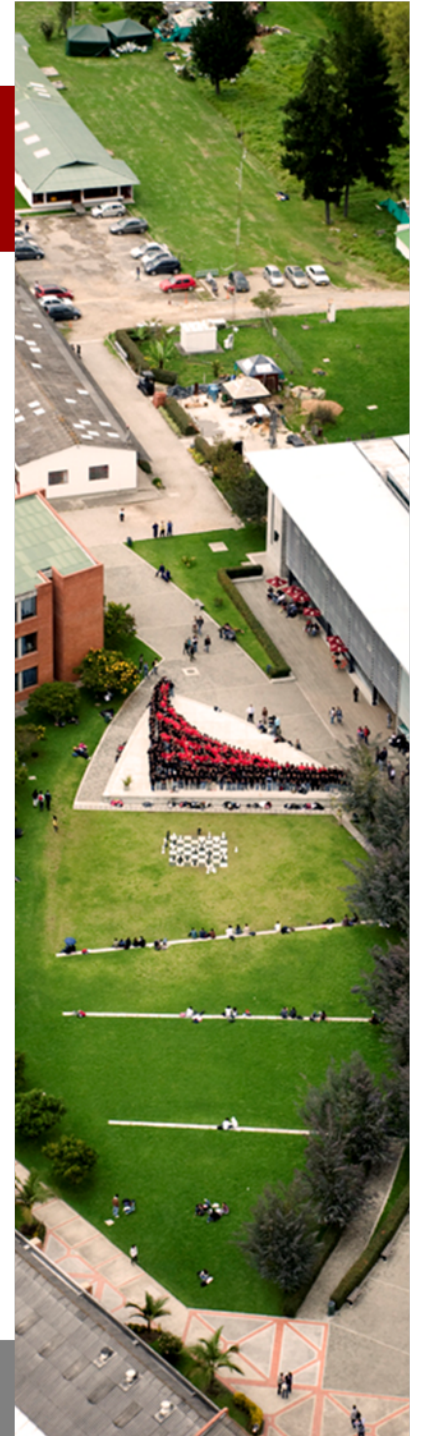


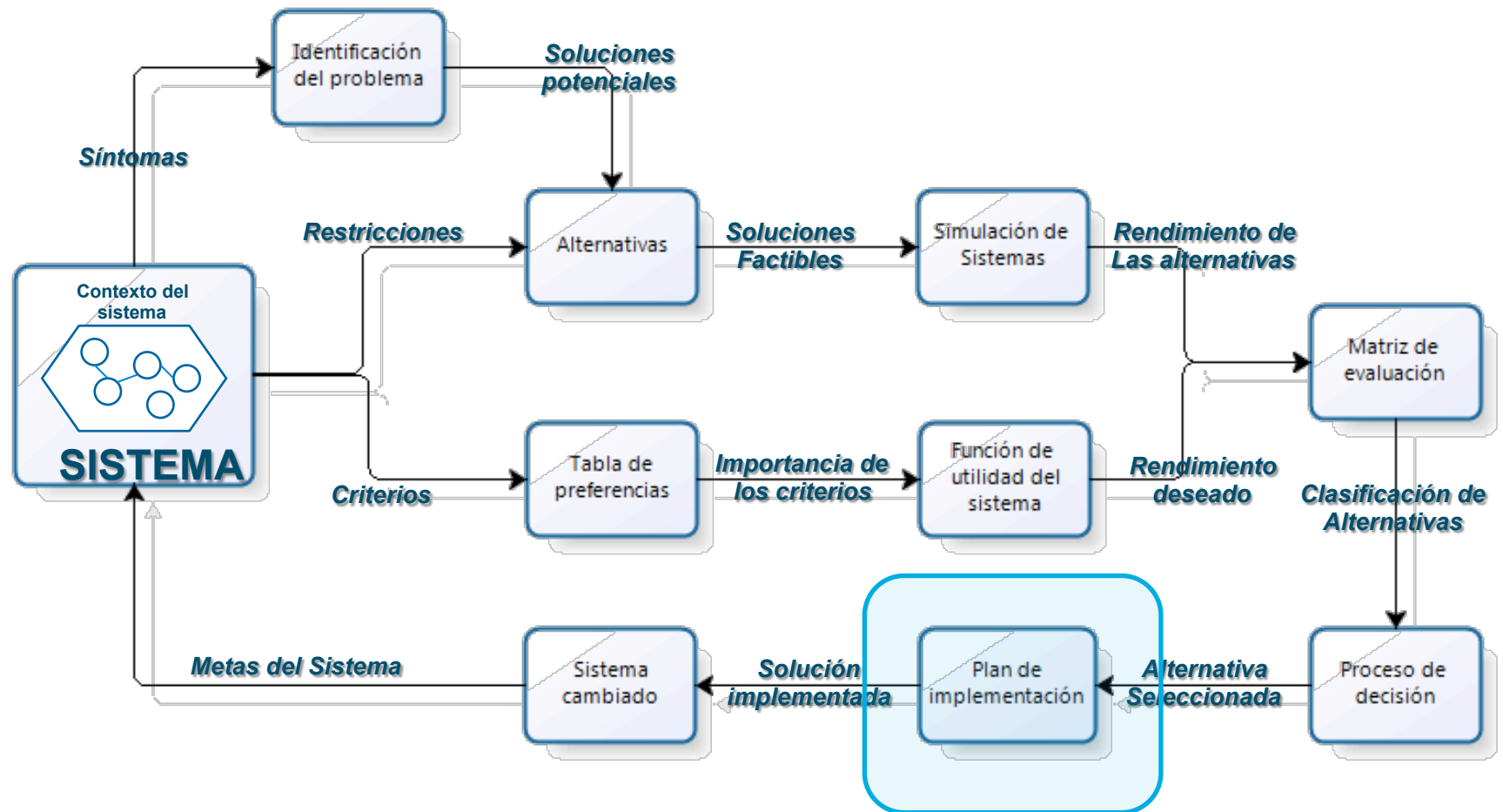
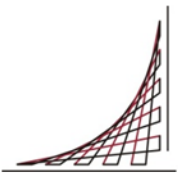
ESCUELA  
COLOMBIANA  
DE INGENIERÍA  
JULIO GARAVITO

# DECANATURA DE INGENIERÍA SISTEMAS

TSOR – Implementación de la solución  
jueves, 2 de mayo de 19

Autopista Norte, Ak 45 No. 205 - 59 - PBX: 668 3600 - Bogotá, D.C., Colombia

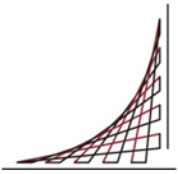




## Qué hemos hecho?

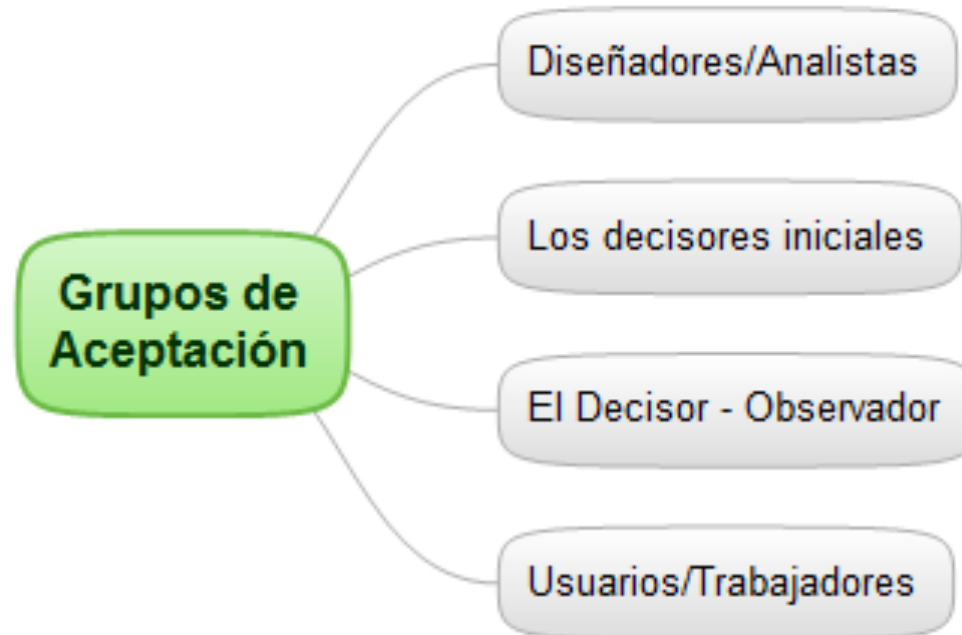
- ✓ Se crearon **Alternativas viables de solución**
- ✓ Se creó la **Función Utilidad** del sistema
- ✓ Se clasificaron las **Alternativas** según la **Función Utilidad**
- ✓ Se analizó cómo la gente **Toma Decisiones** y qué **Factores** se consideran adicionalmente al Análisis Racional para seleccionar la "mejor" Alternativa.

**La selección de la Alternativa no soluciona el problema ni garantiza que ella sea implementada y así resuelva el problema.**



# Grupos de aceptación

- Hay cuatro grupos que tienen influencia en la completa implementación de la solución recomendada.



- Influyen o participan en el procesos de implementación en diferentes momentos y estados de avance del proceso de aceptación.

## Grupos de aceptación

- En sistemas simples con problemas sencillos, el analista, el decisor y el usuario pueden ser la misma persona y por tanto no se presentan problemas con los grupos de aceptación.
- En los sistemas complejos, los grupos de aceptación son grandes y sofisticados y por esta razón es necesario entender sus necesidades y requerimientos variables en los diferentes momentos de la solución del problema.

## Diseñadores / Analistas

- Son, generalmente, el primer grupo que formula las alternativas y hace la evaluación inicial.
- A través de ellos se hace el primer ordenamiento de las alternativas.
- Es muy importante propiciar que el analista permanezca lo más imparcial posible durante la fase previa a la decisión del estudio del sistema.
- Solo hasta después de la evaluación de las alternativas es que el analista debe seleccionar su papel como Vendedor o como Relator

## Diseñadores / ANalista

- Si el Diseñador/Analista decide actuar como **Relator**, entonces él no juega ningún papel ni es un factor en el proceso de aceptación.
- Si el Diseñador/analista decide actuar como **Vendedor**, en el mejor interés de la organización al apoyar la “mejor” solución, entonces su perspectiva y su influencia relativa se convierten en un factor en el eventual éxito del cambio del sistema.

# Decisores iniciales

- Los **Decisores Iniciales** o preliminares, afectan el proceso de implementación en el sentido en que ellos tienen el poder implícito de veto.
- **EJEMPLO:** Esto es, si el asesor legal de la compañía conceptúa que una alternativa, tal como está formulada, no es aceptable, lo más frecuente es que ella sea desechada o sea modificada profundamente.
- Algo similar ocurre con los vicepresidentes (financiero, de mercadeo, etc.), el contralor, los asesores, etc.
- Estas personas pueden decir NO y la alternativa es desechada, pero no pueden decir SI en el sentido de implementar alguna de las alternativas.

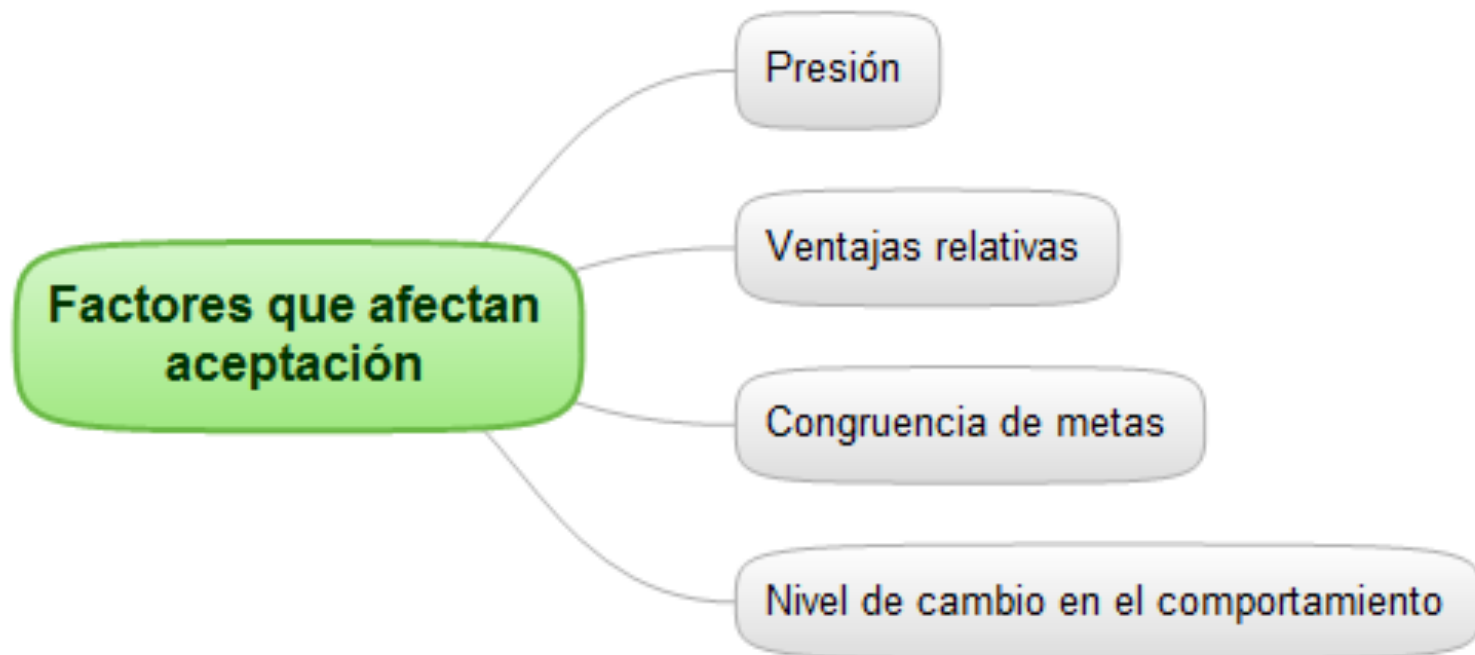


## Usuarios / Trabajadores

- La naturaleza humana tiende a “Dejar para mañana lo que se puede hacer hoy”
- ¿Qué pasa si los **usuarios/trabajadores** piensan que para ellos es peor la solución propuesta que la situación actual?
- Dependiendo del grado de organización de este grupo, se pueden convertir en grupos de resistencia a la implementación

## Factores principales que afectan la aceptación de la solución

- Hay múltiples factores que afectan la aceptación de la solución al problema del sistema. Ellos se pueden agrupar en cuatro categorías:



# Presión

La presión para aceptar e implementar se manifiesta en:

- Entre **más graves** sean los **problemas** de funcionamiento presentados del sistema, **mayor** será la **disposición a aceptar** e implementar la solución.
- Entre más grande sea la diferencia de rendimiento entre el actual y el provisto por la solución, mayor presión para hacer algo.
- Las desviaciones de rendimiento presente, generan mayor presión que las desviaciones proyectadas.
- En la medida que el sistema no funcione, mayor es la presión.
- Lo operacional vs. Lo estratégico
- El racionamiento de hoy vs. El racionamiento proyectado

# Presión

- La mayor parte de la innovación real ha ocurrido en épocas de crisis o de guerra.
- La crisis fuerza el cambio. ¡Si todo está bien para qué cambiamos!

## **Ejemplo: Textiles Swantex (Medias Tall)**

Recesión, Ingreso de productos chinos, canal de distribución. Dueño propuso nuevos puntos, con oposición de todo el mundo.

## Ventajas relativas

- Entre más grande el valor total de rendimiento de la solución propuesta, con relación al valor del rendimiento total actual, mayor propensión a aceptar la solución propuesta.
- Es más fácil aceptar una solución que duplica el rendimiento actual, que una que lo incrementa en el 10%

\*Se asume que los rendimientos son descontados, esto es, que se ha aplicado el castigo relacionado con la confiabilidad de la información que permitió calcularlo

## Congruencia de metas

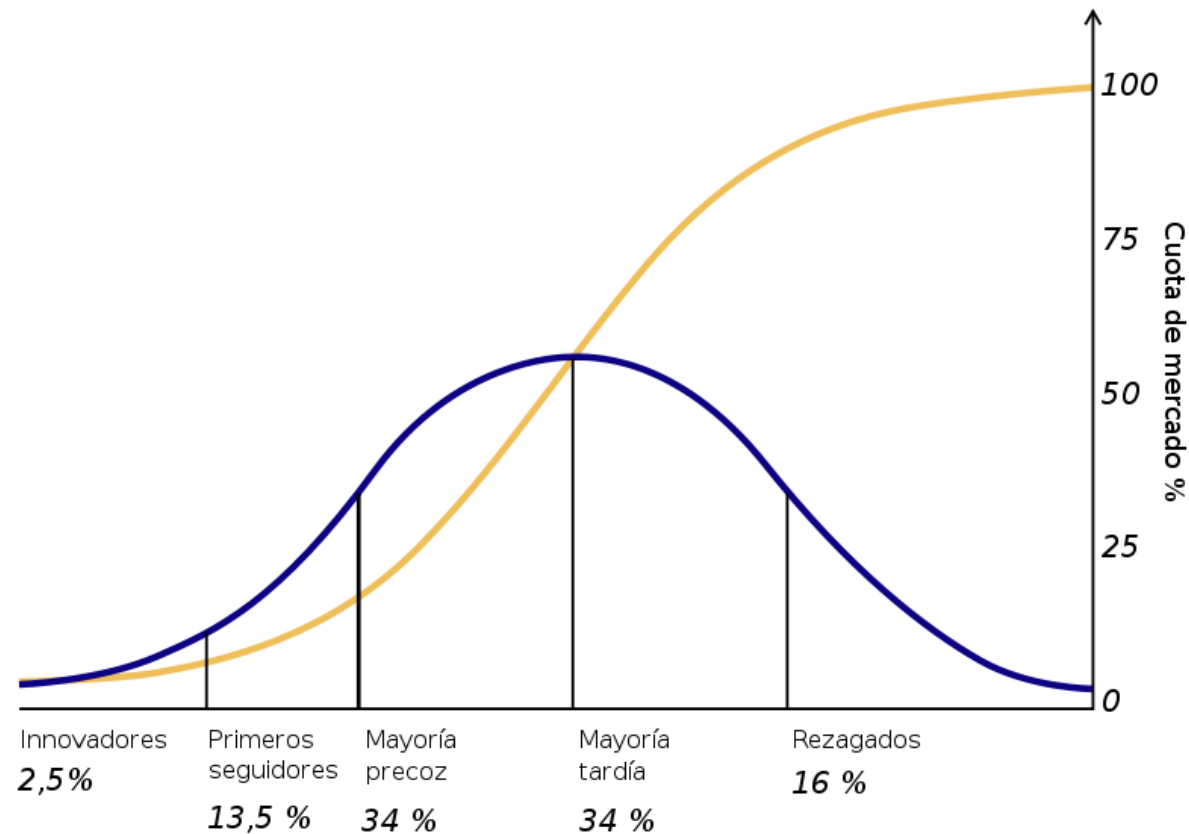
- Mediante esta categoría se expresa qué tan próxima es la solución propuesta a las metas de los grupos de aceptación afectados.
- En cada grupo de aceptación, **sí actúan como jugadores individuales en oposición a jugadores organizacionales, ellos deben percibir que estarán mejor con la solución propuesta que con la situación actual.** En caso contrario, ellos se opondrán a la implementación de la solución propuesta.

## Nivel de cambio en el comportamiento

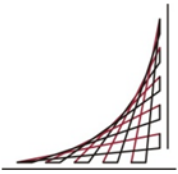
- Esta categoría expresa la cantidad y el tipo de cambio en el comportamiento que se requiere en cada uno de los grupos afectados.
- La discusión se presenta mediante el análisis de la actitud inherente de cada grupo frente al cambio y al tipo y cantidad de cambio requerido.

## Nivel de cambio en el comportamiento

- Everett Rogers desarrolla un esquema en el cual la gente se clasifica en cinco grupos con los volúmenes porcentuales que se muestran en la figura:







- El esquema refuerza la idea que la gente tiene diferencias marcadas con respecto a proveer nuevos conceptos, ensayar nuevos productos, utilizar nuevos procesos, implementar soluciones de sistemas, etc. A este respecto, se encuentran :
  - Innovadores
  - Seguidores-espectadores
  - Deliberantes
  - Escépticos
  - Tradicionalistas

# Innovadores

- Los innovadores son las personas que primero aceptan una idea.
- Ellos tienen una obsesión por tratar nuevas cosas.
- Son gente emprendedora, audaz y explosiva



## Seguidores - espectadores

- Conforman los Primeros Seguidores de esquema de Rogers. Ellos están, generalmente, entre el 16% de quienes aceptan la innovación.
- Estas personas no son obsesivas con el tratar nuevos productos o procesos o métodos, etc., pero están constantemente pendientes y evaluando mejores formas de hacer las cosas.
- Ellos son, en general, muy respetados por el buen juicio en la adopción de nuevas ideas.

## Deliberantes

- Son aquellos que se consideran las mayorías precoces o tempranas de los que adoptan nuevos sistemas.
- Ellos son, en general, los que practican: “No ser el último en poner a un lado lo antiguo, pero tampoco ser el primero en quien se intenta lo nuevo”
- Ellos son personas que miran con mentalidad positiva los nuevos desarrollos.

## Escépticos

- Son aquellas personas que se constituyen en las mayorías tardías del esquema de Rogers. Se caracterizan por acercarse a las innovaciones con actitud dubitativa.
- Ellos, generalmente, no aceptan la innovación hasta que el público en general, otras compañías, los ejecutivos, etc., no la aceptan o se manifiestan a favor de ella.

## Tradicionalistas

- Es la gente que son los últimos en aceptar las nuevas ideas. Conforman los rezagados del esquema de rogers.
- Son muy sospechosos o suspicaces para aceptar los cambios.
- Tienden a mantener el **Status Quo**.
- Son muy difíciles de convencer para efectuar los cambios.
- Su atención parece haberse anclado en el pasado en vez de en aquello que es nuevo o moderno.

## Nivel y tipo de cambio

- Mientras menos nivel de cambio requiera la solución propuesta en el grupo de aceptación mayor disposición para aceptar la solución propuesta.
  - Cuando la solución es un cambio menor en el sistema existente, habrá poca reticencia aceptarla.
  - Cuando la solución implica un cambio significativo de cambio en el comportamiento del grupo de aceptación, habrá alta reticencia aceptarla y será muy difícil su implementación.
- El mayor nivel de cambio de comportamiento ocurre cuando la solución propuesta requiere nuevas y potencialmente revolucionarias formas de hacer la cosas.

## Nivel y tipo de cambio

- Los proyectos que involucran Tecnología de Información en las organizaciones, normalmente requieren profundos cambios de comportamiento de los grupos de aceptación, esto se debe a que ellas, la TI, provoca:
  - Nuevas estructuras organizacionales
  - Nuevas relaciones de poder
  - Nuevas relaciones de conocimiento
  - Nuevos requerimientos para la toma de decisiones.

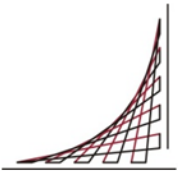


## Nivel y tipo de cambio

- A demás del nivel o cantidad de cambio, se debe considerar también el tipo de cambio.
- Estos tipos están determinados por:
  - Ataque a los valores fundamentales de la persona o grupo de personas.
  - Ataque al nivel de necesidades satisfechas obtenido.
  - Ataque a las costumbres o tradiciones de las personas
  - El tiempo en que se viene desarrollando la actividad que se quiere modificar.

# Resumen

- A más presión sobre Grupo de Aceptación para tomar una decisión, lo más probable es que el grupo estará más dispuesto a probar algo nuevo.
- Cuanto mayor sea la ventaja relativa que la solución recomendada tiene sobre el sistema actual, es más probable que ella sea aceptada.
- Cuanto mayor sea la congruencia de metas entre los grupos de aceptación, mayor la probabilidad de que la nueva solución sea aceptada.
- Cuanto mayor sea el balance entre el cambio de conducta necesario y aquello que se desea, lo más probable es que la nueva solución sea implementada.



ESCUELA  
COLOMBIANA  
DE INGENIERÍA  
JULIO GARAVITO



ESCUELA  
COLOMBIANA  
DE INGENIERÍA  
JULIO GARAVITO

# Implementación de la solución

## TSOR

jueves, 2 de mayo de 19

