

## INDICE

<b>1. Introducción</b>	1
Intervención tecnoestructural	2
¿Qué es burocracia y por qué persiste?	6
Problemas de aprendizaje y adaptación	9
Una “sencilla” solución	10
Definición de las estructuras paralelas de aprendizaje	11
Plan del libro	14
<b>2. La Búsqueda de la Eficacia y la Innovación en Forma Simultánea</b>	17
Caso: Semiconductores Intercon	18
Antecedentes de la intervención	19
Creación de la estructura paralela	21
Etapas de encuesta	23
Acciones surgidas de la encuesta	26
Análisis y algunas enseñanzas del caso	29
Diseño para la eficiencia, la innovación y la adaptación organizacional	29
Estructura paralela de aprendizaje de Intercon: aumento de la adaptación organizacional	32
Uso de las estructuras paralelas de aprendizaje para propiciar la innovación en organizaciones sumamente eficaces	34
Aspectos decisivos en el uso de las estructuras paralelas de aprendizaje para aumentar la adaptación organizacional	37
<b>3. Solución de los Problemas que no pueden Manejar las Burocracias</b>	39
Caso: Hospital Grate	41
Entrada inicial	41
Creación de la estructura paralela	42
Problemas iniciales	44
Etapas de encuesta	45
Efectos colaterales imprevistos	48
Diagnóstico	49
Acciones y algunas enseñanzas del caso	52
Solución de problemas en grupo y diseño organizacional	54
La investigación de acción como un proceso de encuesta guía	60
Aspectos decisivos en el uso de estructuras paralelas de aprendizaje para resolver los problemas que no pueden manejar los sistemas burocráticos	65
<b>4. Implantación de Innovaciones para Transformar el Sistema</b>	67
Caso: Productora Tribury	68
La innovación	68
Antecedentes de la intervención	70
Creación de coordinadores de control de proceso estadístico	74
Creación de la estructura paralela	77
Actividades coincidentes de los coordinadores de control de proceso estadístico	79
Encuesta y acción simultáneas	80
Análisis y algunas enseñanzas del caso	82
¿Qué es una innovación para transformar el sistema?	82

Estrategias de implantación	84
Tres momentos de la implantación	84
Utilización de los supervisores como agentes de cambio	87
Aspectos decisivos en la utilización de las estructuras paralelas de aprendizaje para implantar innovaciones que transformen el sistema	90
<b>5. Desarrollo de Relaciones Cooperativas entre los Trabajadores y la Gerencia</b>	93
Caso: La asamblea de Pittown	94
Antecedentes de la intervención	94
Creación de la estructura paralela	97
Difusión de la estructura paralela	100
Cambios surgidos de la intervención	101
Análisis y algunas enseñanzas del caso	102
Límites y líneas de falla	103
Configuraciones de poder	105
Desarrollo del poder de sistema	107
Resumen	111
Aspectos decisivos en el uso de las estructuras paralelas de aprendizaje para desarrollar relaciones obreropatronales cooperativas	111
<b>6. Estructura de Transición hacia un Diseño de Sistema Sociotécnico</b>	115
Caso: La unidad militar de procesamiento de datos	116
Entrada inicial	118
Creación de la estructura paralela	119
Etapas de encuesta	122
Etapas de diagnóstico	125
Cambios surgidos de la estructura paralela	126
Análisis y algunas enseñanzas del caso	131
La estructura paralela de aprendizaje como vehículo de transición	133
La estructura paralela de aprendizaje como experiencia de capacitación "de tiempo real" en el diseño de sistemas sociotécnicos	135
Aspectos decisivos en el uso de estructuras paralelas de aprendizaje para el rediseño de sistemas sociotécnicos	139
<b>7. El Modelo de Intervención Genérica</b>	143
Una panorámica del modelo de intervención de estructura paralela de aprendizaje	145
Etapas 1. Definición inicial del propósito y del objetivo	145
Etapas 2. Formación de un comité directivo	146
2.1. Reexaminación de la necesidad del cambio	147
2.2. Creación de una declaración perspicaz	148
2.3. Definición de límites, estrategias, expectativas y recompensas	148
Etapas 3. Comunicación con los miembros de la organización	149
4.1. Selección y capacitación de facilitadores internos	150
4.2. Selección de los integrantes del grupo de estudio	151
4.3. Desarrollo del grupo de estudio	153
4.4. Establecimiento de procedimientos y normas de trabajo	154
Etapas 5. El proceso de encuesta	154
Etapas 6. Identificación de los posibles cambios	155
Etapas 7. Implantación experimental de los cambios propuestos	156

Etapa 8. Difusión y evaluación en todo el sistema	158
Una advertencia final	159
<b>8. El Aprendizaje Organizacional y las Metáforas del Cambio</b>	161
Obstáculos para el aprendizaje en las organizaciones	161
Un modelo sencillo de la forma en que ocurre el aprendizaje	162
Reglas generales	170
Metáforas del cambio	171
Aplicación de as metáforas a los casos	177
Uso de las metáforas de cambio	179
<b>9. Conclusión</b>	181
Apéndice A. Teorías de Sistemas sociotécnicos: un resumen	183
Apéndice B. Desarrollo de una estructura paralela de aprendizaje: una simulación	187
Bibliografía	203
Índice de materias	211