



E-LEARNING

Nivel 5



Cofinanciado por
la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

WA12: Mente abierta y voluntad de cambiar

5.3 Demostrar apertura al cambio

RA5.22 Demostrar una actitud positiva y flexible ante el cambio.

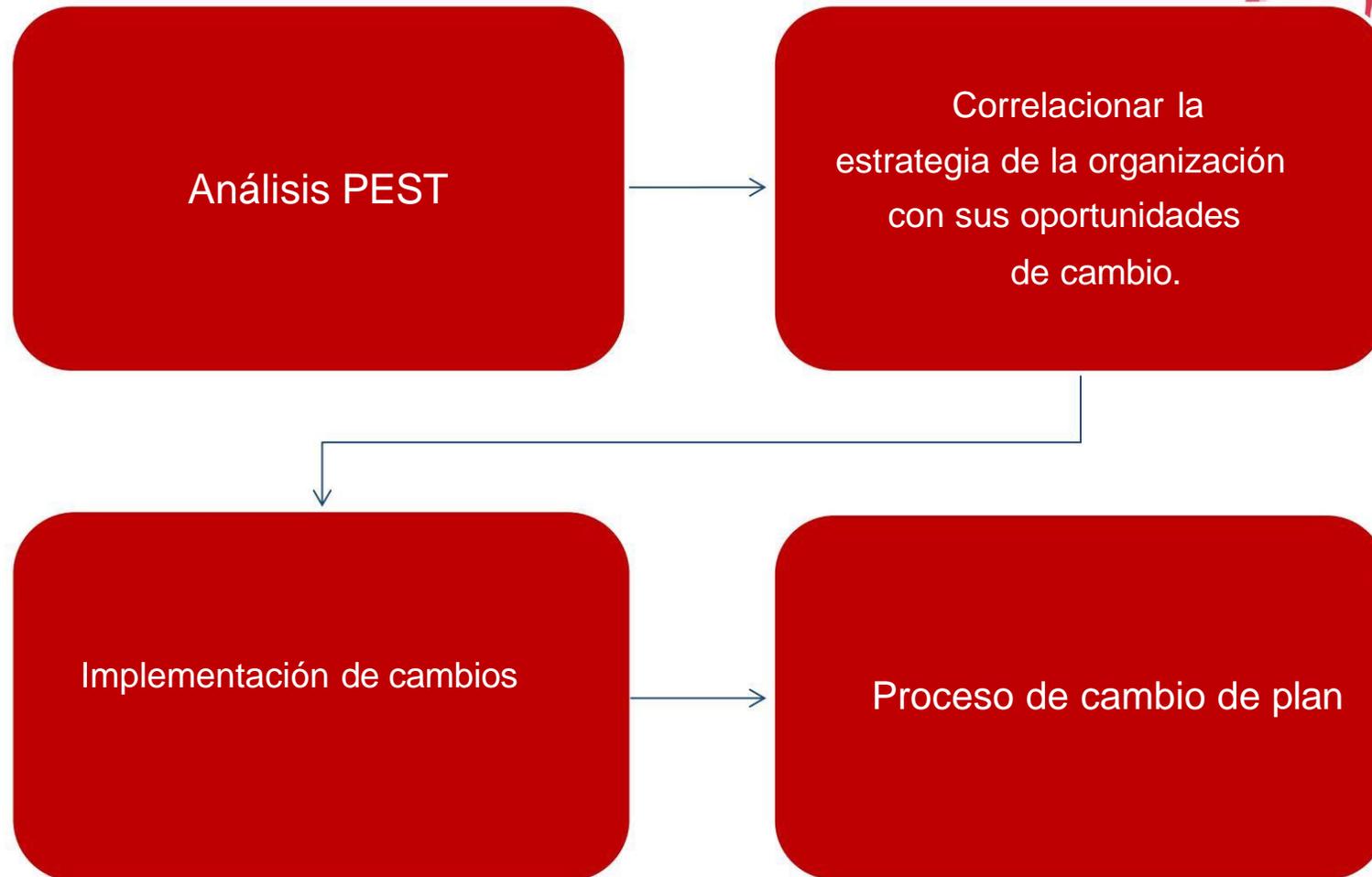
RA5.23 Demostrar capacidad para probar nuevas ideas e iniciativas con cuidado y entusiasmo.

RA5.24 Demostrar capacidad para identificar y desarrollar oportunidades de cambio.

RA5.25 Demostrar capacidad para implementar cambios.



Mapa de ruta



Análisis PEST

Análisis PEST

Político, económico, social y tecnológico describe un marco de factores macroambientales utilizados en el componente de escaneo ambiental de la gestión estratégica. Forma parte de un análisis externo a la hora de realizar un análisis estratégico o una investigación de mercado, y da una visión general de los diferentes factores macroambientales a tener en cuenta.

Es una
herram
ienta
estraté
gica

para
compr



Análisis PEST

El análisis PEST básico incluye cuatro factores:

- Factores políticos: son básicamente cómo interviene el gobierno en la economía. Específicamente, los factores políticos tienen áreas que incluyen política fiscal, derecho laboral, derecho ambiental, restricciones comerciales, aranceles y estabilidad política. Los factores políticos también pueden incluir bienes y servicios que el gobierno pretende proporcionar o ser proporcionados (bienes meritorios) y aquellos que el gobierno no quiere que se proporcionen. Además, los gobiernos tienen un gran impacto en la salud, la educación y la infraestructura de una nación.
- Los factores económicos incluyen el crecimiento económico, las tasas de interés, los tipos de cambio y la tasa de inflación. Estos factores afectan en gran medida la forma en que las empresas operan y toman decisiones. Por ejemplo, las tasas de interés afectan el costo de capital de una empresa y, por lo tanto, en qué medida un negocio crece y se expande. Los tipos de cambio pueden afectar los costos de exportar bienes y la oferta y el precio de los bienes importados en una economía.

Análisis PEST

Subtitular

- Factores sociales: incluyen los aspectos culturales y la conciencia sobre la salud, la tasa de crecimiento demográfico, la distribución por edades, las actitudes profesionales y el énfasis en la seguridad. Las altas tendencias en los factores sociales afectan la demanda de los productos de una empresa y la forma en que opera esa empresa. Por ejemplo, el envejecimiento de la población puede implicar una fuerza laboral más pequeña y menos dispuesta (aumentando así el costo de la mano de obra). Además, las empresas pueden cambiar diversas estrategias de gestión para adaptarse a las tendencias sociales derivadas de esto (como la contratación de trabajadores mayores).
- Factores tecnológicos: incluye aspectos tecnológicos como la actividad de I+D, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo del cambio tecnológico. Estos pueden determinar barreras de entrada, niveles mínimos de producción eficiente e influir en las decisiones de subcontratación. Además, los cambios tecnológicos afectarían los costos, la calidad y conducirían a la innovación.

Ampliando el análisis a PESTEL agrega:

- Los factores legales incluyen la ley de discriminación, la ley del consumidor, la ley antimonopolio, la ley laboral y la ley de salud y seguridad. Estos factores pueden afectar la forma en que opera una empresa, sus costos y la demanda de sus productos.
- Los factores ambientales incluyen aspectos ecológicos y ambientales como el tiempo, el clima y el cambio climático, que pueden afectar especialmente a industrias como el turismo, la agricultura y los seguros. Además, la creciente conciencia sobre los posibles impactos del cambio climático está afectando la forma en que operan las empresas y los productos que ofrecen, creando nuevos mercados y disminuyendo o destruyendo los existentes.



Correlacionar la estrategia de la organización con sus oportunidades de cambio.

Desarrollo organizacional (DO):

– Es un enfoque integral para el cambio organizacional planificado que implica la aplicación de la ciencia del comportamiento en un esfuerzo sistemático y de largo alcance para mejorar la efectividad organizacional.

El proceso de desarrollo de la organización:

- Establecer una relación de trabajo
- Diagnóstico
- Intervención
- Evaluación
- Lograr una relación terminal

Correlacionar la estrategia de la organización con sus oportunidades de cambio.

Identificación de factores ambientales externos:

- Clientes
- Gobierno
- Economía
- Finanzas
- Infraestructura
- Leyes
- Competencia
- Tendencias
- Opinión pública
- Base de clientes
- Clima



Fuentes de información para el escaneo ambiental.

- Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar: los recursos financieros y los activos físicos se identifican y valoran en los estados financieros de la empresa.
- Los recursos intangibles son en gran medida invisibles, pero con el tiempo se vuelven más importantes para la empresa que los activos tangibles porque pueden ser una fuente principal de ventaja competitiva. Estos recursos intangibles incluyen activos reputacionales (marcas, imagen, etc.)
y activos tecnológicos (tecnología propia y knowhow).
- Los recursos humanos o capital humano son los servicios productivos que los seres humanos ofrecen a la empresa en términos de sus habilidades, conocimientos, razonamiento y capacidad de toma de decisiones.



Análisis PESTEL

Implementación

- Una vez que se planifica un cambio, es importante tener una buena comunicación sobre el lanzamiento y la implementación del cambio. Se debe establecer un cronograma para la implementación y se deben realizar cambios en el orden que afecten al proceso y a los empleados que gestionan el proceso.
- Un cronograma efectivo permitirá que todas las nuevas equipos suministros o capacitación antes de su total

Planificar el proceso de cambio : reconocer la necesidad de cambio.

- Desarrollar los objetivos del cambio.
- Seleccione un agente de cambio.
- Diagnosticar el clima actual.
- Seleccione un método de implementación.
- Desarrollar un plan.
- Implementar el plan.
- Siga el plan.
- Evaluar el plan.

Diagnóstico

En este paso, el agente de cambio comienza a recopilar datos sobre el clima de la organización para ayudar a los empleados a prepararse para el cambio. Preparar a las personas para el cambio requiere una retroalimentación directa y contundente sobre los aspectos negativos de la situación presente, en comparación con el estado futuro deseado, y sensibilizar a las personas sobre las fuerzas de cambio que existen en su entorno.



Diseño de la Estrategia de Intervención

Establecer una relación de trabajo.

- Diagnosticar el entorno: preparación del grupo objetivo para el cambio.
- Desarrollar un plan de acción – objetivos y técnicas específicas.
- Evaluación de los resultados de la
- intervención.

Intervenciones procesuales humanas

Comentarios de la encuesta

- Variables organizativas a medir
- Diseño e implementación de encuesta.
- Presentación de resultados

Team building

- Diagnóstico preliminar de necesidad.
- Agente de cambio con amplio conocimiento.
- El gestor y el agente del cambio deben desarrollar un enfoque general para sesiones.

Intervenciones Tecno Estructurales

- Ampliación del empleo
- Enriquecimiento laboral
- Características del puesto Modelo
 - Mayor efecto sobre la productividad
- Horarios de trabajo alternativos
- Efecto moderado sobre el rendimiento laboral
- Retiro
- Efectos sobre las actitudes



Evaluar el plan

Durante este paso, los gerentes deben comparar los resultados reales con las metas establecidas en el Paso de Diagnóstico. Es importante determinar si se cumplieron las metas; un seguimiento y una evaluación completos de los resultados ayudan a esta determinación. El cambio debe producir resultados positivos y no emprenderse por sí solo.

Factores humanos

- Miedo a lo desconocido, a no entender qué está pasando ni qué viene después.
- Hábitos alterados: sentirse molesto por ver el fin de las viejas formas de hacer las cosas.
- Pérdida de confianza al sentirse incapaz de desempeñarse bien con las nuevas formas de actuar.
- Pérdida de control, sensación de que las cosas se hacen “para” usted en lugar de “por” o “con” tú.
- Mal momento, sentirse abrumado por la situación o que las cosas van demasiado rápido.
- Sobrecarga de trabajo al no tener la energía física o psíquica para comprometerse con el cambio.
- Pérdida de prestigio al sentirse inadecuado o humillado porque parece que las viejas costumbres no eran buenas.
- Falta de propósito, no ver el motivo del cambio y/o no comprender sus beneficios.

Factores financieros

- Competencia
- La industria
 - Deseo de crecimiento
 - Especulación y expectativas
 - Necesidades y demandas del consumidor
 - Regulaciones gubernamentales (Legislación)
- Globalización
- Transacciones internacionales
- Diversidad de la fuerza laboral
- Innovación financiera
- Implicaciones de mercado



Implementación de cambios

El papel de los líderes del cambio:

el trabajo del liderazgo es definir y articular una visión para la organización y la necesidad de cambio.

Cinco roles clave en la gestión del cambio

- Recurso/equipo de gestión de cambios
- Ejecutivos y altos directivos
- Gerentes y supervisores
- Equipo del proyecto
- Funciones de apoyo al proyecto.

Implementación de cambios

Procedimientos para una transición sin problemas

- Comunicar la justificación detrás de la necesidad de cambio.
- Facilite su introducción e implementación.
- Implementar el Cambio en Fases.
- Transmite tu visión.
- Eliminar cualquier incertidumbre.
- Calcula el momento adecuado.
- Evaluar, revisar e informar sobre cambios.
- Recompensar el desempeño de los empleados.



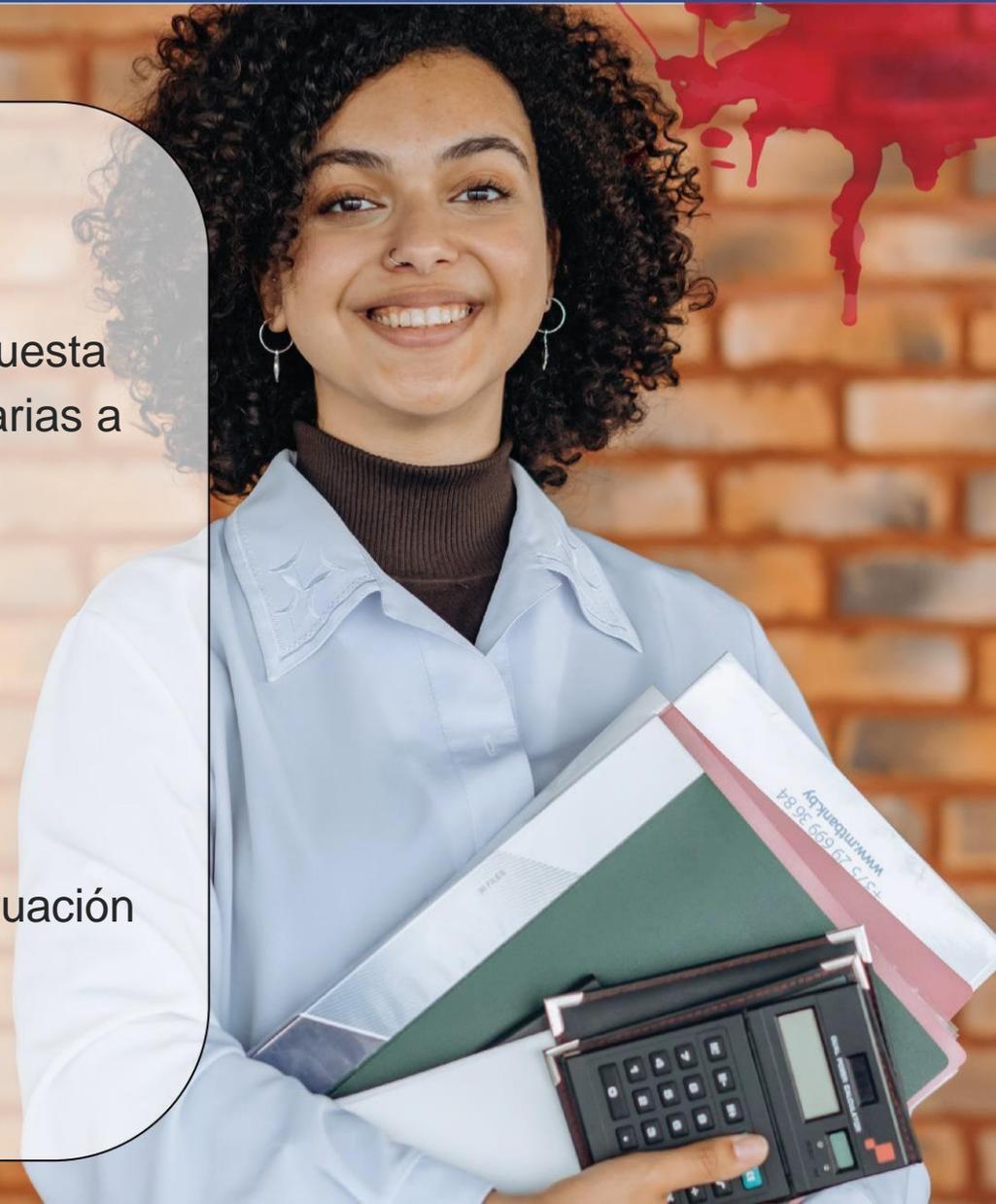
Resistencia al cambio

- Un emocional/conductual respuesta a amenazas reales o imaginarias a un trabajo establecido rutina.

La resistencia al cambio puede deberse a lo siguiente

- Intereses creados
- Miedo
- Malentendidos
- Diferentes evaluaciones de Situación
-

Interorganizacion
al Acuerdos



Miedo al cambio

Tómese un tiempo para reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- ¿Por qué la gente suele temer al cambio?
- ¿A qué temen?

Cómo evitar la resistencia al cambio

Comunicación y Educación Formación

- El cambio es técnico, los usuarios necesitan información y análisis precisos.

Participación

- Los usuarios necesitan sentirse involucrados. El diseño requiere información de los demás, tener poder para resistir.

Negociación

- El grupo tiene poder sobre la implementación, saldrá perdiendo en el cambio.

Coerción.

- Existe una crisis, los iniciadores claramente tienen poder, otras técnicas han fallado. Apoyo de la alta dirección
- Encabezado Involucra múltiples departamentos o reasignación de recursos, los usuarios dudan de la legitimidad del cambio.



Superar la resistencia

Evaluación de la innovación

- Después de la ejecución de una idea, su implementación debe ser monitoreada y evaluada cuidadosamente, luego será necesario realizar cambios o cerrar la idea.

Preguntas reflexivas

- ¿Tiene un proceso de gestión de la innovación claramente definido?
 - En caso afirmativo, ¿es eficaz?
 - En caso negativo, ¿cómo cree que un proceso de gestión de la innovación claramente definido podría ayudar a su organización a alcanzar mejor sus objetivos?
- ¿Todas las personas de su organización están trabajando juntas para lograr grandes innovaciones o hacen las cosas por su cuenta?
- ¿Siempre evalúa y prueba adecuadamente sus innovaciones antes de llevarlas al mercado?
- ¿Mide la ejecución de la prestación de servicios o productos desde la perspectiva del cliente?

Evaluar estrategias de cambios –

Seguimiento. Siempre que se realiza un cambio, siempre es bueno hacer un seguimiento después implementación y evaluar cómo está funcionando el cambio y si el cambio produjo los resultados previstos.

- A veces los cambios superan las expectativas objetivo, pero hay ocasiones en las que los cambios simplemente no funciona según lo planeado. Cuando este sea el caso,
- la dirección debe reconocer que no funcionó y hacer ajustes hasta lograr el resultado deseado.

Preguntas clave de evaluación

- ¿Qué se evaluará?
- ¿Cuál es el objeto de evaluación?
- ¿Quiénes son los actores de la evaluación?
- ¿Qué diseño y datos de evaluación se utilizarán?

Implementación de cambios

Conservación del cambio

El cambio se produce por varias razones. A menudo esto se debe a cambios en el entorno interno y externo. Las organizaciones implementan cambios para aumentar la efectividad del negocio. El cambio puede ser un proceso complejo y puede haber barreras que superar. Es por eso que implementar programas de cambio dentro de una organización

Punto clave 1

El análisis PEST a menudo se vincula con el análisis FODA; sin embargo, las dos herramientas tienen diferentes áreas de enfoque.

El análisis PEST analiza los factores del "panorama general" que podrían influir en una decisión, un mercado o un nuevo negocio potencial. El análisis FODA explora estos factores a nivel de negocio, línea de productos o producto .

Punto clave 2

El análisis PEST puede ser útil antes del análisis FODA porque PEST ayuda a identificar los factores FODA.

PEST y FODA son dos perspectivas diferentes pero pueden contener factores comunes. FODA significa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Estas herramientas se complementan entre sí y, a menudo, se utilizan juntas.

Punto clave 3

Tenga en cuenta que un modelo integral de cambio planificado incluye un conjunto de actividades que los gerentes deben realizar para gestionar el proceso de cambio de manera efectiva. Deben reconocer la necesidad de cambio, motivarlo, crear una visión, desarrollar apoyo político, gestionar la transición y mantener el impulso durante el cambio.

Punto clave 4

Los individuos se resisten al cambio debido a características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades. Las organizaciones se resisten al cambio porque son conservadoras y porque el cambio es difícil.

Punto clave 5 La resistencia al cambio nunca desaparecerá por completo, pero se puede gestionar.

¡BIEN HECHO!

Has completado la Unidad 5.3, Parte C



**Cofinanciado por
la Unión Europea**

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

