

anales de psicología

Número Monográfico, 1989, 5, 53-65

©Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico.
Universidad de Murcia.

Reflexiones sobre la Situación Actual de la Evaluación de Programas de Cambio en el Contexto Organizacional.

*Mariano García Izquierdo*¹

Universidad de Murcia

¹*Dirección del autor:* Departamento de Psiquiatría y Psicología Social. Facultad de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación. Universidad de Murcia. 30071 MURCIA.

anales de psicología

Número Monográfico, 1989, 5, 53-65

Abstract

In this paper we analyzed two important problems on the evaluation of programs in organizational context: the criteria and the design. Other common problems, no less important, are analyzed as well and we review any relevant and recent investigations about this subject. The objective is clear the confused field of evaluation of organizational programs.

Resumen

En este trabajo se analizan dos problemas importantes en la evaluación de programas organizacionales: el criterio y el diseño. Se revisan también otros problemas más usuales, no por ello menos importantes, así como algunas investigaciones recientes acerca de la evaluación de programas organizacionales. Con ello pretendemos aclarar en lo posible este dominio "confuso" de la psicología industrial y organizacional.

Keywords

Organizational Assessment, Organizational Change.

Palabras-clave

Evaluación Organizacional, Cambio Organizacional.

1 Introducción

Existe en la actualidad una característica que es común a todas las organizaciones: el rápido y continuo cambio del medio ambiente en el que éstas se desenvuelven. El medio ambiente organizacional tiene una naturaleza dinámica, de modo que la principal preocupación de muchos de los dirigentes de las organizaciones es conseguir la continua adaptación al medio en el que operan. En este sentido, la bibliografía organizacional actual hace especial hincapié en el cambio, de modo que si antes se buscaba estabilidad, hoy en día se institucionaliza la movilidad, la agilidad y la flexibilidad. En palabras de Vargas "anteriormente se preparaban y se seleccionaban administradores-coordinadores y controladores de lo existente. Hoy se entrenan y se buscan personas capaces de enfrentarse a lo inestructurado, de dejar lo existente- no- eficiente y correr el riesgo de predecir el futuro" (Vargas, 1981, p. 455).

Está claro que en un contexto de cambio rápido y no planificado una organización estática no puede sobrevivir. La organización moderna competitiva tiene que ser capaz de reconocer cuándo es necesario cambiar y de poder provocar el cambio. Pero las organizaciones tienen características que dificultan el cambio y la adaptación. Baldrige (1983) indica que las organizaciones son sorprendentes, ambiguas, engañosas y, esencialmente, complejas. Una organización es compleja, principalmente, porque está formada por personas, porque las interacciones entre los individuos y grupos son extremadamente complicadas y porque en ella se dan cita un gran número de variables y, ante esto, nuestra capacidad para predecir la conducta humana es aún limitada.

A pesar de esta complejidad, cada vez se ponen en marcha más programas de cambio, que podemos definir como series de acciones encaminadas a producir modificaciones organizacionales con el fin de lograr la adaptación de las organizaciones al medio ambiente en el que éstas se desenvuelven. Cuando se aplica un programa de cambio es necesario evaluar si éste ha producido el cambio deseado: se trata de aplicar un programa determinado a una situación organizacional y esperar la aparición de modificaciones. Es, pues, una situación dicotómica (antes versus después), donde la extensión o el alcance de las modificaciones en el tiempo deben ser medibles. Este es el primer objetivo de la evaluación de programas organizacionales: estimar si los objetivos de cambio planteados de antemano han sido logrados y en qué grado aunque, como señalan Marguiles y Wallace (1985), la fase de medición se encuentra todavía en estado embrionario. El segundo objetivo es intentar comparar diferentes programas con el fin de determinar cuál es el mejor o la mejor combinación de programas que permiten obtener los resultados deseados.

Como hemos señalado antes, un programa de cambio organizacional se caracteriza por una situación dicotómica "antes" y "después". Por tanto, la investigación evaluativa de programas de cambio organizacional consiste básicamente en el estudio de las modificaciones producidas tras la aplicación de los programas. Otras características de la investigación evaluativa de programas organizacionales son la preferencia por los diseños cuasi experimentales (dado que a nivel organizacional es prácticamente

imposible controlar todas las variables), su carácter explicativo (dado que intenta analizar por qué se producen las modificaciones) y descriptivo (puesto que ha de permitir ver el alcance de las modificaciones) y, finalmente, el lugar de su realización es el medio natural: es una investigación sobre el terreno, pues los factores de éxito de un programa están unidos a factores externos e internos de la organización.

Según Cronbach (1978), son tres los elementos básicos que componen toda evaluación: unidades, tratamientos y operaciones. En primer lugar, en una evaluación se seleccionan ciertas unidades, en este caso organizaciones, sobre las que se va a realizar la investigación. En segundo lugar, lo que se pretende evaluar son unos programas, tratamientos o cualquier tipo de intervención. Y, por último, el investigador realiza una serie de operaciones (por ejemplo, recolección de datos) a través de las cuales los efectos que los programas o tratamientos provocan en las unidades se ponen de manifiesto. Estos tres elementos forman parte de un contexto o situación determinado, y puede suceder que los efectos del contexto se confundan con características del programa, por lo que conviene considerar la importancia del contexto como cuarto elemento de la evaluación.

A pesar de la importancia de la evaluación de programas organizacionales, sigue siendo un campo de investigación bastante descuidado, hasta el punto de que se ha llegado a afirmar que es uno de los dominios más subdesarrollados y más olvidados de la psicología industrial y organizacional (Brunet, 1987). Ante esto, el propósito del presente trabajo es exponer algunos de los principales problemas en evaluación, como son el de los criterios y el diseño, y revisar las aportaciones de algunas investigaciones recientes con el ánimo de esclarecer en lo posible este "dominio subdesarrollado" de la psicología industrial y organizacional.

2 Dos problemas básicos en evaluación de programas organizacionales: los criterios y el diseño

Un problema subyacente a la evaluación de programas en el contexto organizacional es el de la elección de los criterios. Como señala Cameron (1986), los problemas básicos que rodean a toda evaluación son problemas de criterios.

Podemos considerar un criterio como el objetivo perseguido por un programa. Obviamente el instrumento que se va a utilizar para medir el criterio debe basarse en la estimación de los fines del programa.

Brunet (1987) apunta cuatro elementos principales que hay que controlar para hacer que la medición del criterio sea lo más válida posible:

- La insuficiencia del criterio (comprobar si el criterio que se quiere medir incluye todos los objetivos del programa);

- la contaminación del criterio (se refiere al control de ciertos elementos externos a los objetivos del programa que pueden afectar a los resultados evaluados);
- los sesgos causados por las características del grupo u organización, que se produce cuando los participantes en el programa poseen ya las características que modifican el criterio medido, y
- la pluridimensionalidad del criterio, puesto que la mayor parte de los programas se pueden evaluar por medio de múltiples medidas es importante considerar el criterio como multidimensional; de hecho, cuantas más medidas correlacionadas de un criterio haya más probabilidades de ser completa tiene la suma total de la información.

En la evaluación de programas encontramos diversos problemas referidos a la elección de los criterios. Así, a menudo los criterios seleccionados son el resultado de la conveniencia o comodidad de los encargados de llevar a cabo el programa de innovación ante la dificultad de hallar criterios fiables. Además, es prácticamente imposible obtener un acuerdo respecto a cuál es el mejor conjunto de criterios para evaluar un programa, dado que los criterios se basan principalmente en preferencias y valores individuales. Con frecuencia, los criterios se seleccionan de forma arbitraria y utilizarse criterios únicos y sencillos, siendo pocos los autores que admiten haber considerado seriamente el problema de los criterios y una selección razonada de los más apropiados (Cameron, 1986).

Existen opiniones contrarias acerca de quiénes deben determinar los criterios que se van a emplear. Algunos autores opinan que aquellas personas que detentan la autoridad formal (directores, gerentes, etc.) y los grupos dominantes son los más adecuados para proporcionar los criterios (Yuchtman y Seashore, 1967; Price, 1972; Pennings y Goodman, 1977). Sin embargo, con frecuencia se señala que estas personas y grupos no están libres de percepciones sesgadas (Piffner y Sherwood, 1970; Steers, 1977).

Unos y otros son los componentes "internos" de la organización; pero los miembros "externos" de la organización (clientes, accionistas, etc.) son también relevantes como fuente de criterios, pues tienen gran influencia en aspectos organizacionales tan importantes como son los objetivos y los controles de calidad. Por último, es la persona o personas que se van a encargar de llevar a cabo el programa quienes deben decidir, en última instancia, qué criterios se van a utilizar tras sopesar las ventajas e inconvenientes de cada criterio.

Nagle (1953) y Guion (1961) expusieron de una forma que hoy podemos considerar clásica las etapas apropiadas en el desarrollo de un criterio en una situación determinada. Más recientemente, Van de Ven y Ferry (1980) señalan que el desarrollo de los criterios requiere que tomemos tres decisiones que afectan, primordialmente, a la forma de realizar una evaluación. Estas decisiones corresponden a seleccionar las características concretas de las dimensiones que se quieren observar y medir y que han de ser utilizadas como indicadores de los objetivos que se pretenden alcanzar;

especificar los puntos de cierre por encima o por debajo de los cuales los objetivos se consideran alcanzados o no y determinar, cuando los criterios son múltiples, qué intensidad o valor hay que asignar a cada dimensión que pretendemos evaluar hasta establecer una jerarquía en función de los objetivos que se quieren alcanzar. No todos los datos obtenidos de esta forma son, en principio, útiles para medir aquellas variables que creemos de interés, por lo que conviene realizar un análisis cualitativo de los datos. Para realizar este análisis Van de Ven y Ferry (1980) proponen una guía de seis puntos:

- Deben escogerse criterios que tengan gradaciones, pues aquellos en los que no sucede esto son poco discriminativos;
- ya que es imposible medir todos los criterios que podemos considerar como relevantes de las distintas variables, conviene investigar aquellos que parecen explicar o estar relacionados con el máximo número de variables; la parsimonia es, por tanto, un elemento a tener en cuenta en la determinación de la extensión de la evaluación;
- se han de buscar aquellos criterios que son menos costosos de medir, tanto económicamente como en tiempo;
- determinar si cada criterio corresponde a una variable dependiente (final) o corresponde a una variable independiente o modulada que tiene influencia en el resultado final
- clasificar los criterios por niveles de análisis de la organización, y
- como último paso, tanto los usuarios como los evaluadores han de realizar una exhaustiva revisión de todos los criterios obtenidos hasta alcanzar el consenso acerca de cuáles son los más adecuados.

En general, se utilizan dos grandes grupos de criterios denominados duros ("hard") y suaves ("soft"). Los criterios duros son medidas cuantitativas del comportamiento en el trabajo o del desempeño organizacional (por ejemplo, retrasos, absentismo, accidentabilidad, rotación, ventas, producción, etc.), mientras que los criterios suaves son medidas provenientes de valoraciones (por ejemplo, satisfacción laboral, clima laboral, etc.). Los registros organizacionales (archivos, memorias, historias de personal, etc.) que no implican directamente a los miembros de la organización nos proporcionan la medida de los criterios duros y los datos perceptivos recogidos directamente de los miembros de la organización mediante cuestionarios, entrevistas, etc., los criterios suaves. Campbell (1977) denomina a estos dos tipos de criterios como objetivos y subjetivos respectivamente y duda de la eficacia de los criterios objetivos para algunos tipos de evaluación. Seashore y Yuchtman (1967), en cambio, confían plenamente en los criterios objetivos y señalan su preferencia hacia este tipo de medidas, mientras que Pennings (1975, 1976) utiliza en sus trabajos los dos tipos de criterios y aboga por la utilización de ambos.

Una vez definido el criterio o criterios que se quieren medir conviene tener la seguridad de que la información pertinente sobre estos se recoge controlando los factores externos al programa que pudieran influir en éste. Ciertamente es extraño encontrar evaluaciones de programas organizacionales que empleen un modelo o diseño de investigación sofisticado, con criterios multidimensionales, con un grupo de control, con la utilización de pruebas antes y post, y seguimiento. Para asegurar que los resultados recogidos estén ligados a los efectos de un programa determinado es necesario controlar las variables usuales en la metodología científica. Así, la validez interna (las condiciones observadas son necesariamente causadas por el programa y no por otros factores) se ve afectada por variables tales como la historia, la madurez, la propia experimentación, la instrumentación, la mortalidad, la regresión hacia la media y la interacción entre la selección y la maduración. Por su parte, la validez externa (posibilidad de generalizar los cambios observados a otros grupos u organizaciones) se ve afectada por la reacción o el efecto de la experimentación, los efectos de las interacciones de sesgos de selección y del programa evaluado, los efectos producidos por el modelo de evaluación y la interferencia causada por la multiplicidad de objetivos dentro de un programa.

Según Brunet (1987), para ser rigurosamente científica, la evaluación de un programa organizacional debe comprender los aspectos siguientes: utilizar un grupo de control equivalente, aplicar una prueba antes para determinar el nivel inicial de cada participante individual y/o en grupo, aplicar una prueba post para evaluar formalmente el programa y determinar si se alcanzan los objetivos y, finalmente, aplicar una prueba de retención para determinar la persistencia del cambio cierto tiempo después de finalizado el programa.

Los diseños de investigación en evaluación de programas podemos clasificarlos, siguiendo los criterios establecidos por Campbell y Stanley (1963), en diseños pre-experimentales, cuasi-experimentales y experimentales. Los diseños pre-experimentales consisten en aplicar una prueba post al finalizar el programa sin utilizar grupo de control, aplicar una prueba antes y otra post sin grupo de control o aplicar una prueba post a un grupo de personas participantes en el programa y a otro grupo de personas no participantes. Los diseños pre-experimentales no permiten deducir si el cambio producido es resultado del programa aplicado; sólo el señalado en tercer lugar permite llevar a cabo una comparación entre grupos. Los diseños cuasi-experimentales utilizan ya grupos de control pero estos no son equivalentes a los grupos participantes en el programa. Se acercan mucho a la realidad organizacional puesto que es difícil escoger un grupo de control que sea realmente equivalente al grupo de participantes debido las numerosas diferencias individuales y organizacionales existentes. Un primer tipo de diseño cuasi-experimental sería el que utiliza un grupo de participantes y un grupo de control no equivalente y aplica una prueba anterior y posterior a ambos grupos. El segundo diseño consiste en utilizar un grupo de participantes y un grupo de control no equivalente y someterlos a una serie de mediciones repetidas en el tiempo. Estos dos tipos de diseños cuasi-experimentales son muy utilizados en evaluación de programas. Por último, los diseños experimentales consisten en utilizar un grupo participante y

un grupo de control equivalente al grupo participante pero que no sigue el programa y aplicarle a la vez que al grupo participante una misma prueba antes y después. El diseño de Solomon toma en cuenta el efecto de la prueba antes y el efecto del programa, de forma que el grupo de control estaría sujeto a un programa ficticio y sería medido según los objetivos del verdadero programa con el fin de comprobar si es el programa el responsable del cambio y no el efecto de sensibilización provocado. Un tercer diseño consistiría en utilizar un grupo experimental y un grupo de control equivalentes y aplicarles simultáneamente una prueba post y estudiar la diferencia entre los resultados de las dos pruebas posteriores.

3 Otros problemas en la evaluación de programas en el contexto organizacional

La evaluación de programas organizacionales trae consigo otros importantes problemas. Como señalan Beer y Walton (1987), con frecuencia los investigadores buscan identificar los resultados de una intervención individual, aunque el programa combine técnicas diferentes, y pasan por alto la naturaleza sistémica de las organizaciones. En segundo lugar, el método de investigación tradicional realiza suposiciones que pueden ser totalmente inapropiadas para la investigación sobre el terreno. Por ejemplo, rara vez es posible asignar aleatoriamente a los participantes al grupo de tratamiento y al de control; o el problema que surge cuando se utiliza un grupo de control, pues el ser miembro de un grupo influye en las expectativas y, con ello, se introduce una predisposición, cuando se usan criterios suaves, que puede hacer disminuir el valor de la información al obtenerse respuestas "irreflexivas", y la hostilidad del grupo de control puede hacer que la investigación se paralice. Además, una de las bases del método científico es la posibilidad de repetición, algo que es muy improbable en los estudios de campo. En tercer lugar, muchos de los trabajos realizados sobreestiman el tiempo y no abarcan períodos de tiempo suficientemente largos; es necesario investigar acerca de la persistencia de los cambios y tener en cuenta que medidas realizadas en secuencias temporales diferentes aunque no muy distantes entre sí pueden ofrecer resultados totalmente contradictorios, y más aún si no se toman en cuenta los cambios en el contexto ambiental que puedan afectar al programa. Por último, la descripción de la intervención y de la situación suele ser imprecisa y poco profunda; generalmente, la naturaleza de los grupos participantes y del contexto es poco investigada.

Otros problemas, tal vez mejor conocidos pero no por ello menos importantes, que afectan a la evaluación de programas son que la autoridad formal de la organización (director, gerente, empresario, etc.) se rige más por la validez aparente de un programa, por la reputación del responsable del programa o por la novedad y moda que por las necesidades reales de su organización. Además, entre los responsables de los programas suele haber carencias formativas desde el punto de vista de los métodos

de investigación social. Si a todo lo anterior añadimos que en general las organizaciones no están dispuestas a asumir la pérdida de tiempo que causa la investigación, las necesidades apremiantes de la productividad y rentabilidad a corto plazo, y otros problemas ya citados como la dificultad de obtener un grupo de control equivalente y la de establecer los criterios y los diseños adecuados, podemos concluir que muchas veces los programas no se adaptan totalmente a las necesidades reales del usuario sino a las condiciones posibles de realización.

4 Recientes investigaciones en evaluación de programas organizacionales

En los últimos quince años se han realizado diversas investigaciones acerca de los resultados obtenidos con los diferentes programas y sobre el rigor metodológico con que han sido aplicados. A continuación repasaremos brevemente algunos de los estudios más significativos.

Srivastva *et al.* (1975) tras analizar cincuenta y siete intervenciones que utilizan técnicas tecnoestructurales, hallan resultados muy positivos (entre el 66% y el 85%); encuentran también estudios que en parte son negativos (entre el 15% y el 43%) y señalan la existencia de intervenciones que producen resultados totalmente negativos cuyos autores se niegan a comentarlos o publicarlos. En general, Srivastva *et al.* (1975) indican que los resultados obtenidos con las técnicas tecnoestructurales son relativamente eficaces y forman una parte significativa de los cambios efectivos producidos, aunque se lamentan de que el rigor científico de muchos de los programas no sea el adecuado. En un estudio posterior, Porras (1979) analizó 35 intervenciones con técnicas de proceso humano (predominantemente T. Building y T. Group) y obtuvo cambios positivos o no cambios, pero nunca cambios negativos. Más recientemente, Katzell y Guzzo (1983) encuentran que el 87% de 207 intervenciones que tenían como base el criterio de productividad lograron mejorar ésta. Nicholas (1982) revisó 64 programas y evaluó comparativamente las intervenciones tecnoestructurales y de proceso humano. En su análisis descubrió que con las técnicas tecnoestructurales se conseguía un notable descenso del absentismo (62% de los casos) y de la rotación de personal (43% de los casos) y la productividad se elevó en el 40% de los casos. En las técnicas de proceso humano se redujo el absentismo en el 71% de los casos, la rotación de personal en el 57% y la productividad subió en la mitad de los casos.

Respecto a las cuestiones metodológicas, Morrison (1978) comparó 26 investigaciones de programas y encontró que solamente tres de ellas tenían una validez interna y externa aceptables, diez utilizan un diseño sin grupo de control y cuatro sí utilizan grupo de control. A pesar de estas deficiencias metodológicas, Morrison (1978) opina que estos estudios evaluativos constituyen un importante paso adelante debido a la escasez de este tipo de investigaciones. Woodman y Sherwood (1980) en 30 intervenciones con T. Building y T. Group encontraron que el 47% y el 43% de los estudios

eran diseños pre-experimentales y cuasi-experimentales respectivamente. En la investigación de Porras y Berg (1978) sólo el 27% de 130 trabajos utilizan un método de investigación con cierta precisión científica. White y Michel (1976) encuentran que menos de la mitad de los 67 trabajos analizados tienen carácter experimental, y Kahn (1974) encuentra que el 40% de las doscientas intervenciones estudiadas no utilizan grupo de control. Vicars y Hartke (1984) tras revisar quince estudios, indican que ha mejorado sustancialmente la rigurosidad metodológica debido al incremento de la validez de los criterios y a la adecuación de los controles. Por último, conviene señalar los recientes estudios sobre el engaño producido por las medidas de cambio de actitudes. El punto central es la investigación de los tipos de cambio y deriva de las investigaciones de Golembiewski et al. (1976) que observan ratios de descenso en el cambio tras una intervención, cuestionándose entonces que determinados tipos de cambio puedan medirse.

5 Algunas consideraciones finales

Como hemos podido comprobar, la evaluación de los programas es mayoritariamente positiva a pesar de los problemas citados. Además, existe una creciente preocupación centrada en la rigurosidad metodológica de los diversos programas. Acerca de este problema, Tepstra (1981) afirma que cuanto más rigurosa sea la investigación más posibilidades habrá de obtener resultados negativos, o dicho de otra forma, la gran cantidad de resultados positivos pueden ser debidos a la falta de rigurosidad en la metodología. Todavía se tiene pánico a dar a conocer resultados negativos, sin considerar que los resultados negativos también pueden proporcionar información provechosa, y que no siempre son fallos del programa.

En suma, se siente la necesidad de mejorar la metodología del trabajo y se ha comenzado a utilizar diseños estadísticos que aseguren la exactitud de las medidas de cambio. La metodología de la evaluación de programas mejora continuamente en cuanto a refinamiento y precisión, y los propios responsables de los programas reconocen que la adecuada evaluación de los resultados es una parte vital y necesaria. Se aboga entonces por la utilización de mediciones más frecuentes (Armenakis et al. 1983) y longitudinales (Armenakis et al. 1983; Nicholas y Katz, 1985) y de criterios duros (Seashore et al. 1983).

No obstante lo anterior, es frecuente que una investigación organizacional carezca de control (o en su caso eliminación) de las diversas variables que intervienen en el programa derivadas de presiones internas y externas. En este punto el investigador debe reflexionar sobre lo sistemático y controlado y lo posible, económico y razonable, y tener en cuenta que ambos términos no son mutuamente excluyentes. El responsable del programa debe escoger el mejor esquema de investigación posible en función de sus necesidades y del contexto de la organización, y ser consciente de los límites de

ese esquema, límites que se deben tener en cuenta sobre todo a la hora de interpretar los resultados.

6 Referencias

- Armenakis, A., Bedian, A. y Pond, S. (1983): Research insues in OD evaluation: past, present and future. *Academic of Management Review*, 8, 320-328.
- Beer, M. y Walton, A. (1987): Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 38, 339-367.
- Brunet, L. (1987): La investigación evaluativa en el medio organizacional. En Y. Bordelau, *Modelos de investigación en recursos humanos* (p. 122-149). México: Trillas.
- Baldrige, J. V. (1983): Organizational characterisc of colleges and universities. En J.V. Baldrige y T. Deal (eds.), *The dinamics of organizational change en education* (p. 38-59). Berkeley: McCutchan.
- Cameron, K. (1986): Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32, 539-553.
- Campbell, J. P. (1977): On the nature of organizational effectiveness. En P. S. Goodman y J. M. Pennings (eds.), *News perspectives on organizational effectiveness*, (p. 13-15). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, D. y Stanley, J. (1963): *Experimental and quasi- experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally. (Traducción castellana en Amorrotu, Buenos Aires, 1973).
- Cronbach, L. J. (1978): *Designing educational evaluations*. Stanford Univ.: Evaluation Consortium.
- Golembiewski, R., Billingsley, K. y Yeager, S. (1976): Measuring change and persistence in human affairs types of change generated by OD designs. *Journal Applied Behaviour Sciencies*, 12, 133-157.
- Guion, R. (1961): Criterion measurement and personnel judgments. *Personnel Psychology*, 14, 141-149.
- Katzell, R. y Guzzo, R. (1983) Psychological approaches to productivity improvement. *American Psychologist*, 38, 468- 472.
- Kahn, R. L. (1974): OD some problems and proposals. *Journal of Applied Behaviour Sciencies*, 10, 4, 485-502.

- Marguiles, N. y Wallace, J. (1983): *El cambio organizacional*. México: Trillas.
- Morrison, P. (1978): Evaluation in OD: a review and assessment. *Group and Organization Studies*, 3, 42-70.
- Nagle, B. (1953): Criterion development. *Personnel Psychology*, 6, 271-289.
- Nicholas, J. (1982): The comparative impact of organization development interventions on hard criteria measures. *Academic of Management Review*, 9, 531-543.
- Nicholas, J. y Katz, M. (1985): Research methods and reporting practices in organizational development: a review and some guidelines. *Academic of Management Review*, 10, 737-749.
- Pennings, J. M. (1975): The relevance of the structure contingency model for organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 393-410.
- Pennings, J. M. (1976): Dimensions of organizational influence and the effectiveness correlates. *Administrative Science Quarterly*, 21, 688-699.
- Pennings, J. M. y Goodman, P. S. (1977): Toward a workable framework. En P. S. Goodman y J. M. Pennings (eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*, (p. 146-184). San Francisco: Jossey-Bass.
- Pfiffer, J. M. y Sherwood, F. (1970): *Organización administrativa*. México: Herrero Hermanos.
- Price, J. L. (1972): The study of organizational effectiveness. *Sociological Quarterly*, 13, 3-15.
- Porras, J. I. (1979): Comparative impact of different OD. techniques and interventions intensities. *Journal of Applied Behaviour Sciences*, 14, 4, 455-478.
- Porras, J. I. y Berg, P. O. (1978): Evaluation methodology in OD: an analysis and critique. *Journal of Applied Behaviour Sciences*, 14, 2, 151-173.
- Sheashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P. H. y Camman, C. (eds.) (1983): *Assesing organizational change: a guide to methods, measures and practices*. Nueva York: Wiley.
- Srivastva, S., Salipante, P., Cummings, J., Notz, W., Bigelow, J. y Waters, J. (1975): *Job satisfaction and productivity*. Cleveland: Department of Organizational Behaviour, Case Western Reserve University.
- Steers, R. M. (1977): *Organizational effectiveness: a behavioural view*. Santa Mónica: Goodyear.
- Teppstra, D. E. (1982): Evaluating seleted OD interventions: the state of the art. *Group and Organizational Studies*, 7, 4, 402-417.

- Van de Ven, A. H. y Ferry, D. L. (1980): *Measuring and assesing organizations*. Nueva York: Wiley.
- Vargas, A. (1981): La psicología social de las organizaciones. En A. Rodrigues, *Psicología Social* (p. 429- 448). México: Trillas.
- Vicars, W. M. y Hartke, D. D. (1984): Evaluating OD evaluations: a status report. *Group and Organization Studies*, 9, 2, 177-188.
- White, S. E. y Mitchell, T.R. (1976): OD: a review of research content and research design. *Academic of Management Review*, 1, 57-73.
- Woodman, R. V. y Sherwood, J. J. (1980): The role of team development in organizational effectiveness: a critical review. *Psychological Bulletin*, 88, 1, 166-186.
- Yuchtman, E. y Sheashore, S. E. (1976): A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891-903.