

Modelo y teoría de cambio planificado

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo indagar que se originan dentro de las Organizaciones y que modifican de manera planeada un sistema que hace posible, la interrelación de un conjunto de elementos que interactúan y permiten que estos [sistemas](#) se den, pudiendo ser: abiertos o cerrados.

En el presente proyecto encontrara etapas y modelos Para manejar adecuadamente el cambio que se produce, y lograr el punto de equilibrio requerido, es necesario realizar un análisis del campo de fuerzas impulsoras y restrictivas.

El propósito de los cambios es en la organizaciones es mejorar el clima laborar. Lo que sí es cierto es que, las organizaciones tienen derecho y necesidad al cambio, con la finalidad de aplicar nuevas estrategias, para el mejor funcionamiento de la misma, lo cual permite que estas se enrumben hacia el [éxito](#).

MODELOS Y TEORÍAS DEL CAMBIO PLANIFICADO

El desarrollo organizacional es un cambio planificado en el contexto de una organización. El desarrollo de modelos del cambio planificado facilitó el desarrollo del D.O. Los modelos y las teorías representan, en palabras o en imágenes, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables, y especifican las relaciones entre las variables.

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio, que han tenido una gran influencia desde 1940. La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas.

El status Quo es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas. Por ejemplo, se puede pensar en el nivel de producción de una planta de fabricación como un punto de equilibrio resultante en un campo de fuerzas, en donde algunas fuerzas empujan hacia niveles más elevados de producción y algunas fuerzas empujan hacia niveles más bajos de producción. El nivel de producción tiende a permanecer bastante constante porque el cambio de fuerzas se mantiene bastante constante. De la misma manera se puede pensar en el nivel de equilibrio resultante. A pesar de que el clima organizacional en ocasiones puede mejorar o empeorar un poco, por lo general oscila alrededor de algún punto de equilibrio que es el resultante en un campo de fuerzas en donde algunas de ellas empujan más hacia un clima mejor y otras empujan hacia un clima deteriorado.

Con otra técnica llamada análisis del campo de fuerzas, es posible identificar las principales fuerzas que constituyen el campo y después desarrollar planes de acción para mover el punto

de equilibrio en una dirección o en otra. Este concepto de que el status quo es el resultado de un campo de fuerzas es muy poderoso para pensar en la dinámica de las situaciones de cambio.

La segunda idea de Lewin era un modelo del proceso de cambio mismo. Sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas:

1. **Descongelar**
2. **Moverla**
3. **Recongelar**

El modelo de tres etapas de Lewin es un poderoso instrumento cognoscitivo para comprender las situaciones de Cambio. Edgar Schein tomó esta excelente idea y la mejoró, especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio.

Etapa 1 Descongelar; crear la motivación y una disposición favorable para el cambio mediante

- a. La desconfirmación o falta de confirmación
- b. La creación de culpa o ansiedad
- c. La provisión de una seguridad psicológica

Etapa 2 Cambio mediante la reestructuración cognoscitiva: ayuda al cliente a ver las cosas, sentir las cosas y reaccionar a las cosas en una forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista.

- a. La identificación con un nuevo modelo del rol, del mentor, etc.
- b. Una exploración del ambiente para encontrar nueva información pertinente.

Etapa 3 Volver a congelar: ayuda al cliente a integrar el nuevo punto de vista

- a. La personalidad total y el concepto del yo
- b. Las relaciones significativas.

Modelo de Planeación. Lippitt, Watson y Westley.

Este se adecua según las necesidades de cada organización, indica que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio y que esta información es útil, si y solo si, puede ser posteriormente convertida en planes de acción.

Este es mucho más parecido a otros procesos que utilizo. El proceso de desarrollo de software

es muy parecido y es porque ambos tienen su base en el proceso administrativo Planear, organizar, dirigir y controlar.

El modelo de estos autores plantea 7 etapas durante el proceso de cambio, dichas etapas –debido al enfoque psicológico de los autores- incluyen la necesidad de un agente “externo” al sistema –consultor-, así como una fase de “diagnóstico” inicial:

1. Exploración. El desarrollo de una necesidad para el cambio (correspondiente a la fase de descongelamiento de Lewin). Esta etapa es casi una “intuición” al interior de la organización.
2. Entrada. Establecimiento de una relación de cambio. Etapa en la que se necesita de un agente de cambio –mejor si es de fuera del sistema- con quien establecer una relación de trabajo.
3. Diagnóstico. La aclaración o el diagnóstico del problema. Etapa que permite objetivizar y aclarar la “intuición” inicial.
4. Planeación. Examen de rutas y metas alternativas. Es el momento de establecer metas e intenciones de acción.
5. Acción. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. (las etapas 3 a 5 corresponden a la de movimiento de Lewin).
6. Estabilización y Evaluación. La generalización y estabilización del cambio, correspondiente a la etapa de volver a congelar de Lewin.
7. Terminación. Llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador.

Como se ve, el modelo de Lippitt, Watson y Westley enfatiza el papel del facilitador, el cual es alguien externo a la organización, lo que le permite tener mayor objetividad el momento de apoyar y guiar el cambio. Este modelo es uno de los primeros modelos en D.O., y muestra claramente el rol del consultor como alguien externo a la organización.

Análisis de Flujo

Jerry Porras desarrolló otro modelo, el "*análisis de flujo*", en el que presenta en forma gráfica los problemas de una organización. Porras categorizó las características importantes del escenario de trabajo en cuatro clases de variables que clasificó como arreglos de la organización, factores sociales, tecnología y escenario físico (que constituyen las cuatro corrientes del análisis de flujo). Lleva a cabo un concienzudo diagnóstico de los problemas de la organización y sus barreras para la efectividad, observa las interconexiones entre los problemas (para identificar los problemas más importantes) y los aborda sistemáticamente, corrigiendo los aspectos disfuncionales de las cuatro clases de variables que constituyen el escenario de la organización.

Modelo de Análisis del Flujo

Si bien el modelo anterior de Kilman, muestra ser más dinámico que los dos primeros, el modelo de Porras hace énfasis en la movilidad del mismo, por lo mismo, las cuatro corrientes del análisis del flujo son:

1. Arreglos de la organización, que incluyen metas, estrategias, estructura, políticas y procedimientos administrativos, sistemas administrativos, sistemas de recompensa y propiedad.
2. Factores sociales, que incluyen cultura, estilo de dirección, procesos de interacción, patrones y redes informales y atributos individuales.
3. Tecnología, que incluye herramientas, equipo y maquinaria, tecnología de información, diseño del trabajo, diseño del flujo de trabajo, conocimientos técnicos y sistemas técnicos.

Los líderes transformacionales son aquellos que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización, y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Este tipo de liderazgo implica una inspiración que es conducente a nuevos niveles de desempeño.

Misión y Estrategia, es parte esencial de la identidad de la organización, pues la primera da "la razón de ser" y la segunda plasma en la práctica la primera.

Desempeño individual y de la organización, en la medida en que los cambios en el desempeño son cuantitativos, los mismos son transaccionales, pero cuando se generan cambios cualitativos, los mismos son transformacionales.

Culturales de la Organización

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Modelo de Ralph Kilmann:

Por su parte desarrolló el modelo de "Cambio del sistema total", con un enfoque integral y considerando el papel del consultor de D.O. y su relación con el cliente en el proceso de cambio controlado en las organizaciones. Este modelo está compuesto por cinco pasos:

1. Iniciar el programa.
2. Diagnosticar problemas.
3. Programar las "trayectorias".
4. Poner en práctica las "trayectorias", y
5. Evaluar los resultados. Kilmann llama trayectorias a cinco puntos, cuyo dominio

representa una ventaja competitiva para la organización. Estos son: Cultura: Aumenta la confianza y la disposición para la cooperación y el cambio.

Habilidades gerenciales: Proporciona a la gerencia nuevas capacidades para enfrentarse a situaciones complejas y a hipótesis ocultas.

Creación de equipos: Ayuda a infundir la nueva cultura.

Estrategia de la Estructura: Alinea la estructura con la nueva dirección estratégica.

Sistemas de recompensa: Establece un sistema basado en el desempeño.

Es un fenómeno psicosocial que nos muestra básicamente tres aspectos:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presente

Establece 5 etapas para que ocurra el cambio:

- Iniciar el programa
- Diagnosticar los problemas
- Programar las trayectorias
- Poner en práctica las trayectorias.
- Evaluar los resultados.
- Las 5 trayectorias de Kilmann son:
 - Trayectoria de la cultura.
 - Trayectoria de las habilidades gerenciales.
 - Trayectoria de la creación de equipos.
 - Trayectoria de la estrategia - estructura.
 - Trayectoria del sistema de recompensas.

Los planes de acción son intervenciones del DO dirigidas hacia la resolución de los problemas importantes. Las trayectorias se ponen en práctica en una secuencia por fases.

Modelo de BURKE – LITWIN

Modelo Casual de Desempeño y Cambio Organizacional de Burke-Litwin o Modelo B-L, Incluye:

1. Doce construcciones teóricas (Variables Organizacionales).
 1. Entorno Externo: Cualquier condición externa o situación que influya el desempeño de la organización, incluyendo, condiciones de mercado, condiciones financieras mundiales y circunstancias gubernamentales y políticas.
 2. Liderazgo: El comportamiento ejecutivo que provee la dirección y su estimulación a

otros para tomar las acciones necesarias, incluyendo: la percepción de sus seguidores hacia sus valores y prácticas ejecutivas; y la valoración del modelo de rol de líder.

3. Misión y Estrategia: Es lo que los gerentes de alto nivel creen y declaran como la misión y estrategia de la organización, así como también aquella que los empleados creen es el motivo o propósito central de la organización; significando por tanto lo que la organización intenta alcanzar sus metas en el tiempo.
4. Cultura: Es la colección de normas, valores y creencias que guían el comportamiento organizacional y que han sido fuertemente influenciados por la historia, sus costumbres y prácticas.
5. Prácticas Gerenciales: Es lo que los gerentes hacen en el curso normal de sus actividades con los recursos materiales y humanos a su disposición para llevar a cabo las estrategias de la organización.
6. Estructura: Es el arreglo de las funciones y de las personas hacia áreas y niveles específicos de responsabilidad, autoridad de toma de decisiones, comunicación y relaciones, para implementar la misión y estrategia de la organización.
7. Sistemas: Son los mecanismos y pólizas estandarizadas que son diseñadas para facilitar el trabajo y que primeramente se manifiestan por ellas mismas en el sistema de control y recompensa organizacional.
8. Clima: La colección de impresiones o percepciones actuales, expectativas y sentimientos de los miembros de las unidades de trabajo locales,

Establece que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura de la organización, producen un cambio fundamental en las organizaciones. Por otro lado, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio en el ambiente de la organización. Los procesos de este modelo tienen la siguiente secuencia:

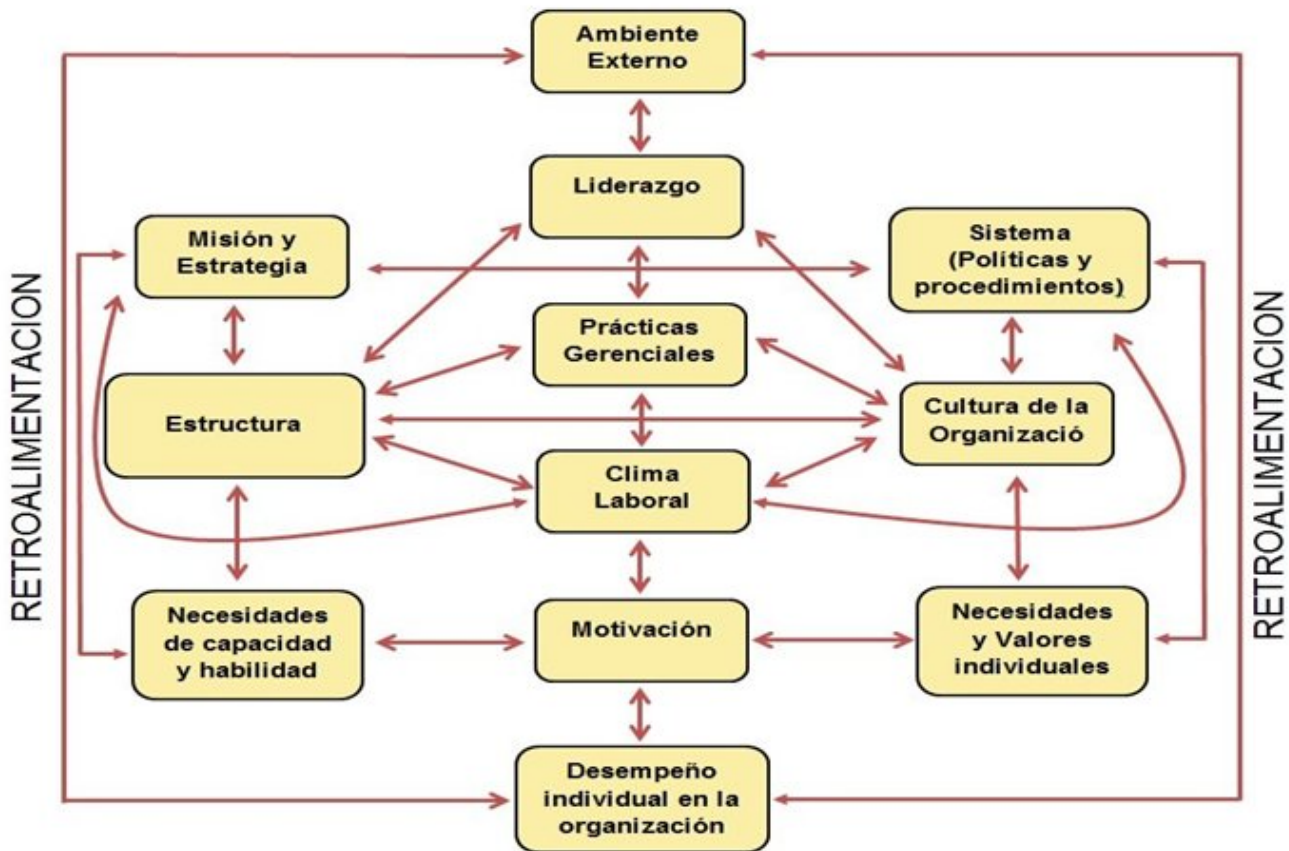
- Cambio evolutivo y de adaptación en el cual se cambian las

Características de la organización.

- Cambio revolucionario y fundamental en el cual se altera en forma

Significativa la naturaleza de la organización.

MODELO CAUSAL DE BURKE-LITWIN
MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL



EL AMBIENTE CAMBIANTE

El futuro del desarrollo organizacional en un ambiente cambiante:

El desarrollo organizacional como ya hemos visto en clase, se trata de las organizaciones y por tanto las personas serán nuestro esencial punto de partida, puesto que sin personas no existe la organización.

Debemos tener conciencia de que el desarrollo organizacional puede vislumbrar un futuro prometedor en la medida que las organizaciones entren en el conocimiento de que deben cambiar y adaptarse también al medio que no siempre será el mismo sino que ira cambiando a cada momento sus exigencias, de ser así el D.O. seguramente ira tomado diversas formas, evolucionando por decirlo de alguna manera.

El ambiente en el que operan las organizaciones es cada vez más turbulento dentro de esta era de competitividad comercial mundial, nacional y regional. Pero la paradoja es que esa competencia es parte de una mezcla rápidamente cambiante de competitividad e interdependencias.

El nuevo paradigma proclama que las organizaciones más innovadoras y exitosas serán las que deriven su fuerza y vitalidad de actores de equipo adaptables y dedicados a todos los niveles y todas las especialidades, no de la omnisciencia de la jerarquía.

El DO será un actor importante que ayudará a las organizaciones a cambiar a este nuevo

paradigma y a mantenerlo, así como inventar paradigmas todavía más efectivos en el futuro. El futuro del DO es brillante pero solo si el campo sigue evolucionando, esto es lo que ocurre con cualquier ciencia ellas crecen en la medida que alguien las descubra porque de hecho están ahí, y que es lo que promueve el descubrimiento de nuevos hallazgos, así es la necesidad y en la medida que las organizaciones cada vez más complejas que las anteriores necesiten un sistema adaptable y capaz de modificarse con mayor velocidad exigirá el desarrollo más acelerado del D.O.

- El ambiente en el que operan las organizaciones es cada vez mas turbulento por la competitividad comercial.
- La paradoja es que esa competencia es parte de una mezcla rápidamente cambiante de competitividad e interdependencias.
- El viejo paradigma muere.
- El nuevo paradigma proclama que las organizaciones mas innovadoras y exitosas serán las que deriven su fuerza y vitalidad de actores de equipos adaptables y dedicados en todos los niveles y de todas las especialidades, no de la omnisciencia de la jerarquía.
- Las organizaciones cada vez serán mas planas, personal central reducido y con mas delegación real en los grupos y unidades.

Antes de entrar a analizar las teorías y modelos del cambio planificado, debemos entender el cambio. Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen. Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra, los cuales discutiremos a continuación. La concepción inicial llevar a cabo el cambio se basó en la idea de "descongelar", "mover" y "volver a congelar". Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, se planteó una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico. Por otro lado, Ralph Kilmann planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia estructura y el sistema de recompensas. Otro autor, Jerry Porras desarrollo un modelo que se llama el "análisis de flujo" el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización. Por último tenemos el modelo de Burke-Litwin que plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un "cambio

Transaccional" y un "cambio transformacional", el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio. Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del DO. Se debe entender que estos modelos no son excluyentes sino más bien, son diferentes maneras del abordar la

temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que vayan más allá de los que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado. La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas. Afortunadamente, la tecnología a servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como "Groupware" que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos para lograr mayor efectividad en los equipo.

FACTORES

- 1.-Teoría del equilibrio
- 2.-Teoría de la motivación
- 3.-Creación del laboratorio nacional de entrenamiento(grupo "T")
- 4.-1964 Leland Bradford (grupo "L")
- 5.-Cambios
- 6.-Tendencias en el estudio de organización:
 - Estructura
 - Comportamiento
- 7.-Conflicto
- 8.-Modelos de desarrollo organizacional
 - Ambiente
 - Organización
 - Grupo social
 - Individuo

CONCEPTOS

- 1.-Organización: Están más basadas en el comportamiento.
- 2.-Cultura organizacional: El estilo de hacer las cosas, cada organización lo tiene, las características que la distinguen de otras organizaciones.

3.-Cambio: Cambia el ambiente, cada vez es más dinámico y por eso la organización se tiene que adaptar.

-Ambiente general: Tiene qué ver con todas las organizaciones.

-Ambiente empresarial: La organización está en contacto directo con la actividad que realiza.

-Valores actuales: Fuerzas; exógenas y endógenas.

4.-Desarrollo: Tendencia natural de las organizaciones a crecer y desarrollarse, tienen su origen en las fuerzas exógenas y endógenas. Es importante porque le permite a la organización tener un conocimiento más profundo, permite:

-Conocimiento más profundo de sí misma

-Conocimiento más profundo del ambiente

-Mejor planeación-Ejecución

-Estructura flexible

-Sistemas de información adecuados

El desarrollo se puede dar por un:

-Cambio evolutivo: Se da paulatinamente, no va a impactar fuertemente las personas involucradas.

-Cambio revolucionario: Cambio radical, se dá de manera rápida e intensa.

-Desarrollo sistemático: Previamente establecemos qué vamos a cambiar, así como las estrategias a seguir.

5.-Fases de la organización:

-Pionera: Fase inicial, se lleva a cabo con las personas que crean la organización.

-Expansión: Aprovechar las oportunidades en el ambiente.

-Reglamentación: Conforme crece la organización se establecerán reglas ó normas que la gente debe de seguir.

-Burocratización: La organización continúa creciendo y se necesitan más

reglas, más puestos, por lo que se requiere de las normas.

-Reflexibilización: Establecer nuevas estructuras.

6.-Estructuras convencionales: Hay que cambiar la forma en la que se da la autoridad para favorecer a la organización.

Caso: Desde "Salir del paso a duras penas"

Hasta ganar millones.

El presidente y siete ejecutivos senior de una compañía fabricante de partes pasaron año y medio trabajando en un proceso de planificación estratégica, facilitado por un consultor en Desarrollo Organizacional. Al final de ese tiempo, tenía una misión muy clara y edificante, metas específicas para las relaciones con los clientes, calidad, relaciones con los empleados y utilidades, así como una estrategia muy bien concebida para alcanzar las metas y cumplir con la misión corporativa.

La historia se inició con una llamada telefónica de un asistente del presidente al consultor. El asistente le explicó que el equipo de la alta gerencia de la compañía había decidido que su problema más importante era la falta de un plan estratégico. El consultor replicó que la ayuda externa en la planificación estratégica viene en dos formas: de un experto en el contenido de la planificación estratégica, o de un experto en facilitar un proceso en el cual los ejecutivos mismo generan el contenido mediante una serie de actividades facilitadas por el consultor. El proceso requería cinco días de sesiones de planificación, que se llevaran a cabo a lo largo de año y medio, poco más o menos. Las actividades y los resultados deseados se explicaron en todos sus detalles.

1. Comprender la industria, los competidores y también los factores de éxito decisivos para la industria.
2. Determinar lo que los ejecutivos querían que fuera la compañía.
3. Generar un primer anteproyecto de una declaración de la misión corporativa, que abarca sus aspiraciones para la compañía.

Muy pronto fue aparente que el grupo no funcionaba muy bien como grupo. Varias personalidades que el grupo no funcionaba posiciones sin ningún compromiso, ocurría una considerable intimidación, buscando chivos expiatorios, las personas no escuchaban ni aceptaban las opiniones de los demás.

Después se llevó a cabo un análisis del medio ambiente, usando un análisis FODA (puntos fuertes, oportunidades del ambiente, puntos débiles, amenazas).

Las metas de la segunda sesión, tres meses después, fueron finalizar la exposición de la misión, basándose en tres meses de reflexión y en la información de otros gerentes, y convenir en las metas corporativas para los siguientes dos a cinco años.

No podían avanzar como una compañía hasta que no se resolvieran sus diferencias y todos se comprometieran a seguir (un curso de acción común). Pero ese curso de acción común nunca

se había logrado en el pasado.

La meta de la tercera sesión, cuatro meses después, fue desarrollar la estrategia de estrategias para aprobar la misión corporativa y lograr las metas corporativas.

La meta de la cuarta sesión, tres meses después, fue evaluar el progreso de las cinco iniciativas. Cada paladín presentó un reporte sobre el progreso hasta la fecha. Se exploraron los refinamientos, los ajustes necesarios, los esclarecimientos adicionales y los obstáculos.

La quinta y la última sesión se celebró cuatro meses después. Las metas fueron evaluar el progreso en la puesta en práctica, crear mecanismos de apoyo para las cinco iniciativas, y volver a revisar las metas corporativas para el presente año.

El enfoque del DO a la planificación estratégica es facilitar un proceso mediante el cual los ejecutivos clave alinean sus esfuerzos hacia metas comunes y hacia un plan de juego común.

RESUMEN

Las teorías sobre el cambio planificado desarrolladas durante los últimos 25 años nos han llevado a modelos, tanto de análisis como de desarrollo de innovaciones, excesivamente simplificadores en relación con la tarea que nos hemos propuesto: comprender el modo en que las instituciones educativas institucionalizan la innovación y ser capaces de intervenir de alguna manera productiva en ese proceso. La idea básica subyacente a las teorías de cambio planificado es que la innovación se produce esencialmente a partir de modelos preestablecidos que se desarrollan mediante una tecnología que incluye fases, estrategias y roles asignados a los diferentes agentes. Frente a esta idea, vamos a proponer ciertos planteamientos de la teoría de sistemas como la base de un nuevo paradigma del cambio en las instituciones educativas entendido como aprendizaje organizativo. Este nuevo paradigma plantea un nuevo

Marco conceptual que incluye auto organización, ciclos, adaptación y evolución, orden y caos.

CONCLUSIÓN

El propósito del presente trabajo es fundamentar [la investigación](#) con la revisión bibliográfica, referente al tema en estudio, incluyendo la Importancia de la cultura organizacional, análisis de los factores de la cultura, visión y valores., desde los diferentes enfoques [tratados](#) para el desarrollo del trabajo.

RECOMENDACIÓN

Antes los cambios planificados:

- Proporciónele al colaborador o servidor
- Presentación del proyecto
- Capacitación
- Brindar seguridad al colaborador o servidor (Hay tiempo para aprender)

- Evaluar, aplicar y medir la efectividad del proyecto
- Mediante la respuesta del colaborador ante el uso de la
- Herramienta.

BIBLIOGRAFÍA

Wendel L. French (1995) Desarrollo organizacional. 5ta edición. Prentice-Hall
Hispanoamericano S.A México

Carlos Pulido Cavero (2003) Clima Organizacional una medida del éxito. Primera edición.
Editorial Athamor. Lima-Perú.

www.monografias.com

www.google.com