

PRODUCTIVIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO

Juan Francisco Poletto Pazos

juan.poletto@enelbar.com.ve

Geraldine Sánchez Barbera

gsanchez@elevel.com

Resumen. La prosperidad de una nación está determinada por la productividad con la que utiliza sus recursos humanos, naturales y de capital. El hombre Agricultor multiplicó por cincuenta la producción del Cazador - Recolector y el Industrial hizo lo mismo con respecto al Agricultor. El hombre del conocimiento multiplicará la producción del Industrial mediante la construcción de una cultura organizacional que permita la liberación de su potencial humano. La cultura y conocimiento generan condiciones para el desarrollo de la productividad. En este sentido, el presente artículo consiste en una investigación documental de los temas Era del Conocimiento, Cultura y Productividad, con el propósito de responder cómo, los nuevos enfoques de la cultura organizacional y el desarrollo tecnológico tienen relación con la productividad de las organizaciones. Los resultados de la investigación permitieron definir tres (3) constructos que tienen relación con la Productividad, vista ésta desde la perspectiva de la Era del Conocimiento: Desarrollo tecnológico, Capacidad cultural y Organización flexible. Posteriormente, ante un Grupo de Interés, caracterizado por personas designadas a un proyecto de una organización empresarial en proceso de transformación, se realizó un estudio diagnóstico para visualizar acciones prioritarias a realizar por ésta ante la necesidad de mejorar su productividad. Las conclusiones conllevan a determinar que dadas las características de las organizaciones del siglo XXI y, ante el desarrollo tecnológico como elemento clave del progreso, la cultura organizacional presenta rasgos especiales que inducen a realizar análisis de la productividad en función de los constructos mencionados.

Palabras claves: Productividad, Cultura Organizacional, Conocimiento, Desarrollo Tecnológico, Organización Flexible.

Abstract. The prosperity of a nation is determined by the productivity with which it uses its human, natural and capital resources. Farmer increased production by fifty Hunter - Harvester and Industrial did the same with respect to Farmer. The man of knowledge multiplied production by the Industrial building an organizational culture that allows the release of human potential generate a culture and knowledge for the development of productivity. In this sense, this article is to documentary research subjects Age of Knowledge, Culture and Productivity, with the aim of answering how new approaches to organizational culture and technological development related to the productivity of organizations. The results of the research allowed to define three (3) constructs that are related to productivity, view it from the perspective of the Age of Knowledge: Technological Development, Cultural and flexible Organization. Later, before an interest group, characterized by a person designated to draft a business transformation process, a diagnostic study to see priority actions to make it to the need to improve their productivity. The findings imply that to determine the characteristics of the organizations of the twenty-first century, to the technological development as a key element of progress, organizational culture presents special features that lead to productivity analysis based on the constructs mentioned above.

Key words: Productivity, Organizational Culture, Knowledge, Technological Development, Flexible Organization.

1. INTRODUCCIÓN

Según Castells [1], la maduración de la economía informacional, el uso apropiado de la tecnología de la información, el incremento sustancial de la potencia de las telecomunicaciones y del procesamiento de la información, producirá en el siglo XXI la liberación del potencial de productividad de la revolución tecnológica y el ascenso de un sistema extraordinariamente productivo. Interesa resaltar la frase “uso apropiado de la tecnología” ya que ésta es característica de la era actual, la era del conocimiento, que se fundamenta en la lógica de la sociedad red, y en particular, en las redes de producción en las que se construye una cultura emergente centrada en el desarrollo tecnológico y orientada al crecimiento sostenido de la productividad y la competitividad. La sociedad red, es necesariamente la sociedad de los amplios acuerdos y los proyectos compartidos. Actualmente, el sector eléctrico en Venezuela desarrolla un proceso de fusión [2], cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y la productividad del sector mediante la integración del mismo. Para estas organizaciones empresariales, consideradas sistemas sociotécnicos complejos [3], resultará de gran importancia interpretar adecuadamente la interacción entre elementos no comúnmente estudiados, sobre todo si son organizaciones en proceso de transformación, como es el caso de las empresas del sector referido, el cual debe mejorar su productividad integral [4]. El objetivo de este artículo es disertar en el estudio de la relación de la cultura organizacional, la capacidad cultural para utilizar tecnologías propias de la era del conocimiento y la productividad, en una organización empresarial en pleno proceso de transformación. En consecuencia, se investigan diferentes temas relacionados, conceptos, ámbitos de estos conceptos, su evolución, interpretaciones y contextualizaciones, presentes en la bibliografía vinculada a la productividad de organizaciones y sistemas. El producto del análisis documental y los constructos generados, se discuten con sujetos interesados, que tienen como característica principal el hecho de estar trabajando en el diseño y propuesta del Plan de Integración de tres (3) empresas del sector eléctrico venezolano. La metodología de investigación se desarrolla en dos fases: la documental y la diagnóstica. En este sentido, se desarrolla el artículo en seis (6) apartados denominados: a.- La Organización del siglo XXI; b.- Desarrollo tecnológico y las Organizaciones Empresariales; c.- Sociedad red – Empresa red; d.- Cultura de la Organización; e.- La Organización Flexible y f.- Productividad y Competitividad.

2. METODOLOGÍA

Esta investigación se realizó en dos fases: La fase documental, mediante un estudio formulativo o exploratorio y la fase diagnóstica para obtener información de un grupo de interés mediante recolección de datos de campo. Para la fase documental, necesaria para lograr delimitar aspectos de la investigación [5], se estudiaron diversos autores e investigadores que han escrito en relación a los temas: Era del Conocimiento, Cultura y Productividad; dicho estudio se realizó mediante la técnica de análisis documental de fuentes bibliográficas con énfasis en el análisis de contenido y análisis crítico, lo que permitió la generación de los constructos de la investigación. En la fase diagnóstica se pretende captar, reconocer y evaluar sobre el terreno, las reacciones que se presentan ante diferentes situaciones supuestas, generadas por asignar estados específicos a los constructos estudiados. Es por ello que se organiza un Grupo de Interés conformado por seis (6) individuos (Equipo de Alto Nivel) para el diseño y propuesta del “Plan de Integración”: un Coordinador General (Vicepresidente de Planificación), cuatro (4) Especialistas (Gerentes de Sistemas de la Información, Planificación Corporativa, Gestión del Talento Humano y Operaciones) y un secretario (Asistente de la Gerencia de Planificación Corporativa), teniendo el Coordinador General la responsabilidad de la toma de decisiones, los Especialistas la elaboración de las propuestas y el secretario la organización y documentación del proyecto. La técnica utilizada para obtener los datos de este grupo de interés, fue la discusión abierta de temas propuestos. Estos temas son el resultado de la combinación de diferentes estados de los constructos estudiados. Debido al tamaño moderado del grupo, se seleccionó la opinión con consenso, como la mejor alternativa de respuesta. Para todos los casos obtenidos por las diferentes combinaciones o estados de análisis, se propició un debate abierto haciendo al grupo la siguiente pregunta: Para ser Productiva, ¿Qué acción prioritaria debe establecerse en la organización si se tiene el caso de...? Al conjunto de respuestas del Grupo de Interés, se le denomina “Acción Prioritaria de la Organización” y son el resultado del análisis de los diferentes componentes estudiados. La razón por la que la confección de la pregunta se focaliza en la necesidad de que la organización sea Productiva, es debido a que este es el problema real, dado el proceso de integración regional que viven las organizaciones en las que se hace el diagnóstico.

3. DESARROLLO

a.- Era del Conocimiento: La organización del Siglo XXI.

La transición de la Era Industrial a lo que hoy se conoce como la Era del Conocimiento, ha sido producto del “estímulo excesivo” [6], que la sociedad moderna se vio en la necesidad de asumir, a

consecuencia de los cambios históricos definidos por la revolución tecnológica.

La conformación de una nueva sociedad tecnificada, sobreinformada y ávida de conocimiento, se sustenta en la transformación de las relaciones que a nivel de producción, poder y experiencia [1], han dado espacio para la modificación sustancial de las formas sociales, económicas, políticas y culturales. En este sentido, la organización del siglo XXI es compleja [7], dada la intervención de elementos innovadores, vastos de creatividad, dinámicos y flexibles, que a diferencia de la realidad de la era industrial, le permiten trascender en tiempo y espacio. A tal efecto, la organización del siglo XXI se crea en el contexto paradigmático de la era del conocimiento, emigrando hacia un nuevo modelo posmoderno [8], caracterizado por los principios de: Gradualidad, Pluralidad, Complementariedad, Integridad y Solidaridad, donde la gestión del conocimiento incide en las instituciones formando parte del proceso de aprendizaje y capacitación del capital humano para la innovación. [9].

b.- Era del Conocimiento: Desarrollo Tecnológico y las Organizaciones Empresariales.

Igualmente, en el siglo XXI, la tecnología se ha convertido en el núcleo de los cambios más importantes suscitados. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en un estudio realizado en el año 2002 en Venezuela [10], expresa que: *“Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son parte del conjunto de elementos transformadores que han traído como consecuencia la globalización de los flujos de información, capitales, saberes y el desafío del concepto Estado – Nación. En este contexto mundial, el desarrollo de las TIC está acelerando cambios profundos en el orden económico, social, político y cultural, cuyos efectos han repercutido hasta ahora de manera notable...”*.

En este orden de ideas, el desempeño con éxito de las diversas actividades realizadas en la sociedad, depende de la capacidad de crear conocimientos y utilizar la información. De acuerdo a Castells [1]: *“la productividad proviene fundamentalmente de la innovación; y la competitividad de la flexibilidad. Así, empresas, regiones, países y unidades económicas de todo tipo, orientan sus relaciones de producción a maximizar la innovación y la flexibilidad. La tecnología de la información y la capacidad cultural para utilizarla, son esenciales para los resultados de la nueva función de la producción”*.

Las organizaciones empresariales, a objeto de satisfacer las necesidades de la sociedad, deben responder a nuevas exigencias del entorno. La dinámica de la sociedad es comprendida desde la necesidad de riqueza social y ésta *“es resultado en gran medida de la producción constante y masiva de conocimientos y tecnologías que permean cada rincón del quehacer humano, sin excepción, y que son reemplazadas a una velocidad vertiginosa”* [10]. Según León, Burch y Tamayo [11]: *“...el capital*

tecnológico se ha convertido en un medio eficaz para el avance y progreso empresarial, como resultado de su habilidad de traspasar las barreras de tiempo y espacio, su flexibilidad y adaptabilidad en diversos contextos". Las organizaciones empresariales aprovechan estas bondades, para obtener una ventaja diferencial con mejores resultados reflejados en los niveles de productividad en la gestión desempeñada. Asimismo, surgen en la actualidad nuevas formas de organización, capaces de responder a las tendencias de una sociedad posmoderna, compleja, plural, desarrollada tecnológicamente y en constante y vigoroso cambio.

c.- Era del Conocimiento: Sociedad red – Empresa red.

Se requiere de la comprensión del término *red*, y para esta investigación debe ser entendido como *"un conjunto de nodos interconectados"* [11]. Castells [1], impregna el concepto con las facilidades y bondades de la tecnología: *"... la inclusión / exclusión de las redes y la arquitectura de las relaciones entre sí, facilitada por las tecnologías de la información que operan a la velocidad de la luz, configuran los procesos y funciones dominantes en nuestras sociedades."*

Hablar de sociedad red y empresa red [11], se refiere a la disponibilidad de infraestructura y medios para el desarrollo de relaciones sociales, cuyo origen está determinado por el uso de las TIC, teniendo como principios fundamentales la interconexión y la flexibilidad. Si de sociedades se trata, el término red funge como un atributo que caracteriza el novedoso conjunto de relaciones que surgen producto de las capacidades desarrolladas en un escenario tecnificado. Un ejemplo de esta visión, es el modelo de organizaciones en cadena de suministros, el cual, de acuerdo al Instituto Autónomo Tecnológico de México [12], es: *"una red compleja de proveedores, plantas, centros de distribución y tiendas detallistas, que realizan operaciones de abasto, producción y distribución de bienes, generando un intenso flujo de productos e información. Este flujo debe ser efectivo en su desempeño para lograr niveles de servicio que exceden las expectativas de los clientes y eficiente en costos para generar valor para las empresas"*. Poletto [13], destaca que el funcionamiento de esta red de suministro depende *"de los niveles de desarrollo de tres (3) factores: Integración en el ámbito interno de cada empresa; Colaboración entre las empresas involucradas; y Sincronización de todo el sistema para lograr un flujo de información y de bienes sin interrupciones"*, factores que caracterizan las nuevas formas de organización.

d.- Cultura de la Organización.

Es en 1982 cuando por primera vez aparece el término *"cultura corporativa"* en el *Bussines Periodicals Index*, Peters (1982) citado por Vargas [14], en el cual se señaló que el éxito de las organizaciones

depende de una cultura fuerte que desarrolla ventajas competitivas, y desde ese entonces según Vargas [14], las investigaciones han cambiado de énfasis y contenido, concentrándose en la explicación conceptual y práctica.

El interés por las investigaciones acerca de la práctica de la Cultura Organizacional, tiene entonces sus bases teóricas en las sobresalientes investigaciones de Fitzgerald (1988), Bettimmerg (1989), Poupart and Hobbs (1989), Hayes and Lemon (1990), Critchley (1993), Sarap and Sebastián (1993) y Smith, et al (1994), según Vargas [14], quienes se ubican en la línea de investigación relacionada, acerca de cómo la cultura puede ser modificada a fin de incrementar la efectividad organizacional. La línea de investigación fue notablemente comprendida, y prueba de ello se evidencia en el reporte de *The Economist Intelligent Unit* titulado “*La Corporación exitosa en el año 2000*”, citado por Vargas [14], basado en entrevistas personales a más de 50 ejecutivos internacionales y encuestas a ejecutivos de más de 650 organizaciones globales de todos los tamaños y sectores productivos industriales y de servicios, a través de las cuales determina que la cultura corporativa definitivamente ayuda o perjudica, pero no es neutral su influencia en las organizaciones, mediante los siguientes resultados: El impacto de la cultura corporativa sobre el desempeño individual ayuda en un 53%, bloquea en un 39%, mientras que un 8% opina que no tiene ningún impacto. La figura 1, muestra el detalle:



Figura 1: Impacto de la Cultura Organizacional en el Desempeño Individual

Fuente: Vargas, (2007)

Si el éxito de las organizaciones depende de su cultura y siendo ésta un factor que tanto impacta al desempeño individual, es crítico estudiar y gerenciar el cambio en la cultura organizacional. Denison [15], al introducir el Modelo de Cultura y Efectividad señala cuatro (4) razones que explican los cambios de cultura en las organizaciones:

1. Respuesta a la demanda del ambiente del negocio.
2. Conversión del líder o liderazgo.
3. Cambio organizacional planificado.
4. Capacidad propia de la organización para el cambio.

De igual forma, este autor señala que el manejo de la cultura requiere un importante portafolio de habilidades para cada concepto del modelo: participación, consistencia, adaptabilidad y misión.

La Era del Conocimiento trae consigo otras realidades, el acelerado crecimiento de las TIC, como argumenta Drucker [16]: *“la información no conoce fronteras, también formará nuevas comunidades transnacionales de gentes que, quizás sin nunca haberse visto en persona, están en comunicación”*. Así, de acuerdo a Vargas [14], se empuja una apertura hacia el fenómeno de la globalización de la cultura organizacional, por lo que es necesario investigar en este contexto. Cultura y tecnología se relacionan íntegra y complejamente en la Era del Conocimiento. Castells [1], es determinante al señalar lo siguiente: *“la revolución de la tecnología de la información indujo la aparición del informacionalismo como cimiento material de la nueva sociedad. En el informacionalismo, la generación de riqueza, el ejercicio del poder y la creación de códigos culturales, han pasado a depender de la capacidad tecnológica de las personas y las sociedades, siendo la tecnología de la información el núcleo de esta capacidad”*. Otro elemento importante, afianzando la complejidad de nuestra era, ha sido la consideración de diferentes culturas en la organización. Al respecto, Hermosilla [17], señala que: *“buscar una cultura compartida en este tipo de empresas es casi perseguir una utopía. Lo que sí podemos buscar en todas, es un pacto de productividad entre diferentes culturas”*. En la Era del Conocimiento, el hombre del conocimiento multiplicará la producción del Industrial y esto lo ha de hacer mediante la construcción de una Cultura Organizacional que permita la liberación del potencial humano [18].

e.- Productividad: La organización flexible.

La complejidad de las organizaciones, sus nuevas formas (empresa - red), la cultura en veloz cambio ante su necesidad de adaptación al desarrollo tecnológico y la necesidad de mejorar aceleradamente su productividad, se muestran como elementos influyentes en un estilo de organización que valora la flexibilidad. Según Arnoletto [19], una organización flexible a diferencia de la organización tradicional, presenta una transformación cualitativa en su estructura y gestión, caracterizada por:

1. Una visión unificada del negocio, con sentido y coherencia en funciones especializadas.

2. La evaluación de toda la organización, en función de las posibilidades abiertas a las nuevas tecnologías, para agilizarla y ubicar los procesos decisorios lo más cerca posible del usuario final.
3. Establecer y explicitar a todo nivel la secuencia de actividades del negocio o “cadena de valor”.
4. Coordinar toda la estructura organizacional sobre la base de esa cadena de valor, en forma transversal y multidisciplinaria.
5. Tender a un organigrama horizontal, con el menor número posible de niveles jerárquicos.
6. Considerar como factor clave el hecho de disponer de la información necesaria en tiempo real.
7. Conocer y servir al cliente y usuario en la medida exacta de sus requerimientos.
8. Pensar en global y operar en local.

Asimismo, Arnoletto [19], afirma que este nuevo esquema organizacional requiere de la ejecución de acciones operativas que permitan potenciar capacidades, eliminar las intermediaciones, integrar unidades, y dotar de capacidad de decisión a las unidades jerárquicas. Se observa entonces, una transición de los modelos de organización tradicionales hacia modelos de organización más relacionados y en los que se requiere mayores niveles de acuerdos. Etkin [20], ha propuesto un modelo de organización sobre las bases de la sociabilidad, cooperación y equidad, al que corresponde un modelo de gestión en el cual: *“las decisiones sobre las políticas y actividades específicas (de producción, comerciales, y financieras) deben sostenerse en un acuerdo amplio y enmarcarse en un proyecto compartido, considerando su impacto sobre las necesidades y capacidades sociales”*. Así pues, la ejecución estratégica de las empresas, la integración de unidades, y la capacidad de decisión de esas unidades, son elementos considerados en una organización flexible. A tal efecto, una organización flexible se manifiesta en función de: integrar sus funciones, desarrollar la estrategia, lograr acuerdos amplios, proyectos compartidos, satisfacer a los clientes y usuarios, y el aprovechamiento y combinación de la motivación personal con el sentido de la oportunidad.

f.- Productividad y Competitividad.

Prokopenko [21], señala un significado clave del concepto de productividad al referirse a ésta como: *“el punto en el que los conocimientos técnicos, los intereses humanos, la tecnología, la gestión y el medio ambiente social y empresarial, convergen”*. El sitio destacado que el autor referido da a los conceptos tecnología y gestión, se reafirma con la opinión de Castells [1], quien señala *que: “la maduración de la economía informacional y la difusión y uso apropiado de la tecnología de la información como sistema, probablemente liberen el potencial de productividad de esta revolución tecnológica... No hay duda de*

que el siglo XXI presenciara el ascenso de un sistema extraordinariamente productivo según los parámetros históricos”.

Assenza [22], al referirse a los países latinoamericanos, señala que: *“los mismos se posicionaron favorablemente en el mercado global, y que esto lo consiguieron tomando a la competitividad como una oportunidad para lograr un crecimiento real, sustentado por una mejora de sus niveles de productividad”.* El significado actual de la competitividad, es reflejo de la nueva cultura que libera el potencial humano, por lo que Assenza [22], insiste en que la competitividad no debe ser solamente tomada desde su acepción comercial o económica, con una óptica de corto plazo, sino como un elemento para asegurar la eficiencia, la gestión de la diversidad y la eficacia [23].

4. RESULTADOS

En la fase documental de la investigación, se consiguieron los siguientes resultados a través de los diferentes análisis (de contenido y crítico): El primer resultado es una síntesis de los diferentes conceptos estudiados, interesando la observación de los contenidos acordes a la influencia de la era del conocimiento, el desarrollo tecnológico y la cultura organizacional. El segundo es la comprensión de la productividad como una variable dependiente y que las construcciones conceptuales, para las cuales se generó una definición específica resultante del análisis crítico, como son el Desarrollo Tecnológico, la Capacidad Cultural y la Organización Flexible, implicaban lógicamente sobre la Productividad. Es así como, luego de un análisis de relaciones e implicaciones, se definen los siguientes tres (3) constructos generales:

Desarrollo tecnológico (Dt): elemento transformador; facilidad que ofrece el crecimiento de las TIC como promotoras de riqueza social, de rápida evolución y que ha permitido el desarrollo de nuevas formas de producción.

Capacidad cultural (Cc): Conjunto de nuevos enfoques de la cultura organizacional en los que el elemento esencial es la utilización y gestión de las TIC, con el objetivo de alcanzar un veloz y sostenido crecimiento de la productividad, mediante el desarrollo del capital humano.

Organización flexible (Of): es la que se manifiesta en función de integrar sus elementos, desarrollar la estrategia, lograr acuerdos amplios, proyectos compartidos, satisfacción de los usuarios, búsqueda continua de creatividad e innovación, con tendencia horizontal y visión de red.

El tercer resultado es la concepción de la Productividad como función de los constructos obtenidos:

Productividad: $P = f(Dt, Cc, Of)$

Así, conceptualmente, la Productividad de una organización se comprende desde los ejes del Dt, la Cc, y la Of. Para facilitar esta comprensión se han representado estos ejes en un espacio tridimensional (Figura 2), obteniéndose ocho escenarios posibles, dependiendo del espacio en que se encuentre P, para determinadas condiciones específicas de Dt, Cc y Of.

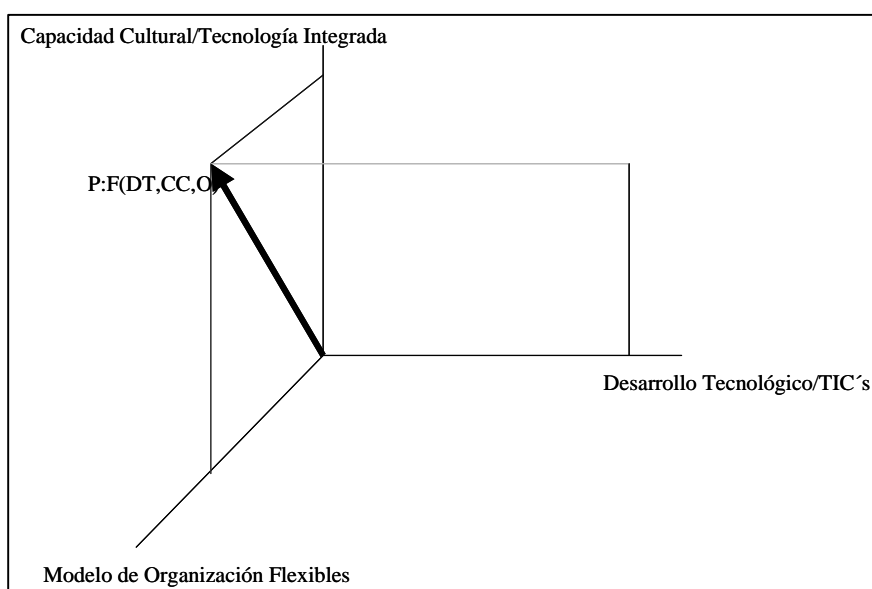


Figura 2: Expresión lógica de la Productividad como función de DT, CC y OF

Fuente: Poletto y Sánchez, (2008)

Para la segunda fase de la investigación (fase diagnóstica), se construyen, derivado de las diferentes posiciones del vector en el espacio tridimensional definido, hipotéticos estados de los elementos en consideración. Como se mencionó, se escogió un Grupo de Interés que, producto de una asignación especial en su organización empresarial, se interesan en el estudio de la Productividad y la diversidad cultural y se obtienen datos relacionados con las diferentes alternativas de decisiones, que deben tomarse en la organización para manejar una situación específica; obteniéndose así un cuarto resultado denominado “Acción Prioritaria de la organización”, que no es más que una alternativa escogida que representa el consenso del grupo suministrador de la información.

5. - DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Acorde con el planteamiento metodológico, el Grupo de Interés participó en una sesión de análisis y discusión en la que se siguieron los siguientes pasos:

1. Exposición del objetivo de la sesión.
2. Presentación del análisis bibliográfico, de los constructos definidos y de la relación entre éstos y la productividad.
3. Acuerdo sobre la dinámica de participación e interrogantes de trabajo.
4. Discusión de resultados.

Es necesario resaltar que dadas las características del Grupo, se acuerda que los resultados sean producto del consenso.

Como “Acción Prioritaria de la Organización”, se obtuvo aquella decisión estratégica propuesta por el grupo para mejorar la productividad de la organización, resultando ocho (8) estrategias caracterizadas por las diferentes combinaciones de estados de los constructos Dt, Cc y Of. Entre las diferentes acciones de direccionamiento estratégico de la organización, orientadas al incremento y sostenido desarrollo de la productividad, se proponen: asesorías externas, inversión en tecnología, formación de nuevos líderes, alineación de activos intangibles, nuevos modelos de gestión, promoción de un liderazgo emergente, disminución de brechas, promoción de nuevos principios y valores, y gerenciamiento tecnológico.

El resultado del ejercicio es interesante porque enfoca, para cada situación particular, las acciones estratégicas adecuadas, especialmente al analizar diferentes estados de aspectos que son poco visibles en la organización, pero que como se entiende del análisis bibliográfico, se consideran importantes en la era actual.

Para la condición menos favorable, que es aquella en la que el Dt no está presente o no es accesible, no hay Cc para la utilización adecuada de laS TIC y la Organización no ha madurado suficientemente como para presentarse como una Of; entonces la Organización Empresarial está en riesgo de desaparecer. La situación contraria; es decir, cuando existe Dt, Cc y Of, la Organización empresarial se desarrolla y mantiene niveles conformes de productividad. La Tabla I, muestra lo referente al resto de los casos analizados y su correspondiente “Acción Prioritaria de la Organización”:

Tabla 1. Acción Prioritaria de la Organización

Estado	Desarrollo tecnológico (Dt)	Capacidad cultural (Cc)	Organización flexible (Of)	Acción Prioritarias de la Organización
1	NP	NP	NP	Organización en situación crítica, alto riesgo de desaparición, Estudiar profundamente su planteamiento estratégico.
2	P	NP	NP	Capacitación en tecnología y diseño de procesos acordes a las mejoras tecnológica, flexibilizar la toma de decisión a través de un despliegue estratégico efectivo, promover cambios organizacionales. Cambio del modelo de gestión de la organización. Asesoría Externa en Organizaciones y Gestión de Competencias
3	NP	P	NP	Facilitar el ascenso del liderazgo emergente, que guíe a la organización hacia la mejora tecnológica y de procesos gerenciales.
4	P	P	NP	Adoptar un nuevo modelo de organización y gestión empresarial. Asesoría en Diseño Organizacional
5	NP	NP	P	Implantación de un Plan de mejoramiento para disminuir las brechas detectadas, recapitalizar tecnológicamente a la organización.
6	P	NP	P	Programa de mejora de competencias técnicas, asesoría en cultura y conocimiento organizacional.
7	NP	P	P	Adquisición de tecnología en función de la eficiencia y eficacia organizacional.
8	P	P	P	Dar continuidad a planes y programas, organización potencialmente en desarrollo.

Fuente: Poletto y Sánchez, (2008)

6. CONCLUSIONES

1. Las organizaciones del siglo XXI son complejas, consideran la disponibilidad de la información una variable vital y presentan elementos posmodernos en sus modelos de gestión.
2. El Dt ha permitido la gestación de nuevas formas de producción y organización empresarial y el capital tecnológico de las organizaciones se ha convertido en un medio eficaz para el progreso empresarial.
3. La prosperidad está determinada por la productividad con que las organizaciones utilizan sus recursos humanos, naturales y de capital, siendo un objetivo vital la creación de condiciones para su veloz y sostenido crecimiento.
4. La Cultura Organizacional emergente está centrada en el desarrollo tecnológico y orientada al crecimiento sostenido de la productividad y competitividad.
5. El Dt es un elemento transformador, basado en las TIC, promotor de riqueza social y que ha gestado nuevas formas de producción
6. La Cc es el conjunto de nuevos enfoques de la cultura organizacional en los que el elemento esencial es la utilización y gestión de las TIC, con el objetivo de alcanzar un veloz y sostenido crecimiento de la productividad, mediante el desarrollo del capital humano.
7. La Of es la que se manifiesta en las organizaciones en función de integrar sus elementos, desarrollar la estrategia, lograr acuerdos amplios, proyectos compartidos, satisfacción de los usuarios, búsqueda continua de creatividad e innovación con tendencia horizontal y visión de red.

8. Es posible estudiar e interpretar a la Productividad, vista ésta desde la perspectiva de la Era del Conocimiento, como una función de los elementos: Dt, Cc y Of, de acuerdo a la siguiente expresión:

Productividad: **$P = f(Dt, Cc, Of)$**

- 9. Estudiando los diferentes estados posibles de Dt, Cc y Of, teniendo como objetivo el mejoramiento de la productividad, es posible determinar acciones de control o de intervención del sistema, con el fin de corregir o adecuar los diferentes elementos; estas acciones se denominan “Acciones Prioritarias de la Organización” y son una guía de actuación en el contexto paradigmático de la Era del Conocimiento y un enfoque particular para el tratamiento de la Productividad.
- 10. Las Organizaciones que viven un proceso de transformación profunda, como es el caso del sector eléctrico en Venezuela, y que este proceso es guiado por el mejoramiento de la productividad del sector, deben promover acciones estratégicas y prioritarias en función del análisis de elementos no comunes pero que en la Era del Conocimiento son vitales, como es el caso del Dt, la Cc y la Of.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Castells, M. LA ERA DE LA INFORMACIÓN. Vol. III. México. Siglo XXI Editores. 2001. Página 424
- [2] Decreto No. 5330. DECRETO CON RANGO, VALOR Y FUERZA DE LEY ORGÁNICA DE REORGANIZACIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 38736, del 31 de Julio de 2007.
- [3] Levy, A. ECP- ESTRATEGIA, COGNICIÓN Y PODER. Editorial Granica, Buenos Aires, 2007.
- [4] Izquierdo, H. INFORME DE CIERRE AÑO 2008, CORPOELEC. Caracas, Venezuela, Documento sin publicar realizado por la Presidencia de la Corporación Eléctrica Nacional S.A., 2008.
- [5] Balestrini, M. CÓMO SE ELABORA UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, Servicios Editoriales Venezuela, 1998.
- [6] Toffler, A. EL SHOCK DEL FUTURO. 1970. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- [7] Morín, E. MANUAL DE INICIACIÓN PEDAGÓGICA AL PENSAMIENTO COMPLEJO. 2002. Colombia. Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez.
- [8] Gómez, J. LA GESTIÓN Y EL COMPORTAMIENTO. Año 1. N° 2 – Vol. 2. 2004. Revista Científica Visión de Futuro.
- [9] Perozo, M. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA CAPACITACIÓN PARA LA INNOVACIÓN. Volumen X. N° 2. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. 2004.
- [10] LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) AL SERVICIO DEL DESARROLLO. 2002. Informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Venezuela. Disponible en: www.pnud.org.ve [Consultado: mayo 6, 2008]
- [11] León, O; Burch, S y Tamayo, E. MOVIMIENTOS SOCIALES EN LA RED. 2001. Disponible en: <http://alainet.org/publica/msred/> [Consultado: mayo 5, 2008]
- [12] Jiménez, J. Los factores críticos de éxito de la cadena de suministro. Publicación técnica No. 237. Instituto Mexicano del Transporte, Secretaría de Comunicaciones y Transporte. 2004. México D.F. [Consultado: mayo 6, 2008]
- [13] Poletto, J. FACTORES DE FUNCIONAMIENTO DE UNA CADENA DE SUMINISTROS. 2008. Asignación especial de la materia Gestión de la Productividad. Doctorado en Ciencias de la Ingeniería, Mención Productividad. UNEXPO Venezuela. Documento sin publicar.
- [14] Vargas, J. LA CULTUROCRACIA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO. 2007. Edición electrónica gratuita. Texto completo disponible en: www.eumed.net/libros/2007b/ [Consultado: mayo 6, 2008]
- [15] Denison, D. CULTURA CORPORATIVA Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL. 1992. Serie Empresarial. Editorial Legis. Colombia.
- [16] Drucker, P. LOS DESAFÍOS DE LA GERENCIA DEL SIGLO XXI. 1999. México. Editorial Norma.

- [17] Hermosilla, A. ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD EN EL AMBIENTE LABORAL. 2006. Documento del Centro de Economía Industrial de la Universidad Autónoma de Barcelona. [Consultado: mayo 6, 2008]
- [18] Covey, S. EL OCTAVO HÁBITO. 2004. México. Editorial Paidós.
- [19] Arnoletto, E. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LA TRANSFORMACIÓN DEL MUNDO. 2007. Pag. 127. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007c/333/index.htm> [Consultado: mayo 6, 2008]
- [20] Etkin, J. CAPITAL SOCIAL Y VALORES EN LA ORGANIZACIÓN SUSTENTABLE. 2007. Granic. Argentina
- [21] Prokopenco, J. LA GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD. 1999. México. Editorial Limusa.
- [22] Assenza, V. COMPETITIVIDAD ES PRODUCTIVIDAD CON LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO. 2007. Documento de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 2007. Article 941. Disponible en: www.oei.es [Consultado: mayo 7, 2008]
- [23] Ballerin, E. COMPETITIVIDAD = PRODUCTIVIDAD. 2004. Global Competitiveness report. World Economic Forum. Disponible en: www.insighth.iese.edu/es/doc.asp?id=00233&ar=7 [Consultado: mayo 7, 2008].