Personal</i> | Muy bueno <input type="checkbox"/> | Bueno <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Deficiente <input type="checkbox"/> |
| <i>Información de la Ance</i> | Muy bueno <input type="checkbox"/> | Bueno <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Deficiente <input type="checkbox"/> |
| <i>Centro de Documentación</i> | Muy bueno <input type="checkbox"/> | Bueno <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Deficiente <input type="checkbox"/> |
| <i>Adquisición de publicaciones</i> | Muy bueno <input type="checkbox"/> | Bueno <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Deficiente <input type="checkbox"/> |
| <i>Asistencia a Conferencia</i> | Muy bueno <input type="checkbox"/> | Bueno <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Deficiente <input type="checkbox"/> |
| <i>Entrevista</i> | Muy bueno <input type="checkbox"/> | Bueno <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Deficiente <input type="checkbox"/> |

5.- La atención recibida durante su requerimiento y/o estadía fue (marque con una x la o las opciones que considere):

- Fue amable y paciente Fue profesional Fue clara y fácil de entender
 Escuchó atentamente el planteamiento Solucionó el planteamiento realizado
 Fue eficiente en el área que asiste Información incompleta o poco comprensible Poca amabilidad No solucionó el planteamiento realizado
 No hubo quien me atendiera

6.- Realice cualquier comentario y/o sugerencia que usted considere pertinente relacionado con el servicio recibido en la ANCE.

¡Gracias por su valioso tiempo!