

Distr.
RESTRINGIDA

LC/R.1333(Sem.75/4)
13 de diciembre de 1993

ORIGINAL: ESPAÑOL

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Seminario sobre gestión y evaluación de políticas y proyectos
sociales: lecciones para la capacitación. Patrocinado conjuntamente
por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
y la Organización de los Estados Americanos (OEA)

Santiago de Chile, 14 al 16 de diciembre de 1993

ANÁLISIS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES: UTILIDAD PARA POLÍTICAS SOCIALES

Este documento fue preparado por los señores Eduardo Acuña y Francisco Fernández, consultores de la División de Desarrollo Social de la CEPAL dentro del marco del proyecto CEPAL/OEA "Programa sobre Políticas Sociales para América Latina" (PROPOSAL).

Las opiniones expresadas en este documento son de la exclusiva responsabilidad de sus autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

No fue sometido a revisión editorial.

93-12-1536

INDICE

	<u>Página</u>
I. INTRODUCCION	1
II. CAMBIO, INNOVACION Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	2
III. TIPOS DE CAMBIOS Y DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	5
IV. CAMBIO ORGANIZACIONAL Y EXITO	11
V. CONDICIONES PRECIPITADORAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	15
VI. SISTEMAS DE APRENDIZAJE EN ORGANIZACIONES	18
VII. EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	21
VIII. CAMBIOS EN COMPONENTES DE LA ORGANIZACION Y CAMBIOS EN CONDUCTAS	24
IX. ORGANIZACIONES DEL SECTOR PUBLICO: RESTRICCIONES PARA EL CAMBIO	28
X. ORIENTACIONES PARA LA EVALUACION DE PROCESOS DE CAMBIOS EN ORGANIZACIONES QUE GESTIONAN POLITICAS SOCIALES	31
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	40

I. Introducción.

Este trabajo está referido al análisis de procesos de cambio o innovación organizacional. Se presenta un marco analítico que identifica aspectos relevantes para la observación y estudio de experiencias de cambio organizacional. Particularmente las propuestas que se hacen en este trabajo procuran ser de utilidad para la evaluación de experiencias de reformas organizacionales en la gestión de políticas sociales.

El trabajo se inicia con un análisis del concepto de cambio organizacional, en el cual se busca precisar su significado y destacar su relación con procesos de aprendizaje de índoles colectivos. Por otra parte, se distinguen tipos de cambio organizacionales aludiendo a su radicalidad y complejidad. A continuación se aborda la relación entre cambio organizacional y éxito en el entendido que el cambio obedece a la lógica de mejorar el desempeño de organizaciones, respecto de lo cual se hacen observaciones metodológicas sobre el estudio de la relación cambio y éxito organizacional. Con posterioridad el trabajo se adentra en la identificación y análisis de factores que contribuyen a explicar la ocurrencia de cambio en las organizaciones, se presta atención, por un lado a lo que se denominan condiciones precipitadoras del cambio, vale decir aquéllas que motivan a que actores sociales inicien acciones orientadas a modificar organizaciones. Por otro lado se atiende a los procesos de cambio propiamente tales, en el entendido que el éxito del cambio está afectado por la forma de conducción del proceso. Luego se examinan factores que son susceptibles de ser cambiados en organizaciones, atribuyéndose a tales intervenciones el propósito último de provocar un cambio en las conductas de los actores sociales que componen las organizaciones. Se propone una categorización de las conductas que serían manifestaciones de cambios exitosos en el contexto de organizaciones. Por último se

examinan algunas restricciones que adolecen organizaciones del sector público, para la experiencia de cambio.

Finalmente el trabajo, sobre la base de los antecedentes examinados, identifica y elabora aspectos básicos que deben ser considerados para la evaluación de experiencias de cambio en organizaciones que se ocupan de la gestión de políticas sociales.

La perspectiva que se ocupa en el trabajo reconoce para las organizaciones una naturaleza eminentemente social. Esto implica que el cambio o innovación en organizaciones es entendido fundamentalmente como resultado de las decisiones e interacciones que llevan a cabo los actores sociales que en ellas participan (Mangham, 1978; 1986). El cambio en organizaciones es comprendido dentro de una orientación voluntarista, que atribuye a las personas la capacidad para elegir y crear condiciones para desarrollar acciones colectivas de cambio. Esta perspectiva, incorpora también la intervención de factores contingentes para la ocurrencia del cambio, pero atribuyendo, en última instancia, a la iniciativa humana el que éste acontezca (Van de Ven y Astley, 1981).

II. Cambio, Innovación y Aprendizaje Organizacional.

Una tarea inmediata de este trabajo es proveer una precisión conceptual en torno al cambio organizacional, el cual a su vez será abordado en su relación con los conceptos de innovación y aprendizaje organizacional, todos los cuales están estrechamente ligados.

Un primer aspecto que se destaca del concepto de cambio organizacional es que éste alude a la alteración de un cierto estado de cosas internas de la organización que buscan derivar en una nueva forma de comportamiento colectivo. El cambio supone un estado inicial existente en la organización que busca ser modificado hacia un nuevo estado. Para tales efectos, en la organización se pueden alterar distintos aspectos de ella, sus formas estructurales, procedimientos, roles, tecnología, objetivos, metas, políticas, métodos de decisiones, estilos de dirección, de planificación, de control y la composición

cuantitativa y cualitativa de las personas que la integran. Desde ya se puede advertir que el cambio puede variar en su radicalidad, desde el caso en que las alteraciones incluyen sólo algunos aspectos de la organización, al caso en que las modificaciones son comprehensivas de la diversidad de sus componentes. A nuestro entender el propósito último de la alteración de componentes organizacionales se orienta a generar una forma de comportamiento en las personas que sea distinto al originalmente existente. Conductas metas en el cambio pueden ser el que las personas en el desempeño de tarea sean más autónomas en decisiones, se comuniquen en forma más abierta, fluida y espontánea según los requerimientos del trabajo, que las relaciones entre unidades organizacionales operen en base a la colaboración recíproca en que se privilegian objetivos generales de la organización en lugar de intereses locales, el que se fomenten actitudes y ejecuten acciones que permitan una calidad en los productos o servicios para la satisfacción de necesidades de clientes (Porrás y Hoffer, 1986).

La particularidad del cambio en organizaciones es que éste envuelve a un colectivo de personas, en las cuales se busca alterar sus acciones y dar lugar a una nueva forma concertada de conductas. El cambio en las organizaciones ocurre a través de las personas, ellas son las que tienen la capacidad de aprender para el cambio. Son personas las que identifican nuevas expectativas de conducta, las difunden, las aprenden y las internalizan consolidando la nueva situación de la organización (Askvik, 1991; Argyris, 1970). Las organizaciones pueden tener sistemas y recursos que favorezcan a la ocurrencia del cambio, como por ejemplo el acceso a información y conocimiento, pero en definitiva el cambio acontece a través de la voluntad y protagonismo de sus actores sociales.

El concepto de innovación organizacional constituye otra forma de referirse al cambio en instituciones. Dávila (1991) lo entiende como el hacer nuevas cosas, lograr nuevas combinaciones de recursos o hacer las cosas de una nueva manera, se relaciona a estructuras y formas organizativas novedosas, no jerárquicas y programas de cambio planificados. Lo distintivo del concepto de innovación organizacional es que enfatiza en el cambio un distanciamiento o ruptura con lo convencional. Sin embargo, esa

peculiaridad no convencional del cambio es algo relativo, sujeto a un contexto y momento determinado. El carácter innovativo del cambio puede estar referido a lo que es la historia de una organización, pero pudiera ser que en comparación a otras organizaciones de la industria o del país el cambio en sí no revista mayor novedad. Del mismo modo al comparar cambios en una organización de un determinado país, con los cambios en organizaciones de otros países pudiera concluirse que lo que es innovación en un lugar no lo es tanto en otras localidades en la medida que el cambio organizacional puede estar ampliamente difundido y desde tiempo prolongado.

Para los efectos de este trabajo, en lo sucesivo el concepto de innovación se le va hacer equivalente con el de cambio organizacional. El aspecto no convencional del cambio que se atribuye en el concepto de innovación es abandonado como objeto de análisis, en la medida que su discernimiento exigiría observaciones comparativas entre contextos organizacionales y tiempos, los cuales sobrepasan los objetivos y recursos destinados a este trabajo.

Un tercer concepto que es particularmente relevante de incorporar es el de aprendizaje organizacional. En esta perspectiva el cambio organizacional es entendido como resultado de la ocurrencia de aprendizajes. Se considera que las organizaciones cambian sus metas y rutinas sobre la base de las experiencias que ellas se acumulan. Al respecto cabe la interrogante si las organizaciones propiamente tales son las que aprenden o si son los individuos los que tienen la capacidad de adquirir nuevas formas de pensar y actuar. Se sostiene que las organizaciones aprenden a través de las personas que son sus miembros, sin embargo se considera que el aprendizaje organizacional implica algo más que el mero aprendizaje individual. Aprendizaje organizacional involucra que personas en forma colectiva reflexionan sobre problemas y deciden acciones (Hedberg, 1981).

Dentro de la teoría de organizaciones existe una tendencia a definir aprendizaje en distintas formas, en algunos casos enfatizando el aspecto de entendimiento y en otros los relativos a conductas o acciones. Hedberg (1981), pone su principal énfasis en el desarrollo de nuevas perspectivas y en el entendimiento

como criterio para que ocurra un proceso activo de aprendizaje. Otros se han preocupado por la materialización del aprendizaje en estructuras y conductas. En este trabajo, el aprendizaje organizacional se le concibe como el desarrollo de nuevas perspectivas y entendimientos de problemas y desafíos. Acciones orientadas al cambio en aspectos organizacionales y de conducta, fluirían naturalmente a partir del cambio cognitivo que previamente habría ocurrido. Argyris (1970) sostiene que el aprendizaje organizacional es posible en la medida que personas en una organización participen en un proceso reflexivo que permita el entendimiento de los problemas y su relación con sus conducta, posteriormente las personas deben explorar alternativas de solución, para luego elegir una y desarrollar un compromiso respecto de su implementación y uso.

III. Tipos de cambios y de aprendizaje organizacional.

En esta parte del trabajo se procede a proponer ciertas categorías que permitan identificar tipos de cambios y de aprendizaje organizacional, los cuales son objeto de relaciones entre sí. Tales identificaciones posibilitan establecer diferencias en términos de la radicalidad de los cambios y de los niveles de aprendizaje implícitos, y por lo tanto sobre la complejidad presente para su ejecución.

a) Tipos de cambios organizacionales.

Una primera distinción sobre cambios organizacionales, diferencia entre cambios de primer y segundo orden (Sims, Fineman, Gabriel, 1993). Los de primer orden, corresponden a cambios en el sistema, ellos son los más comunes y pueden expresarse en ajustes a los actuales métodos de tareas, tales como efectuar más reuniones de equipo para resolver problemas de comunicación. Los cambios de segundo orden, son entendidos como cambios más radicales que se orientan a la modificación del sistema propiamente tal. En ellos se examinan las actuales prácticas de trabajo, en lo referente a las creencias y supuestos básicos que sustentan a dichas prácticas.

Nadler y Tushman (1990), en forma similar a la categorización anterior, distinguen entre cambios incrementales y cambios estratégicos. El cambio incremental, pudiendo ser significativo se localiza sobre componentes específicos de la organización. El objetivo fundamental de tal cambio es mejorar la efectividad de la organización, pero tiene la particularidad que se realiza dentro del marco de la actual concepción estratégica, forma de organización y de valores prevalecientes. Los cambios incrementales son frecuentes en las organizaciones, y ellos no necesariamente son de importancia menor. Ejemplos de estos cambios son el rediseño de las estructuras, la introducción de nueva tecnología, o las alteraciones en las prácticas de administración de personal. Por el contrario, los cambios estratégicos apuntan al objetivo de modificar en sus aspectos fundamentales a toda la organización, redefiniendo su marco de referencia básico, incluyendo la estrategia, estructura, personas, procesos, y en algunas situaciones, los valores nucleares de la organización.

Los mismos autores incorporan en su categorización de cambios organizacionales, la condición de si dichos cambios son de índoles reactivos o anticipatorios. El carácter reactivo corresponde a cambios que son respuestas a ciertas presiones que se manifiestan en la organización, las cuales pueden expresarse en una crisis de desempeño. Por tanto las transformaciones son hechas en respuestas a la experiencia de tales crisis. Por el contrario, la naturaleza anticipatoria corresponde a cambios que se efectúan como resultado de un análisis de escenarios futuros que enfrentará la organización y no como respuestas a eventos contemporáneos. Se postula que en la ocurrencia de cambios anticipatorios es fundamental la participación de las altas autoridades de la organización, quienes son protagónicas en la elaboración de esa visión anticipatoria de las necesidades de cambio.

De la combinación de las dos dimensiones descritas, radicalidad del cambio (incremental y estratégico), y el horizonte de tiempo respecto del cambio (reactivo y anticipatorio), se propone una tipología.

Tipos de cambios organizacionales.

	Incremental	Estratégico
Anticipatorio	Sintonía	Reorientación
Reactivo	Adaptación	Recreación

Cambios que son incrementales y anticipatorios, son denominados de Sintonía, ellos corresponden a modificaciones en componentes específicos de la organización, y se inician en anticipación a eventos futuros. Los cambios incrementales y que se inician reactivamente, son denominados de Adaptación. Los cambios estratégicos y anticipatorios son de Reorientación, y por último aquéllos estratégicos, pero reactivos son de Recreación.

En torno a la tipología se plantean algunas hipótesis, particularmente referidos a los cambios estratégicos. Estos cambios son vitales para la existencia de las organizaciones y generalmente se originan por presiones del medio ambiente (mayor competencia, aparición de nueva tecnología, introducción de medidas regulatorias), ante lo cual es probable que en las organizaciones deban darse lugar a dichos cambios. Ciertamente la introducción de cambios estratégicos no garantizan su éxito, pero también resulta válido afirmar que la ausencia de cambio puede significar el que la organización no pueda subsistir.

Los cambios de Reorientación son más riesgosos, porque ellos son iniciados en situaciones de crisis y porque el tiempo constituye una fuerte restricción. Estos cambios son complejos además, porque casi siempre involucran transformaciones en valores básicos de la organización, los cuales despiertan resistencias y maniobras políticas en las personas. Se postula que para el éxito en estos cambios, se precisa sustituir ejecutivos del alto nivel directivo, los cuales frecuentemente son reemplazados por personas desde fuera de la organización.

Los cambios de Reorientación están asociados con experiencias de éxito. La holgura de tiempo que se dispone, posibilita planificar el cambio, la construcción de coaliciones y potenciar las

capacidades de las personas para que sean efectivas en la nueva organización. La holgura de tiempo también permite que las altas autoridades puedan redefinir los valores nucleares en congruencia con la nueva estrategia, estructura y procesos. Estos cambios de Reorientación son riesgosos, en cuanto a que las definiciones anticipatorias del futuro pueden verse invalidadas en ambientes acentuadamente cambiantes.

En general de la tipología se postula que distintos tipos de cambios organizacionales van a necesitar distintos tipos de liderazgos. Los cambios incrementales, por ser éstos menos complejos, pueden ser manejados dentro de las estructuras y procesos de gestión actualmente existentes en la organización, en algunos casos haciéndose necesario combinarlos con estructuras transitorias para la transición. Por el contrario cuando los cambios son estratégicos, éstos no pueden descansar en su manejo en las actuales estructuras y procesos, en cuanto éstas mismas son objeto de cambio. En tales casos el liderazgo es un factor crucial en la administración del cambio, la autoridad del más alto nivel precisa disponer de cualidades carismáticas que le permitan desarrollar y comunicar un sentido de futuro para la organización, motivar al personal, crear condiciones para un liderazgo instrumental en el equipo gerencial que le secunda, y por último institucionalizar el cambio en el liderazgo a nivel de toda la organización (Nadler y Tushman, 1990).

b) Tipos de aprendizajes organizacionales.

En relación a los tipos de aprendizajes organizacionales se aludirá en particular a las ideas de Argyris y Schon (1974; 1978), aún cuando existen varias otras clasificaciones dentro de la bibliografía sobre el tema (Askvik, 1991).

La perspectiva que adopta Argyris y Schon sobre el aprendizaje organizacional atiende a las teorías de acción que inspiran las conductas de las personas en organizaciones. Ellos postulan que las conductas en las organizaciones están gobernadas por lo que denominan "teorías en uso", creencias que las personas siguen en cuanto estrategias eficientes para la acción en diferentes condiciones. Tales teorías en uso deben ser inferidas de las conductas de los individuos, y no de lo que ellos dicen que

hacen. El aprendizaje implica que las teorías en uso son continuamente testeadas, y que ellas son corregidas a través de secuencias de ensayo y error.

Para Argyris y Schon, el aprendizaje organizacional es un proceso colectivo que toma lugar cuando los miembros de una organización reflexionan sobre sus teorías en uso, y las desarrollan. Esto ocurre cuando los individuos descubren una brecha entre sus experiencias y lo establecido en las teorías organizacionales en uso. Cuando tales brechas entre teoría y práctica son descubiertas se posibilita la corrección de errores. Se buscan las fuentes de los errores cometidos, y se comienza el desarrollo de nuevas teorías y pautas de comprensión. Esto puede conducir a nuevas estrategias de acción basadas en nuevos supuestos y a la prueba de las teorías en la práctica. Para que el aprendizaje sea organizacional, es importante que el ciclo de aprendizaje en los individuos esté referido a las teorías y estrategias de acción que influyen en la organización.

Argyris y Schon distinguen entre dos tipos de aprendizaje, de un ciclo y de doble ciclo (single and double loop learning). El aprendizaje de un ciclo ocurre cuando la corrección del error se orienta al cambio de estrategias de acción dentro del marco de los objetivos y valores establecidos en la organización. Por otro lado, el aprendizaje de doble ciclo implica un cuestionamiento de los objetivos, normas y valores de la organización. En tales circunstancias el proceso de aprendizaje se orienta hacia la transformación de los supuestos básicos de las teorías que prevalecen en la organización. En el aprendizaje se descubre que los objetivos, normas y valores centrales de la organización no son sostenibles, por lo que precisan ser reemplazados por otros.

Se puede afirmar que el aprendizaje de un ciclo es posible de implementar en la mayoría de las organizaciones, mientras el aprendizaje de doble ciclo es más difícil de llevar a cabo. Esto es así, porque las personas en las organizaciones desarrollan "rutinas defensivas" que inhiben el surgimiento de preguntas críticas. En situaciones de aprendizaje de doble ciclo, las normas y valores organizacionales se vuelven ambiguas y conflictivas, las personas experimentan incertidumbre e inseguridad, razón por la cual se resisten a participar en dicho

aprendizaje. Las "rutinas defensivas" inhiben el aprendizaje organizacional. Primeramente, ellas implican normas o supuestos que definen ciertos asuntos como disparadores de controversias. Ellos suelen tener aparejado normas que establecen que lo que da lugar a controversias no deben ser discutidos en público. Las normas también establecen que no es posible cuestionar el criterio que define ciertos asuntos como no discutibles. Por lo tanto se establece un sistema cerrado que no permite que preguntas de vital importancia para el aprendizaje organizacional sean planteadas en una atmósfera de apertura entre los miembros de la organización.

Argyris y Schon han desarrollado un modelo normativo de acción que se aparta de los supuestos que activan las "rutinas defensivas", y que favorecen al aprendizaje organizacional de doble ciclo. Este aprendizaje precisa de ambientes sociales donde los actores puedan liberarse de las restricciones que incitan a la defensividad e inseguridad en la conducta. Las orientaciones básicas que proponen son:

- cada actor debe contribuir a crear situaciones donde todos los individuos se sientan confiados de proveer información válida.
- generar opciones de cambio para que los actores puedan elegir las en forma libre e informada, éstas son esenciales cuando la gente enfrenta tareas en forma conjunta.
- despertar el compromiso con las elecciones hechas, lo cual se genera a través de la mutua protección para cada una de las personas.

c) Relación entre tipos de cambios y tipos de aprendizaje.

Considerando los tipos de cambios y de aprendizajes organizacionales antes identificados, se establece a continuación una relación entre ambos fenómenos. En los cambios denominados de primer orden e incrementales, es probable que correspondan a la ocurrencia de aprendizajes de un ciclo, mientras en los cambios de segundo orden o estratégicos, el aprendizaje probable sería de doble ciclo.

IV. Cambio organizacional y éxito.

Resulta lógico postular que una iniciativa de cambio organizacional está inspirada en expectativas de lograr un aumento en la efectividad de la organización y/o una adaptación a condiciones ambientales que constituyen desafíos u oportunidades. En general las iniciativas de cambio pueden ser interpretadas en términos que obedecen al propósito de solucionar problemas para que las organizaciones tengan un mejor desempeño.

Sin embargo, tales iniciativas no siempre concluyen en experiencias exitosas. Los resultados finales que se obtienen pueden diferir parcial o totalmente de las expectativas establecidas al inicio del cambio (Heller, 1991; Trist y Bamforth, 1951). Los procesos de cambio organizacional en general revisten complejidad para su administración, particularmente cuando incluyen intervenciones simultáneas sobre varios componentes de las organizaciones y deben realizarse bajo condiciones de crisis. Los cambios en las organizaciones crean un ambiente de incertidumbre e inseguridad, que despiertan resistencias en las personas y dan lugar a maniobras políticas que pueden retardar la ocurrencia de resultados esperados o en definitiva llevar a que el propósito de innovación se vea finalmente abortado. Por otro lado, también se tiene que las decisiones de cambio no siempre son acertadas desde un punto de vista técnico.

En esta perspectiva, el análisis de procesos de cambio en organizaciones requiere tomar en consideración si los resultados han sido o no exitosos. Al respecto es necesario atender al menos a tres interrogantes: ¿Qué tipo de éxito evaluar? ¿Cómo evaluar el éxito? y ¿Qué grado de madurez (consolidación) del éxito es necesario para el análisis? (Cabrero y Arellano, 1992).

Parte de la evaluación del éxito, exige determinar previamente si el proceso de cambio organizacional en sí ha resultado efectivo en su implementación. Del momento que se postula que el cambio responde a la lógica de mejorar resultados de una organización, resulta indispensables que previamente exista una opinión concluyente de que el cambio ha ocurrido y de qué naturaleza es éste. Lo anterior permitirá entender el carácter de la

innovación, y dar validez a su causalidad sobre los resultados. Si se desatiende el análisis del proceso de innovación no sería posible entender las razones para que una iniciativa de innovación derivara en resultados favorables.

Respecto de la evaluación del cambio sobre los resultados globales de la organización, éste puede descansar en el examen de la efectividad lo cual supone trabajar con tres enfoques, de metas, de recursos y de procesos (Harrison, 1987; Daft, 1983).

El enfoque de metas consiste en identificar las metas de la organización y contrastarlas con los resultados finales que en ella se logran. Importante es que la medición de metas sea hecha en términos de las metas operativas de la organización, más que en términos de las oficiales. Las metas operativas reflejan las actividades que realmente se llevan a cabo en la organización. El contraste entre las metas operativas y los resultados que obtiene la organización, entrega una medida de si la organización es efectiva y en qué monto. Las mediciones de efectividad pueden atender a indicadores de resultados cuantitativos, tales como productividad, rentabilidad y su relación con inversiones, venta de servicios o productos etc.

En general el enfoque de metas reviste complejidad por cuanto las organizaciones suelen tener una diversidad de metas, por lo cual se hace difícil establecer con precisión las metas a ser evaluadas.

El enfoque de recursos para evaluar la efectividad, se refiere a la capacidad de la organización para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valorados. El criterio de evaluación de la efectividad es la obtención de recursos que hacen viable a la organización en el corto como en el largo plazo. Algunos criterios para medir la efectividad son: la posición de negociación que tiene la organización en el medio ambiente para obtener recursos escasos; la habilidad de las autoridades para percibir acertadamente las características del medio externo; la capacidad de la organización para emplear en forma eficiente los recursos en la producción de bienes y servicios específicos; la mantención eficiente de actividades en la organización; y la capacidad para responder acertadamente a

los cambios del medio ambiente. El enfoque de recursos es particularmente útil, porque posibilita el análisis de la efectividad en relación al medio ambiente lo que a su vez permite hacer comparaciones con otras organizaciones.

El enfoque de procesos para medir la efectividad presta atención a aspectos internos de la organización, la eficiencia en el uso de recursos y la naturaleza y calidad del ambiente socio emocional. Este enfoque supone atender a indicadores de costos de producción en bienes o servicios, satisfacción laboral; tendencias a relaciones interpersonales y entre grupos de consenso o conflicto; flujos del trabajo y comunicación eficiente; relaciones interpersonales; y en general evaluar el nivel de ajuste existente entre los componentes del sistema organizacional (Nadler y Tushman, 1977).

En la evaluación del éxito organizacional, ante la introducción de cambios, bien puede utilizarse una aproximación que combine criterios de los enfoques de metas, recursos y procesos, para medir en que monto la efectividad puede haberse mejorado como consecuencia de dichos cambios. El éxito, como se ha visto, puede involucrar distintas dimensiones, razón por la cual el uso combinado de los tres enfoques es recomendable.

Dentro de esta perspectiva para evaluar la efectividad, resulta también recomendable el indagar en actores, internos y externos, y que tienen intereses para con la organización, sobre sus experiencias y satisfacciones e insatisfacciones con el desempeño de ella. Distintos actores pueden tener distintas perspectivas para evaluar la efectividad de la organización, y en tal sentido sus perspectivas pueden arrojar una visión integral de la efectividad, lo cual puede complementarse con otras evaluaciones. (Daft, 1983).

Por último se considera que la evaluación global del éxito de la organización debe asegurar que corresponda a una situación consolidada de progreso en la efectividad organizacional. De lo contrario se corre el riesgo de examinar casos exitosos que pueden ser temporales, efímeros o aparentes. En igual sentido antes se indicó la necesidad de que los casos a estudiar debían corresponder a situaciones en que el cambio estaba acentado e

institucionalizado. Se estima que es en esta doble condición en que, por un lado el cambio ya ha ocurrido y está estabilizado, y por otra en que existe una propensión sostenida al éxito, es donde la observación y el estudio de las relaciones entre ambas variables resulta más provechosa. A continuación se presenta una tipología que orienta sobre la elección de organizaciones para la observación de los cambios y su relación con el éxito organizacional (Cabrero y Arellano, 1992).

Tipología para la elección de casos a estudiar en la
relación cambio organizacional y éxito.

		Cambio organizacional	
		Proceso inicial	Proceso ampliado
Consolidado	A	Situación riesgosa	B Situación probablemente más favorable
	Exito organizacional		
Coyuntural	C	Situación aparentemente no favorable	D Situación riesgosa

En la tipología se postula que la situación B resulta la más propicia para examinar experiencias de cambio organizacional y sus efectos sobre el éxito. El caso correspondería a una organización en que el cambio habría progresado suficientemente en su desarrollo como para provocar una propensión sostenida de mejoramiento en la efectividad de la organización. El caso A sería desechable como foco de estudio, porque, si bien mostraría una propensión al éxito, tiene la restricción que los cambios están aún en procesos, por lo que puede ser aventurado atribuir el éxito a tales cambios. La situación D resulta igualmente desechable, porque, si bien el proceso de cambio estaría estabilizado, su efecto sobre el éxito sería confuso por la presencia de eventuales factores coyunturales que podrían ser los

que en definitiva explicaran el éxito. Por último el caso C resulta riesgoso de ser seleccionado por la doble condición de que el éxito puede ser atribuido a factores coyunturales y porque, los cambios están aún en procesos, por lo que puede resultar difícil atribuir el éxito como consecuencia de los cambios.

V. Condiciones precipitadoras de cambio organizacional.

En esta parte del trabajo interesa atender a las condiciones que dan origen, impulsan o disparan inicialmente, procesos de cambio en organizaciones.

Como se ha sostenido con anterioridad la ocurrencia de cambio y aprendizaje organizacional supone el involucramiento activo de actores dentro de la organización. En tal sentido interesa identificar características de los actores que participan en las etapas tempranas de procesos de cambio y que dan lugar a su desencadenamiento. Del mismo modo interesa precisar sobre las condiciones que dichos actores enfrentan como para experimentar una motivación para el inicio de cambio en la organización.

Dentro de la bibliografía sobre cambio y aprendizaje organizacional se advierte un consenso en señalar que la condición básica para el inicio de los procesos de cambio y de aprendizaje, es la percepción y conciencia de problemas en las organizaciones, o bien de oportunidades para su desarrollo (Senge, 1990; Strand, 1989; Garvin 1993; Bell, French y Zawaki, 1990; Argyris, 1970; Schein, 1988; Beer, Eisenstat, Spector, 1990). Problemas organizacionales corresponden a situaciones en que la efectividad de la organización respecto del logro de sus metas resulta amenazada o deficitaria. Oportunidades de desarrollo corresponden a situaciones que ofrecen ventajas para la viabilidad futura de la organización.

Problemas y oportunidades, en la medida que son percibidos, particularmente por actores significativos dentro de la organización (ejecutivos de alto nivel) son considerados factores que disparan procesos de cambio. La toma de conciencia de problemas y la visión de oportunidades futuras despiertan

motivaciones y energía para desarrollar acciones de cambio. Algunos autores sugieren que la motivación al cambio en las personas es más frecuente que surja a partir de la percepción de problemas, mientras que la motivación a partir de oportunidades es menos común. La explicación a esto último puede encontrarse en que la búsqueda de oportunidades puede ser más compleja y consumidora de recursos (Strand, Askvik y Espedal, 1989).

En relación a lo planteado, Senge (1990) sostiene que un proceso de aprendizaje organizacional se inicia a través, de lo que denomina, tensión creativa. Ello resulta primeramente, de percibir claramente una visión futura de la organización, a donde se desea estar, y por otro lado del establecer y comunicar "toda la verdad" de lo que es la realidad actual de la organización. La existencia de una brecha crea naturalmente una tensión. Senge plantea que ella puede ser resuelta de dos maneras, una es aproximando la situación actual a la visión, y la otra es ajustando la visión a la realidad actual. Agrega, que individuos, grupos y organizaciones que aprenden a trabajar con la tensión creativa, aprenden también a usar sus energías para movilizarse con confiabilidad hacia sus visiones.

Los planteamientos que hace Senge sobre tensión para disparar aprendizaje organizacional son coincidentes con los sostenidos por autores que trabajan en la perspectiva del cambio organizacional. Estos últimos sostienen como condición básica para la ocurrencia de cambios, el que las personas experimenten estados de insatisfacción con la situación presente o actual de la organización, vale decir percibir problemas y motivarse por sus soluciones. (French, Bell y Zawacki, 1989). Sin embargo, Senge agrega un elemento distintivo, que la tensión creativa es diferente a la solución de problemas. En esta última, la energía para el cambio surge de la aspiración de eliminar estados o situaciones que resultan indeseables. En la tensión creativa, la energía para el cambio proviene de la visión de futuro junto al contraste con la situación actual.

Es significativo destacar que para que el cambio se precipite en una organización ello hace necesario que actores que ocupan posiciones altas de poder perciban y tomen conciencia de la tensión antes explicada. Particularmente importante es que ello

acontezca en la autoridad máxima de la organización, de modo que, por un lado se despierte su motivación y compromiso personal con el proceso de aprendizaje y cambio organizacional, como por otro, para legitimar a nivel de toda la organización el desarrollo de actividades en torno a dichos procesos. En especial cuando el proceso de cambio o de aprendizaje es de envergadura, abarcando toda la organización o a varios componentes de ella, de la persona que es la máxima autoridad se espera un protagonismo fundamental en el liderazgo del proceso, lo cual supone capacidades carismáticas para motivar a las personas al cambio, y capacidades instrumentales para institucionalizar dicho liderazgo en la organización (Nadler y Tushman, 1990; Senge, 1990). Para que los procesos de cambio y aprendizaje en una organización progresen exitosamente, es una condición necesaria el que la autoridad máxima, y las autoridades que le secundan, ejerzan un liderazgo del proceso.

La experiencia de tensión y el ejercicio del liderazgo por parte de las altas autoridades de organizaciones para iniciar y conducir procesos de cambio y de aprendizaje, al parecer no constituyen una conducta que ocurran en forma frecuente, espontánea, expedita. En algunos casos las altas autoridades son insensibles a las necesidades de cambios de las organizaciones, reaccionando tardía y lentamente a dichas necesidades, o bien no disponen de las capacidades como para desenvolverse adecuadamente dentro de las expectativas de liderazgo que requieren las organizaciones, particularmente cuando los cambios son de envergadura (Strand, Askvik, y Espedal, 1989). Dentro de este contexto hace sentido la observación hecha por Nadler y Tushman (1990), quienes señalan que en ocasiones las organizaciones que no anticipan las necesidades de cambio estratégico, sustituyen a sus autoridades máximas por personas de origen externo. La sustitución de las autoridades se puede entender como sanción ante la incapacidad para sensibilizarse con las necesidades de cambio y para ejercer liderazgo, como también es una forma de incorporar nuevas personas que permitan suplir las deficiencias que han estado presente en la dirección de la organización ante la inoperancia para responder a las necesidades de cambio.

VI. Sistemas de aprendizaje en organizaciones.

Para comprender la ocurrencia o no de cambios en organizaciones es útil atender a características de éstas en cuanto sistemas de aprendizajes. Se postula que la propensión al cambio de una organización va a estar estimulada o inhibida, dependiendo de los sistemas de aprendizaje que en ella existan.

Shrivastava (1983) entiende por sistemas de aprendizaje a aquellos mecanismos que apoyan al aprendizaje organizacional, vale decir sistemas que contribuyen a proveer información para la toma de decisiones, tanto de manera formal como informal. Los sistemas de aprendizaje pueden cubrir diferentes niveles y áreas de la organización, y no limitarse a partes específicas de ellas. Los sistemas pueden variar en su orientación, desde aquéllos que enfatizan el aprendizaje en torno a individuos particulares, a sistemas donde las oportunidades de aprendizaje están extendidas dentro de la organización, es impersonal y existe en forma independiente a los individuos que la componen.

Shrivastava distingue seis tipos de sistemas de aprendizaje:

1) La institución basada en un individuo.

Corresponde a la situación de aprendizaje centrada en una persona, que es la autoridad máxima de la organización. Instituciones de estructura simple, según la tipología de Mintzberg (1991), serían propensas a estos sistemas de aprendizaje. El ejecutivo jefe, sobre la base de su posición, su experiencia, y su conocimiento, es aceptado como la fuente de toda información importante dentro de la organización. En esta situación el aprendizaje organizacional es equivalente al aprendizaje del ejecutivo jefe.

2) Sistemas de aprendizajes mitológicos.

Buena parte del aprendizaje en organizaciones consiste en la elaboración de mitos e historias. Los mitos proveen las bases para las normas y valores compartidos, influyen en la cultura organizacional, creándose héroes y villanos (Schein, 1985; Deal y Kennedy 1982). Cuando entran nuevos miembros a la organización,

ellos son socializados en la cultura organizacional a través de el aprendizaje de tales mitos.

3) Cultura de la búsqueda de información.

Por el tipo de negocio en que operan ciertas organizaciones, ellas tienen una cultura que estimula activamente hacia la búsqueda de información desde agentes externos. Ejemplos de éstas son las oficinas de bolsa de comercio, firmas consultoras y empresas periodísticas. En estas organizaciones frecuentemente existen redes para el acceso a información relevante, de tal modo que la mayoría de sus miembros pueden ser activos en la búsqueda de información.

4) Sistemas de aprendizajes participativos.

Corresponden a situaciones en que comités y grupos de proyectos se ocupan de asuntos estratégicos y de gestión. Ellos reflejan estilos de dirección en donde la participación en decisiones está institucionalizada. El aprendizaje organizacional, la recolección e intercambio de información, ocurre entre distintos sectores de la organización, lo cual posibilita disponer de distintos puntos de vistas y opiniones, para ser comparados y discutidos. Los sistemas participativos estimulan a la apertura, al espíritu de equipo, y a la creación de ambientes de confianza y apoyo. Sin embargo las decisiones pueden verse retardadas, porque la participación resta velocidad a los procesos.

5) Sistemas de gestión formal.

La forma más común para perpetuar el aprendizaje y los flujos de información en organizaciones, es a través de sistemas formales de gestión. Vale decir, procedimientos sistemáticos y mecanismos de control, planes estratégicos, establecer bases de información y exámenes periódicos del medio ambiente, etc. Tales sistemas están basados en la experiencia y la práctica, y tienen su inspiración en las técnicas de la disciplina científica de la administración.

6) Sistemas de aprendizaje burocrático.

En las organizaciones burocráticas, especialmente de la administración pública, existen un conjunto comprensivos de métodos y regulaciones para controlar el flujo de información entre los miembros. Las reglas especifican exactamente quien recibirá qué información. Ellas también especifican el tipo y forma en que la información debe ser recolectada y almacenada. Procedimientos objetivos y neutrales son altamente valorados, en ellos no hay espacio para las opiniones personales y subjetivas.

De los sistemas de aprendizaje descritos se postula que algunos son más propensos a que ocurra un aprendizaje extendido dentro de la organización, y en tal medida exista una mayor favorabilidad para cambios organizacionales. Los sistemas de aprendizaje participativos, y el de cultura de búsqueda de información, se estima que son los que contribuirían más notablemente a la ocurrencia de aprendizaje y extendido para toda la organización. El resto de los sistemas se les considera con una menor capacidad de estimular aprendizaje, siendo particularmente extremo en este sentido el sistema burocrático de aprendizaje. Este juicio sobre las organizaciones burocráticas y sus limitaciones para el cambio y el aprendizaje, tiene un amplio apoyo en investigaciones que resaltan el carácter ritualista y conservador que se despierta en las autoridades y funcionarios dentro de dichas organizaciones (Blau, 1971; Merton, 1964).

La limitada permeabilidad al aprendizaje y cambio atribuida a las organizaciones burocráticas, se relativiza a la luz de ciertos antecedentes. Lindblom (1986) sostiene que el aprendizaje y cambio dentro del sector público sigue una lógica política, más que una lógica de racionalidad técnica. La lógica política descansa en la competencia entre partidos políticos para favorecer a sus electorados. El éxito o fracaso de los cambios dependen fuertemente de las tendencias políticas y del poder y de las coaliciones que forman los actores políticos. Golembiewski, et al. (1982), reportan sobre experiencias exitosas de cambio desde el enfoque de Desarrollo Organizacional. En su estudio incluyen la observación de casos de empresas públicas y concluyen que éstas son sensibles a ejecutar acciones de cambio, y que un número significativo de tales empresas han sido exitosa en sus

programas de innovación. Golembiewski (1969), en su reflexión sobre las posibilidades de aplicación del Desarrollo Organizacional en burocracias del sector público, hace ver la necesidad de adecuar los métodos y técnicas de cambio organizacional a la peculiaridad de dichas instituciones, concluyendo que la innovación es alcanzable.

VII. El proceso de cambio organizacional.

En la evaluación de experiencias de cambio organizacional y su relación con el éxito, es fundamental atender a la forma en que se ha conducido el proceso de innovación. Las expectativas de resultados deseados como consecuencia de los cambios pueden verse desvirtuadas si la administración de dicho proceso desconoce o no integra adecuadamente a los actores sociales.

En sucesivos pasajes de este trabajo se ha señalado que los cambios en las organizaciones descansan en definitiva en la conducta humana. Desde esta perspectiva el cambio se le puede entender como un esfuerzo colectivo de reconstrucción o reelaboración de la realidad social de una organización (Berger y Luckmann, 1976). Por un lado, las personas en un proceso de cambio deben abandonar formas de conductas que han sido funcionales en el pasado, y por otro deben aprender e internalizar nuevas formas de comportamientos que se suponen útiles para la nueva situación.

Particularmente cuando los cambios en la organización son de envergadura, vale decir son intervenciones simultáneas sobre varios componentes de la organización, o bien son de índole estratégicos, se estima indispensable que el aprendizaje para hacer frente la nueva situación sea intensivo en promover la participación de la gente. En este sentido se ha advertido con anterioridad el rol fundamental de liderazgo que le corresponde desempeñar particularmente a la autoridad máxima y a las autoridades que le secundan. Para que el cambio prospere las autoridades deben desarrollar un compromiso y responsabilidad personal con el cambio, y crear mecanismos e instancias para hacer extensiva la participación en el cambio a otros actores de la organización.

El cambio organizacional se entiende que es resultado de un proceso de aprendizaje, lo cual supone que las personas en forma más o menos extensivas e intensivas participan en un proceso reflexivo de elaboración de conocimientos sobre problemas de la organización, examinando sus formas de actuar, los supuestos en que se fundan dichas acciones, y explorando alternativas que posibiliten la satisfacción de las necesidades de cambio detectadas (Schein, 1993; Isaacs, 1993; Senge, 1990).

Argyris (1977) establece tres condiciones para la ocurrencia de aprendizaje y cambio organizacional, el disponer de información válida, el que las opciones de solución a problemas sea hecha en forma libre y autónoma y el que acontezca un compromiso interno por parte de las personas con la solución elegida.

La generación de información válida y útil es una condición inicial, fundamental en un proceso de cambio organizacional. Para que las personas aprendan se requiere que dispongan de información válida referida a problemas, a sus conductas en relación a tales problemas y a las normas y supuestos que inspiran dicha conducta. El carácter válido de la información pone énfasis en que ella sea descriptiva de las conductas que efectivamente tiene la gente en la organización, y no en lo que son sus declaraciones. El generar información válida suele constituir un proceso de comunicación complejo, porque las personas, consciente o inconscientemente ocupan "rutinas defensivas", experimentan inseguridad e incertidumbre al sentir que las normas y supuestos con que habitualmente actúan en la organización son objeto de cuestionamiento. Asuntos que son materias de controversias dentro de la organización tienden a ser ignorados, y se evita examinar las normas que definen qué asuntos son motivos de controversia. Al proceder con esa lógica se da lugar a un sistema cerrado de conocimiento que impide el aprendizaje. Para que se genere información válida es necesario la creación de un ambiente socio emocional de apertura en la comunicación, de confianza y apoyo, lo cual lleva a reiterar el rol fundamental de las altas autoridades de la organización en el liderazgo del proceso, de modo que constituyan modelos a seguir por parte de los miembros de la organización.

La segunda condición para el aprendizaje y el cambio organizacional, que la opción de solución a los problemas sea libre e informada, dice relación con facilitar en las personas una decisión autónoma que permita controlar el destino de la organización. Una elección libre significa que es voluntaria en lugar de impuesta, que es reflexiva en vez de impulsiva, y que es proactiva en lugar de reactiva. El locus de las decisiones se centra en las personas y no en la autoridad. A ésta le corresponde facilitar el proceso de decisiones por parte de las personas, ser un soporte para que hagan uso de su autonomía, se sientan seguras en la utilización de sus recursos reflexivos, explorando posibilidades de solución a problemas y optando por la elección de aquella que ofrezca ventajas satisfactorias. Para los efectos de promover una elección libre en la solución de problemas es necesario que las personas participen de la generación y acceso a información válida, de esa forma las personas se constituyen en una comunidad reflexiva que analiza sus propias experiencias y explora en forma autónoma en busca de soluciones.

La tercera condición, el que las personas desarrollen un compromiso interno con el curso de acción elegido para corregir el sistema, corresponde a experimentar un sentido de propiedad y responsabilidad por las consecuencias asociadas con las soluciones. El compromiso interno se entiende que surge del hecho de que la solución es percibida como útil y satisfactoria para atender las necesidades de cambio de la organización. Las personas se sienten comprometidas para la acción, porque su motivación responde a fuerzas internas, más que a fuerzas inducidas externamente. El compromiso interno consolida el aprendizaje, porque éste es resultado de decisiones personales basadas en información válida, y en condiciones de elección libre y autónoma.

Estas condiciones son particularmente relevantes que estén presentes cuando el aprendizaje requerido por la organización es un aprendizaje de doble ciclo, en que la solución a los problemas requiere un cuestionamiento al marco de referencia de políticas, normas y supuestos que identifican a la organización en su estado actual. Vale decir se trata de cambios estratégicos. Como se ha advertido la creación de estas condiciones requieren de una

comunicación entre los miembros de la organización, que sea abierta, en un ambiente de apoyo y confianza. Se requiere que las personas abandonen sus "rutinas defensivas", todo lo cual señala un proceso complejo, que para ser exitoso demanda el desarrollo de estrategias que permitan atender las resistencias de las personas al aprendizaje y al cambio.

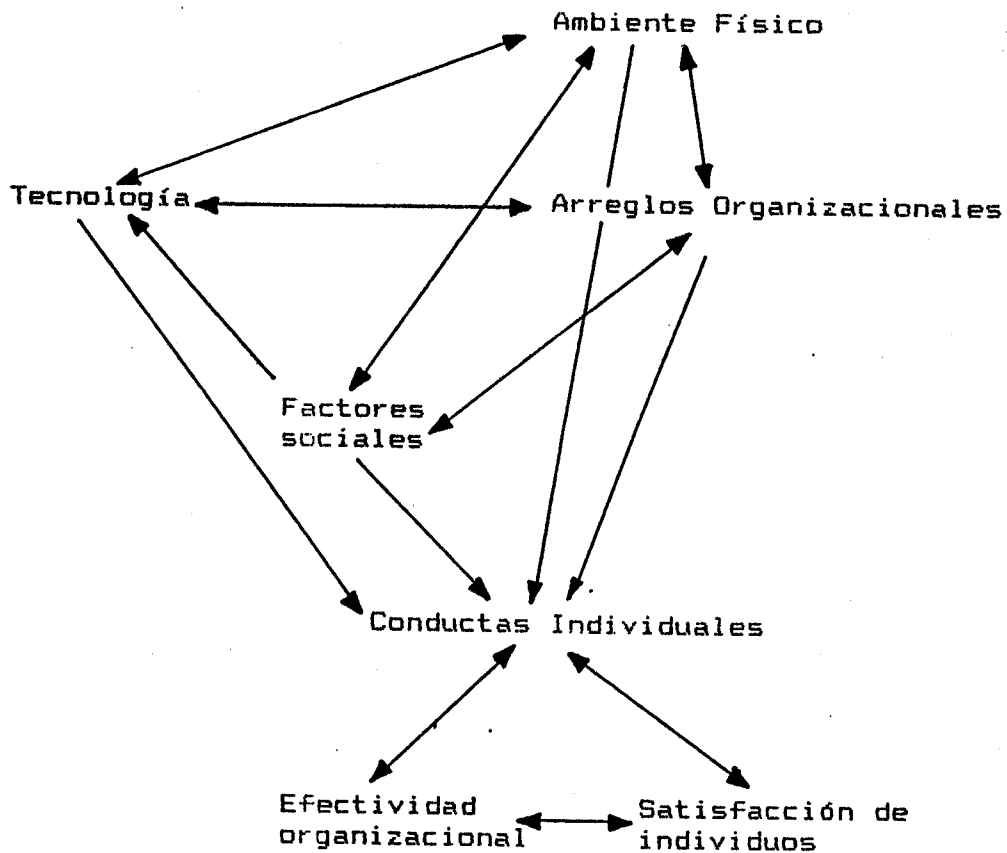
El manejo de este proceso en forma autónoma por las organizaciones parece no ser expedito, lo cual lleva a que el aprendizaje, en ocasiones, sea lento, parcial, imperfecto o definitivamente no ocurra (Strand, Askvik y Espedal, 1989; Beer, Eisenstat y Spector, 1990). Esta complejidad es la que puede explicar el que las organizaciones enfrentadas a necesidades de cambios de envergadura recurran a la ayuda técnica de consultores externos (Askvik, 1992).

VIII. Cambios en componentes de la organización y cambios en conductas.

La evaluación de cambios organizacionales supone la identificación de aquellos aspectos que han sido objeto de modificación en el propósito de mejorar la efectividad de la organización.

A continuación se propone una categorización para la identificación de cambios, en ella primeramente se señalan componentes de la organización que son susceptibles de ser motivo de intervenciones, los cuales son entendidos que en su objetivo último procuran dar lugar a cambios en las conductas de las personas. En segundo lugar, se presenta una categorización de cambios conductuales dentro del marco de procesos de Desarrollo Organizacional exitosos. Vale decir se identifican cambios en conductas de las personas que serían gestoras de éxito organizacional.

Componentes organizacionales y cambios.
(Porras y Hoffer, 1986).



Se entiende que la decisión de intervenir sobre qué componentes de la organización es un asunto contingente a la situación de cada institución. Del estudio y análisis de dicha situación, es que se adoptarán decisiones sobre qué aspectos intervenir. Katzell y Yankelovich (1975) sostienen que esfuerzos de cambios múltiples, que abarcan a varios aspectos organizacionales simultáneamente, son más exitosos en mejorar productividad, que aquéllos esfuerzos que se focalizan en sólo uno o unos pocos aspectos organizacionales. En este sentido Porras y Hoffer (1986), hacen ver que las alteraciones numerosas en el ambiente interno de una organización son las que proveen mensajes consistentes sobre los tipos de conductas deseadas. Esto constituye una explicación plausible para algunos fracasos en el Desarrollo Organizacional los cuales fallan en no prestar suficiente atención a los componentes del sistema como objeto de

cambios, y por el contrario se focalizan en modificar las conductas. Los cambios conductuales son finalmente inefectivos porque no se ha atendido a la necesidad de cambios en componentes y aspectos de la organización.

Los cambios en componentes de la organización, dicen relación con la introducción de innovaciones en lo siguiente:

- 1) Arreglos organizacionales. Aquellas partes de la organización que están formalmente definidas para proveer de la coordinación y del control necesario para las actividades de la organización. La estructura formal, las políticas administrativas y procedimientos, las metas y estrategias formales, los sistemas de presupuestos, de control de costos, de información, los sistemas de recompensas, de evaluación de desempeño, constituyen ejemplos de los arreglos organizacionales.
- 2) Los factores sociales. Esto corresponde a las características humanas de la organización y a los procesos en que las personas están presentes. Un aspecto central es la cultura de la organización la cual incluye los valores, normas, historias, rituales, mitos, y símbolos. Otros aspectos son las redes de comunicación, la forma en que se toman las decisiones, los procesos interactivos entre personas, dentro de grupos y entre grupos, y características de los individuos tales como, conocimientos, actitudes, creencias, y habilidades conductuales.
- 3) Tecnología. Incluye todos aquellos factores asociados con el proceso de transformar insumos en productos o servicios, herramientas, maquinarias, equipos, como también, el diseño y flujo del trabajo, sistemas y procedimientos técnicos y la expertitud técnica de los individuos.
- 4) Ambiente físico. Corresponde a la configuración del espacio de trabajo, su tamaño, forma y la localización de las áreas de trabajo. Esto también incluye el diseño arquitectónico y la decoración.

A continuación se presentan categorías de cambios conductuales en procesos exitosos de Desarrollo Organizacional (Porrás y Hoffer, 1986). Primeramente se presentan conductas difundidas a nivel general dentro de la organización, y luego aquellas promovidas en el nivel de autoridades.

Conductas difundidas a nivel de toda la organización.

- 1) Apertura en la comunicación. Conductas que promueven la entrega y recepción de información relevante para la ejecución del trabajo.
- 2) Colaboración. Conductas que promueven o reflejan la participación de personas relevantes en la identificación y solución de problemas.
- 3) Responsabilidad. Conductas que reflejan aceptación de responsabilidad e iniciativa en la ejecución de tareas organizacionales.
- 4) Visión compartida. Conductas que reflejan una clara formulación, comprensión y compromiso con la filosofía organizacional, sus valores y propósitos. Compromisos con altos estándares de desempeño.
- 5) Solución efectiva de problemas. Conductas que reflejan una orientación a la solución de problemas en asuntos importantes para la organización.
- 6) Respeto y apoyo. Conductas que reflejan respeto y apoyo por los individuos en su integridad.
- 7) Interacciones expeditas. Conductas que reflejan atención y empleo de los procesos interactivos, entre personas, en grupos y entre grupos.
- 8) Investigación. Conductas que refleja una orientación al diagnóstico de la organización y de sus ambientes.
- 9) Experimentación. Conductas que promueven o reflejan una apertura para la innovación.

Conductas difundidas a nivel de autoridades.

- 1) Participación. Conductas que involucran a personas relevantes en procesos decisivos importantes para la organización.
- 2) Visión y liderazgo. Conductas que comunican, modelan y refuerzan los propósitos, metas y valores organizacionales, como también altos estándares de desempeño.
- 3) Desempeño estratégico. Conductas que reflejan una perspectiva global y con un horizonte de tiempo de largo plazo, para analizar los asuntos de la organización.
- 4) Promoción de información. Conductas que aumentan la cantidad de información difundida en la organización.
- 5) Desarrollo de las personas. Conductas que desarrollan los conocimientos, habilidades y competencias de los subalternos, y de las personas en general de la organización.

Cabe señalar que para el logro de cambio conductual en la dirección de las categorías antes descritas, el Desarrollo Organizacional dispone de un conjunto de técnicas: análisis de procesos, desarrollo de habilidades, actividades de diagnóstico, desarrollo de equipos de trabajo, confrontación entre grupos, actividades tecno-estructurales, entre otras. (Miles y Schmuck, 1976; French y Bell, 1984).

IX. Organizaciones del sector público: restricciones para el cambio.

A continuación se hacen algunas observaciones que se consideran importantes para la evaluación de procesos de cambio y sus efectos sobre la efectividad, para el caso de organizaciones del sector público (French, Bell y Zawacki, 1989; Golembiewski, 1969).

a) Medición de efectividad organizacional.

Como se ha señalado con anterioridad en este trabajo, la evaluación de procesos de cambio organizacional requiere también una evaluación de los efectos que dichos cambios tienen sobre la efectividad de la organización. Al respecto se advierte que la evaluación de la efectividad en organizaciones del sector público es particularmente compleja, porque en ellas suelen no existir criterios claros de identificación de lo que son sus resultados finales. Muchas de las organizaciones del sector público orientan su acción a la producción de servicios, cuya naturaleza intangible hace difícil precisar una medición de efectividad. Desde este punto de vista, la evaluación de experiencias de cambio en organizaciones públicas requiere un esfuerzo de precisar criterios para la medición de efectividad, la cual debe ser observada en momentos previos y posteriores al cambio organizacional, para establecer así los efectos provocados por la o las innovaciones en los resultados finales de la organización.

b) Reglamentos y difusión del poder.

Como se ha establecido, para que los procesos de cambio organizacionales resulten exitosos es fundamental el compromiso de las altas autoridades. Esta condición es compleja de ser satisfecha en las organizaciones del sector público por la abundancia de reglamentos y la difusión del poder. En organismos públicos, las altas autoridades tienen estatutariamente un poder limitado para tomar decisiones, lo cual restringe su posibilidad de compromiso en proyectos de cambio organizacional de envergadura.

El cambio en las organizaciones públicas precisa del respaldo de procesos políticos, los cuales van más allá de los límites de la organización en cuestión, involucrando a poderes institucionales superiores, judicial, legislativo y ejecutivo, lo cual deriva en que los procesos de innovación sean extremadamente engorrosos.

Por otro lado, la transitoriedad de la autoridad política asignada a las organizaciones públicas, constituye también un elemento que desfavorece a proyectos de cambio. Dicha transitoriedad es incongruente con estrategias de cambios

profundos que generalmente requieren de un horizonte de tiempo de largo plazo. En ocasiones, las autoridades políticas cuando alcanzan una familiarización con la organización a su cargo, son sustituidas. Ante esta incertidumbre de permanencia en el cargo es probable que la motivación de la autoridad, por iniciar reformas se vea disminuida. En la percepción de este hecho, los funcionarios de carrera en las organizaciones públicas, probablemente sientan también inhibidas sus motivaciones para asumir iniciativas de cambios al anticipar una ausencia o débil compromiso por parte de la autoridad política con proyectos de reforma organizacional.

c) Condicionamiento de los ejecutivos del sector público.

Los ejecutivos del sector público, durante sus carreras están condicionados a desarrollar estilos de dirección que maximizan su control de gestión, y minimizan las posibilidades de control por parte de sus subordinados. A través de sus progresos paulatinos en sus carreras, como ejecutivos de nivel medio y luego alto, aprenden a seguir en sus más mínimos detalles la legislación, políticas, normas y procedimientos. Esto tiene efectos profundos sobre sus personalidades, en la formación de actitudes conservadoras y ritualistas, las cuales se constituyen en condiciones básicas para mantener sus afiliaciones a la organización y para poder progresar en sus carreras (Merton, 1964). Si bien ésto no es una peculiaridad exclusiva de los organismos públicos, en ellos su manifestación es más acentuada y frecuente. Estas características de los ejecutivos, que también se hacen extensivas a los funcionarios en general, se las estima inhibitoras para el surgimiento y progreso de iniciativas de cambio.

d) Visibilidad de las decisiones del sector público.

La visibilidad de las instituciones públicas en la sociedad es también un factor que puede sabotear intentos de reforma. Mientras más visible es la institución para la opinión pública y organismos contralores, menores pueden ser las probabilidades para que las autoridades de las organizaciones den lugar a procesos de cambio. Las organizaciones públicas son reflejos de la efectividad de los gobiernos nacionales o locales, y en esa

medida las iniciativas de cambio pueden ser motivo de mucha cautela por los efectos que pueden tener sobre las clientelas de los partidos políticos gobernantes y de la oposición. Las iniciativas de cambio y su implementación pueden hacer evidente deficiencias hechas por determinados actores políticos, lo cual lleve a éstos a frenar su ejecución. Las iniciativas de cambio pueden requerir la inversión de recursos voluminosos lo cual puede restar apoyo para su implementación. Como también las iniciativas de cambio pueden tener una proyección de resultados en el largo plazo y cuyos beneficios resulten inciertos, ante lo cual puede disminuirse el apoyo de sectores políticos por sus consecuencias electorales.

X. Orientaciones para la evaluación de procesos de cambios en organizaciones que gestionan políticas sociales.

Sobre la base de los antecedentes presentados sobre procesos de cambio y aprendizaje organizacional, a continuación se presentan un conjunto de hipótesis que pueden orientar en la evaluación de reformas en organizaciones que gestionan políticas sociales.

Hipótesis 1: sobre condiciones organizacionales antecedentes.

La probabilidad de ocurrencia de procesos de reformas organizacionales en la gestión de políticas sociales, se la entiende que está afectada por condiciones antecedentes de la organización en que acontecen los procesos de reforma. Vale decir, se estima que el cambio y aprendizaje organizacional para su ocurrencia va estar afectado por características previas de las organizaciones.

En tal sentido se considera que la tradición que ofrezca la organización para el aprendizaje organizacional, va a ser una condición básica para que las personas desarrollen iniciativas de cambio y para que dichas iniciativas prosperen. Los sistemas de aprendizaje organizacional existentes en la organización constituyen un condicionante para la ocurrencia de reformas (Shrivastava, 1983).

Se sostiene que sistemas de aprendizajes organizacionales, que por una parte, estimulan de manera generalizada en las personas a la búsqueda de información en agentes externos, y por otra institucionalizan procesos decisionales participativos en grupos sobre asuntos estratégicos y de gestión, constituyen sistemas que pueden favorecer a la probabilidad de ocurrencia de aprendizaje y cambio organizacional. Las personas en sus comunicaciones con agentes externos pueden encontrar información relevante para la viabilidad actual o futura de la organización, información que puede ser elaborada internamente a través de la participación de personas en grupos. La información recogida, al ser procesada en grupos puede derivar en la elaboración de conocimiento y en decisiones que signifiquen aprendizaje y cambio organizacional.

También se considera probable la ocurrencia de reformas organizacionales, en organizaciones en que el sistema de aprendizaje descansa en un individuo, su ejecutivo máximo. (Shrivastava, 1983). Como se ha señalado, estos sistemas tienden a existir en organizaciones pequeñas, donde su estructura organizativa es simple, y en donde el ejecutivo máximo es el foco que concentra la información y su procesamiento. El aprendizaje que ocurre en la organización se localiza en la persona que es la autoridad máxima. Sin embargo se sostiene que, para que estas organizaciones experimenten cambios significativos, requieren que el proceso de aprendizaje organizacional evolucione hacia un proceso menos personalizado y en que se involucren a diversos actores de la organización. Ello precisaría que la autoridad máxima ejerza un proceso de liderazgo prominente en la evolución hacia un sistema de aprendizaje de índole más participativo y extendido a toda la organización.

Se postula que en organizaciones, en donde los sistemas de aprendizajes predominantes son de índole burocráticos, la probabilidad de ocurrencia de procesos de reformas organizacionales son reducidas. Como se ha advertido tales sistemas refuerzan en las personas el apego a las normas y procedimientos establecidos, y por ende se tienden a despertar comportamientos ritualistas y conservadores que desechan oportunidades para un aprendizaje distinto a lo institucionalmente establecido, y por lo tanto para que ocurra cambio en la organización.

Hipótesis 2: liderazgo del proceso de reforma.

La ocurrencia de cambio en instituciones que gestionan políticas sociales, se entiende como resultado de la iniciativa y voluntad que tienen ciertos actores para provocar innovaciones en el desempeño de la institución (Van de Ven y Astley, 1981).

Primeramente se postula que actores significativos en la organización, fundamentalmente autoridades de alto nivel, experimentan consciencia de problemas en la efectividad de la organización, de su viabilidad futura, o bien de oportunidades para su desarrollo. De dicha consciencia se derivaría una voluntad de innovación y un concepto visionario, una imagen que comunica una direccionalidad de lo que podría ser la organización en un futuro próximo (Nadler y Tushman, 1990; Senge, 1990).

Actores significativos, con voluntad y direccionalidad de cambio, con sentimientos de responsabilidad por el quehacer de la organización y sus consecuencias sociales, dan lugar a procesos de liderazgos extensivos e intensivos dentro de la organización. Los procesos de influencia que ejercen, ocurren mediante comunicaciones que transmiten la visión de futuro para la organización e invitan a las personas a participar colectivamente en su construcción.

La innovación organizacional ocurre a través de un proceso de liderazgo que es conductor, centrado en un individuo, pero que tiene la peculiaridad que paulatinamente el proceso da lugar a una experiencia colectiva, que envuelve a distintos actores. Líderes en posiciones secundarias a la figura central, se constituyen en difusores comprometidos de la iniciativa de cambio, lo cual a su vez permite que actores subalternos se involucren en el proceso transformativo.

El esfuerzo de innovación organizacional, en sus etapas iniciales descansa fuertemente en las capacidades carismáticas de la persona que tiene la iniciativa y voluntad de cambio. Sin embargo, para que la innovación se consolide en la organización, el proceso de liderazgo precisa evolucionar hacia una forma institucionalizada, lo cual probablemente se expresará en la configuración de nuevas estructuras organizacionales, roles y en

definitiva en un comportamiento distinto y eventualmente más efectivo por parte de la organización.

Se postula que actores significativos, con voluntad e iniciativa de cambio organizacional, pueden corresponder a personas que ocupan posiciones de autoridad altas dentro de la organización, pero que su afiliación a ella es relativamente reciente. Se estima que la afiliación no prolongada de la persona con la organización, abre posibilidades para el desarrollo de iniciativas de cambio, y que por el contrario una afiliación prolongada, disminuye tales probabilidades en la medida que las personas pueden estar fuertemente socializadas en las pautas tradicionales de comportamiento dentro de la organización, y por lo tanto ser menos propensas a desarrollar perspectivas no convencionales para abordar las tareas de la organización (Merton, 1964).

Al actor con voluntad e iniciativa de cambio, se le asocia con una experiencia laboral intensa y prolongada, probablemente profesional, en el campo de las actividades que desarrolla la organización en que se localiza el proceso de reformas. De dicha experiencia emana la concepción visionaria futura para la organización. Por otro lado se le atribuye una participación dentro de una red social externa a la organización, que constituye un soporte para su iniciativa de cambio. Vínculos con actores gubernamentales, de partidos políticos, asociaciones profesionales, agencias de asistencia técnica internacionales y actores de la comunidad en general, pobladores, campesinos, trabajadores y sus dirigentes, pueden constituir fuentes de apoyo, de coaliciones de poder político, que contribuyan fuertemente a iniciar, sostener y consolidar las iniciativas de cambio que se inspiran en un actor en particular.

En general se postula que las reformas en una organización que administra políticas sociales, se focalizan, al menos tempranamente, en el liderazgo que ejerce un actor en particular. Sin embargo, se entiende que la evolución del proceso innovativo va más allá de la iniciativa personalista del actor. Se considera la existencia de procesos interactivos intensos por parte de dicho actor con otros actores, tanto internos como externos a la

organización, los cuales en su conjunto harían viable el proceso de cambio organizacional.

Hipótesis 3: Cambios de envergadura en la organización.

La experiencia de reformas exitosas en organizaciones que se ocupan de la gestión de políticas sociales, se la concibe como resultado de un proceso de cambio de envergadura. Prioritariamente, se piensa que el cambio en la organización, marca una cierta radicalidad con supuestos, valores, normas, estructuras y conductas anteriormente prevalecientes en la organización.

En esta perspectiva, se sostiene que el cambio es de índole estratégico, afectando la transformación de aspectos profundos y básicos de la organización (Nadler y Tushman, 1990). Se producen alteraciones simultáneas sobre varios componentes de la organización, arreglos organizacionales, tecnología, factores sociales y ambiente físico, los cuales dan lugar a expectativas congruentes sobre el tipo de conducta esperado para las personas y grupos en la nueva situación (Porras y Hoffer, 1986; Katzell y Yankelovich 1975). La validez de esta hipótesis supone condiciones favorables para el progreso en la iniciativa de cambio, particularmente condiciones de índole externa, como podrían ser apoyo político, disponibilidad de recursos financieros y asistencia internacional.

Otra hipótesis es concebir el proceso de reforma organizacional como resultado de un proceso paulatino de innovaciones. Manteniendo el carácter de cambio radical, este acontecería a través de fases progresivas, se efectuarían cambios profundos, pero en una intensidad menor. Se considera que la intensidad con que ocurra el proceso puede ser resultado del grado de apoyo político, de recursos con que cuente la iniciativa de cambio, quizás siendo particularmente relevante el apoyo que el proyecto suscite en actores externos a la organización.

En general se estima que el proceso de cambio organizacional transcurre dentro de un horizonte prolongado de tiempo. Cambios organizacionales profundos, de índole estratégicos, revisten una

acentuada complejidad para su aprendizaje e institucionalización en nuevas formas de comportamiento colectivos. De allí entonces que se piense que tales procesos de cambio ocurren dentro de lapsos de tiempo prolongado, varios años. La validez de esta hipótesis levanta una señal de cautela para la observación de casos de innovación organizacional que se presentan como exitosos en lapsos breves de tiempo. Bien pudiera ocurrir que el caso fuese representativo de una experiencia efímera de cambio, y en el cual el resultado de éxito pueda deberse a condiciones coyunturales que favorecen temporalmente a la ocurrencia de dicho éxito.

Hipótesis 4: Construcción colectiva del cambio organizacional.

La ocurrencia de una experiencia de reforma organizacional exitosa en la administración de políticas sociales, supone un proceso de aprendizaje organizacional extensivo. Con esto se hace ver que el nuevo estado de la organización surge de un aprendizaje colectivo en el que participan distintos actores involucrados en forma significativa en el desempeño de la organización. Esta deriva en un nuevo estado, en la medida que sus actores construyen socialmente la nueva realidad.

Esto supone que las personas en la organización participan en procesos de comunicación orientados al aprendizaje, a través de los cuales se posibilita que, por una parte, ellas puedan tener acceso a información válida y útil para examinar y entender sus conductas con las necesidades de cambio, y por otra que sus opciones de aprendizaje sean voluntarias más que impuestas, reflexivas más que impulsivas y proactivas más que reactivas (Argyris, 1977). La comunicación orientada al aprendizaje, fomenta la creación de un ambiente de apertura, de seguridad y de confianza en que las personas pueden examinar las normas básicas que inspiran sus conductas y explorar formas alternativas de comportamiento que signifiquen un aprendizaje exitoso para con los problemas y desafíos de la organización. La comunicación orientada al aprendizaje, al incluir condiciones de apertura y confianza, contribuye a que las personas se liberen de sus "rutinas defensivas", para observar sus comportamientos en forma válida y explorar nuevos aprendizajes (Schein, 1993).

En este aprendizaje organizacional colectivo, se atribuye un rol fundamental al liderazgo por parte de los líderes oficiales de la organización.

Se entiende que un proceso de aprendizaje colectivo reviste particular complejidad, y en tal medida se plantea que es probable que en la implementación de dicho aprendizaje se cuente con el concurso, al menos temporal, de consultores externos que orienten, apoyen y refuercen el progreso en las iniciativas de cambio organizacional. En el caso que dicha asistencia externa haya estado presente, se estima importante la orientación al aprendizaje autónomo con que los consultores hayan inspirado su trabajo con la organización cliente. Por el contrario, si las relaciones entre los consultores y la organización cliente están marcadas por la dependencia, se estima poco probable que la ayuda externa derive en un aprendizaje organizacional exitoso.

Hipótesis 5: conductas innovadoras.

Se sostiene que experiencias de reforma organizacional en la gestión de proyectos sociales, mostrarán una forma de comportamiento en personas, grupos, y en la organización en general, que marcará un distanciamiento con los estilos convencionales existente en la historia de la organización, antes del proceso de cambio. Por otro lado, las conductas innovadas también serán distintivas, en cuanto se desvían de las pautas convencionales con que operan otras organizaciones que trabajan también dentro de la gestión de políticas sociales.

Las conductas innovadas prescriben expectativas específicas, por una parte para con las autoridades de la organización, como por otra, para con los miembros en general (Forras y Hoffer, 1986).

A nivel de las autoridades se prescribe el que en las decisiones se haga participar a actores relevantes, que se ejerza un liderazgo que proporcione una visión estratégica de la organización, el que exista una tendencia a compartir información, y que se procure el desarrollo de las personas.

A nivel de los miembros en general de la organización, se prescriben comportamientos hacia la apertura en la comunicación, colaboración, responsabilidad e iniciativa en la ejecución de tareas, solución efectiva de problemas, respeto y apoyo entre las personas, y el fomento de actitudes a la investigación e innovación.

Se postula que estas conductas innovadas se desenvolverían dentro de estructuras organizacionales flexibles, más bien planas, con un limitado componente jerárquico, que estimulan a que las decisiones sean adoptadas en los lugares y con las personas que disponen de información relevante. La autoridad en las decisiones no necesariamente coincide con la jerarquía.

Las conductas innovadas y las estructuras que las soportan, se orientan fundamentalmente a privilegiar relaciones expeditas y flexibles con el medio externo de la organización. De particular relevancia es facilitar la expedición y flexibilidad para atender y responder a las necesidades de aquellos actores que se entienden que constituyen objetivos metas dentro de las políticas sociales. El carácter innovativo de la organización se destacaría por incorporar la participación, en forma relativamente continua, de actores sociales de la comunidad, directa o indirectamente beneficiarios de la acción de la organización.

Finalmente, se hacen ver tres consideraciones de índole metodológicas para la evaluación de experiencias de reformas organizacionales en la gestión de políticas sociales.

La primera dice relación con que la selección de casos a estudiar constituyan experiencias consolidadas de cambio, de tal modo que permitan con certeza atribuir efectos sobre el éxito organizacional.

La segunda es, que para establecer relaciones entre cambio y éxito organizacional, es imprescindible elaborar previamente indicadores de efectividad organizacional, a través de los cuales se efectúen mediciones del desempeño de la organización, antes del cambio y con posterioridad a él. Bajo tales condiciones se hará posible establecer juicios válidos sobre cambio

organizacional y sus efectos en los resultados de la organización.

La última consideración es sugerir que para la evaluación de experiencias de reformas organizacionales, se incluya una aproximación metodológica cualitativa o fenomenológica, por medio de la cual se permita conocer y entender el sentido que los actores sociales han dado a las iniciativas de cambio organizacional. Esta proposición es congruente con la orientación teórica tempranamente anunciada en este trabajo, en términos que las organizaciones son fenómenos que surgen, se sostienen y cambian a través de la voluntad e interacciones de actores sociales. El incluir esta perspectiva metodológica, traería consigo la necesidad de centrar los estudios de evaluación de reformas organizacionales en sólo unos pocos casos, buscando privilegiar el análisis en profundidad de las experiencias seleccionadas.

XI. Referencias Bibliográficas.

Argyris Ch., *Intervention Theory and Methods: A Behavioral Science View*, Addison-Wesley Publishing, 1970.

The Primary Task of Intervention Activities, en J.R. Hackman y otros, eds. *Perspective on Behavior in Organizations*. N.York: Mc Graw-Hill, 1977.

Argyris, Ch. y Schön, D.A. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass inc. 1974.

Organizational Learning, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1978.

Askvik, S. *Management and Organizational Learning*. Working Paper, Administrative Research Foundation, Bergen Norway, 1991.

Choosing Consultants for O.D. Assignments. Department of Social Science and Development, Chr. Michelsen Institute, Bergen, Norway, 1992.

Beer, M., Eisenstat, y B. Spector, *Why Change Programs Don't Produce Change*, Harvard Business Review, November-December, 1990.

Berger, P. y Luckmann, Th., *La Construcción Social de la Realidad*, Amorrortu, 1976.

Blau, P.M., *La Burocracia en la Sociedad Moderna*, Edit. Paidós, 1971.

Cabrero, E. y Arellano, D., *Exito e Innovación en la Gerencia en América Latina*, Estudio Nacional México, Documento de Trabajo, Abril 1992.

Daft, R.L., *Organization Theory and Design*, West Publishing Co. 1983.

- Dávila, C., Innovation Programme on Management in Latin American Countries, Final Report, April 1992.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.E., Corporate Cultures, Reading, Mass: Addison Wesley, 1982.
- French, W.L.; Bell, C.H. y Zawacki, R.A., Organization Development: Theory, Practice and Research, Richard D. Irwin, Inc., 1989.
- French, W.L. y Bell, C.H., A History of Organization Development en French, W.L. y otros, Organization Development: Theory, practice and research, Richard D. Irwin, Inc. 1989.
- Garvin, D.A., Building a Learning Organization, Harvard Business Review, July-August, 1993.
- Golembiewski, R.T. y otros, Estimating the Success of O.D. Applications, Training and Development Journal 36, N° 4 (April 1982) pp. 86-95.
- Golembiewski, R.T., Organization Development in Public Agencies: Perspectives on Theory and Practice, Public Administration Review, July-August 1969: págs. 367-77.
- Harrison, M.I., Diagnosis Organizations: Methods, Models and Processes, Sage Publications, 1987.
- Hedberg, Bo, How Organizations learn and unlearn, in Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Eds.) Handbook of Organizational Design, Vol 1. New York: Oxford University Press, 1981.
- Heller, R., Sobre la Humanización de la Tecnología, Documento de Trabajo, Instituto Tavistock, Londres. Traducción Departamento de Administración, Universidad de Chile, 1991.
- Isaacs, W.N., Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning, Organizational Dynamics, Autumn 1993.

- Katsell, R.R. y Yankelovitch, D. Work, Productivity and Job Satisfaction: An evaluation of policy related research. Princeton, N.J.: The Psychological Corporation, 1975.
- Lindblom, Ch., The Policy - Making Process, New York: Elsevier, 1968.
- Mangham, I., Interactions and Interventions in Organizations, John Wiley and Sons Ltd. 1978.
- Power and Performance in Organizations: An exploration of Executive Process, Basil Blackwell Ltd. 1986.
- Merton, R., Teoría y Estructuras Sociales, Fondo de Cultura Económica, 1964.
- Miles, M.B. y Schmuck, R.A., Organization Development in Schools, California: University Associates, 1976.
- Mintzberg, H., Mintzberg y la Dirección, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1971.
- Nadler, D.A. y Tushman M.L., Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change, California Management Review, 1990.
- A diagnostic Model for Organizational Behavior, en Hackman y otros (eds.). Perspective on Behavior in Organizations, Mc Graw Hill, 1977.
- Porras, J.I, y Hoffer, S.J., Common Behavior Changes in Successful Organization Development Efforts, The Journal of Applied Behavioral Science 22, N° 4, pp. 477-94, 1986.
- Schein, E., Consultoría de Procesos, Volumen 2. Addison Wesley Iberoamericana, 1988.
- Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

- On Dialogue, Culture and Organizational Learning,
Organizational Dynamics, Autumn 1993.
- Senge P.M., The Leader's New Work: Building Learning
Organizations, Sloan Management Review, 7, Fall 1990.
- Sims, D.; Fineman, S. y Gabriel Y., Organizing and
Organizations, Sage Publications Ltd. 1993.
- Shrivastava, P., A typology of organizational learning systems.
Journal of Management Studies, 20, 1, 7-28, 1983.
- Strand, T.; Askvik, S. y Espedal, B., Why will they never learn?
A short report from 21 cases of change and learning.
Working Paper, Administrative Research Foundation, Bergen,
Norway, 1989.
- Trist, E.A. y Bamforth K.W., Some Social and Psychological
Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. Human
Relations, Vol. 4; 1951, N° 1.
- Van de Ven, A y W.G. Astley , Mapping the field to create a
dynamic perspective on organization design and behaviour, en
Van de Ven, A.H. y Joyce, W.F. (Eds.) Perspectives on
Organization Design and Behavior, New York, John Wiley and
Sons, 1981.