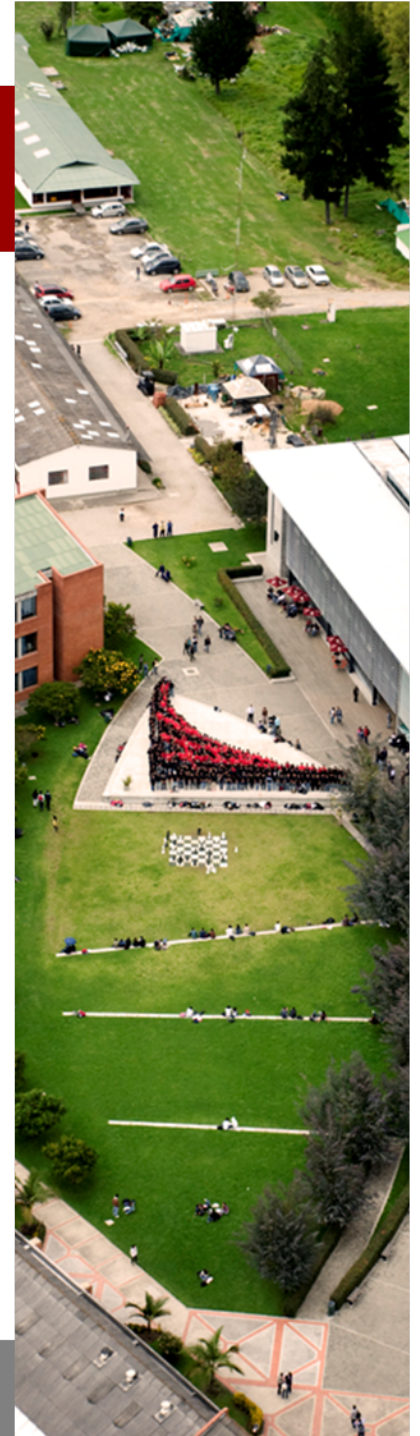


ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

DECANATURA DE INGENIERÍA SISTEMAS

TSOR – Selección de la alternativa
jueves, 2 de mayo de 19

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



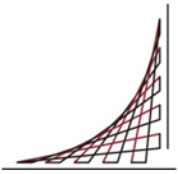
Selección de alternativa

- La función primordial del analista es obtener la mejor solución al problema de sistema identificado.
- Hasta ahora se ha sido estricto en usar un enfoque racional como vía para mejorar la productividad del sistema.
- Desafortunadamente, en los sistemas basados en personas, en algunos casos, la mejor solución que muestra la matriz evaluación no es la que se selecciona para su puesta en funcionamiento.
- Se debe tener en cuenta que no se puede recolectar toda la información y la recolectada no es 100% confiable o precisa, etc.

Los resultados del estudio de sistemas son discutibles

Factores de selección alternativa

- Adicional a lo anterior y dado lo discutibles que pueden ser los resultados del estudio, es importante analizar los factores que afectan el proceso de toma de decisiones.
- Estos son:
 - La visión individual o grupal,
 - Congruencia vs. divergencia de metas,
 - El decisor vs. los individuos,
 - Premiar vs. penalizar,
 - La jerarquía de Maslow,
 - La negociación y
 - Compromiso vs. acomodación,



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

Visión individual o Grupal

Toda persona que es parte de una organización tiene varios roles que jugar que requieren actuar de diferente forma.

Jugador Organizacional

- Este es la persona quien desempeña su rol en forma perfecta.
- Es la persona que cuando acepta un cargo en una organización, acepta el rol de forma integral, sin importar sus convicciones ni consecuencias.

Jugador Individual

- Es la persona que es exactamente lo opuesto al jugador organizacional.
- El jugador individual esta estrictamente interesado en aquello que afecta sus intereses personales.
- La posición que tiene en la organización es únicamente un medio para lograr sus metas personales.

Congruencia vs Divergencia de metas

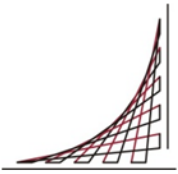
- Es importante tener en cuenta que las personas que pertenecen a una organización son miembros de al menos tres sistemas:
 - La organización,
 - El grupo
 - El individuo
- La organización hace solicitudes al individuo mediante el cargo que ocupa.
- El grupo o área funcional tiene una influencia importante en el comportamiento del individuo
- El individuo es un sistema que se impone sus propias demandas.

Congruencia de metas

- Esta es la situación donde las metas de los tres grandes sistemas están en completa armonía.
- En esta situación, cuando la persona es un jugador organizacional o un jugador individual no hace diferencia, pues lo que le requieren es igual a lo mismo que el desea.

Divergencia de metas

- Esta es la situación donde las metas de los tres grandes sistemas son completamente diferentes.
- En esta situación, la persona no es un jugador organizacional perfecto, pero como es el interés y bienestar individual quien prima, el comportamiento es incierto.



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

- **¿Es mejor ser un jugador organizacional o un jugador individual?**

Decisor vs Individuos

- Hasta ahora se ha asumido que el Observador es quien tiene toda la autoridad para aceptar o rechazar los resultados del estudio de sistemas.
- Sin embargo, hay mucha gente que interviene en el proceso decisorio, algunos con poder de veto.
- **Este poder de veto es razonable y útil.**
- Se deben considerar que las condiciones relativas de poder entre el sistema y los subsistemas. Son una realidad.
- Ejemplo:
 - Área Legal
 - Área Financiera

Premiar vs Penalizar

- Básicamente hay dos formas de motivar la gente o los subsistemas hacia el logro de un objetivo.

Premiar o Penalizar.

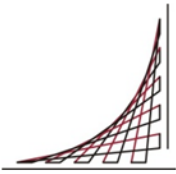
- La misma idea antigua de la zanahoria o el látigo.
- En el enfoque de la zanahoria parte de la base que si se quiere atraer a una persona, se le debe dar lo que ella quiere.
- El enfoque del látigo presume que si se quiere que la gente haga algo se les debe mantener penalizados hasta que lo hagan.

Premiar vs Penalizar

- El punto central es: Qué motiva a un individuo, el premio (Teoría Y) o el castigo (Teoría X), a alinearse con los objetivos organizacionales.
- **El enfoque de la zanahoria es más efectivo cuando se trata de personas comprometidas,** además de ser más agradable de aplicar.
- En los otros casos es más efectivo el enfoque de látigo para obtener resultados.
- El analista debe evaluar el estilo de gerencia del CDM para ver que enfoque utilizar en las diferentes situaciones.

Jerarquía de Maslow

- En el análisis de las teorías X y Y para motivar la gente, no se analizaron a fondo los principios de la motivación.
- Estos principios fueron descritos por Abraham Maslow basándose en las necesidades humanas en su trabajo *Motivation and Personality*.
- Maslow clasifica las necesidades en :
 - Fisiológicas
 - Seguridad
 - Aceptación Social
 - Autoestima
 - Autorrealización



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

Jerarquía de Maslow

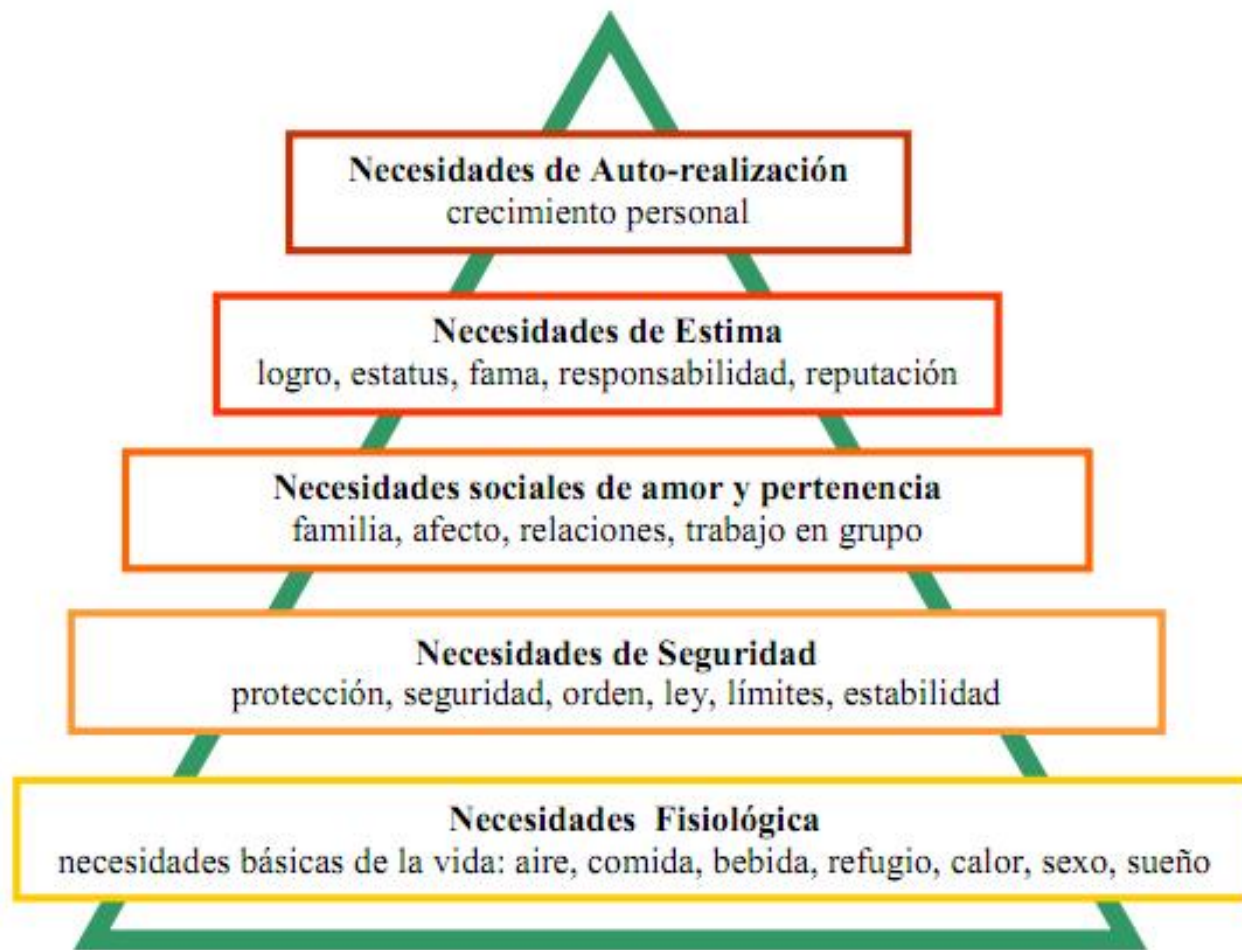


Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

Jerarquía de Maslow

- **Fisiológicas:** Las necesidades fisiológicas se relacionan con los requerimientos para vivir, incluyendo el agua, la comida, el aire, el sueño, el refugio, el tratamiento de la enfermedad, etc.
- **Seguridad:** Se refieren a la protección frente al peligro, a las amenazas, al despojo, etc.

Jerarquía de Maslow

- **Aceptación Social:** Se relacionan con el deseo de pertenencia, de asociación, de amistad, de aceptación por parte de los demás, de amor, etc.
- **Autoestima:** tienen que ver con la reputación, el éxito, el respeto, el reconocimiento, la competencia, etc.

Jerarquía de Maslow

- **Autorrealización:** se ocupan de la realización personal a través de autodesarrollo, la creatividad, el alcanzar su potencial personal, etc.

Jerarquía de Maslow

- Una ampliación de los principios de Maslow, permite observar que el ser humano puede estar haciendo esfuerzos para satisfacer más de una necesidad al mismo tiempo.



- Que en la medida que satisface algunas necesidades fisiológicas, inicia a sentir necesidad de seguridad, cuando ha satisfecho algunas necesidades de seguridad siente necesidades de aceptación social y así sucesivamente en la jerarquía.

Jerarquía de Maslow

- Cuando una necesidad ha sido satisfecha deja de ser un motivador de comportamiento.
- **Solamente cuando existe la necesidad o cuando se presenta la amenaza de perderla**, ella se convierte en un motivador de comportamiento.
- Las necesidades fisiológicas y de seguridad son, generalmente, fáciles de satisfacer y están relativamente bien delimitadas.
- Las necesidades superiores son más difíciles de satisfacer y en general no están satisfechas, la autoestima y la autorrealización no tienen límites superiores.

Negociación

- Se ha presentado con cierto nivel de detalle de la jerarquía de las necesidades humanas, pero no se ha discutido cómo determinar qué significado tiene para un individuo en particular en un momento del tiempo.
- Mucha gente asume que para motivar una persona se necesita darle más dinero. En muchos casos esto es cierto y esto se debe a que las negociaciones giran alrededor de los salarios.
- Lo que ocurre es que el dinero es un medio, que, en general, le permite a la persona seleccionar qué necesidad satisfacer, en lugar de tratar de adivinar la necesidad de cada persona.

Negociación

- La base conceptual de la negociación es tener dos o más partes preguntándose entre ellos cuáles son sus respectivas necesidades.
- Para llegar a un acuerdo, cada una de las partes necesita conocer qué es lo que las otras partes quiere obtener del acuerdo.
- Así, cada parte tiene una sensación mucho mejor de lo que obtendrá y en qué forma, de la alternativa de solución aceptada.

Negociación

- “los negociadores inteligentes ven a la negociación como una oportunidad de negocio para obtener beneficios mayores a la simple resolución del problema.”
- Antes de negociar, es necesario:
“...preparar la negociación, crear valor y llevar a la mesa una propuesta de valor que, además de ser atractiva para el negociador, sea por lo menos aceptable para la contraparte”

Compromiso vs Acomodación

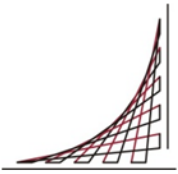
- En su trabajo de lograr la aceptación de una solución, el analista se enfrenta a esta pregunta:
- ✓ ¿Es mejor empujar duro la “mejor” solución desde el punto de vista de la organización, que puede ser difícil de ser aceptada porque no es del interés de varios subsistemas? o ¿Es mejor buscar una alternativa menos efectiva desde el punto de vista de la organización pero que tiene una alta posibilidad de ser aceptada?

¿Cuándo se debe actuar con compromiso o con acomodación?

¿Cuándo la “segunda mejor” es la “mejor”?

Compromiso vs Acomodación

- Lo que el analista del sistema debe aprender es:
 - ✓ Él no puede siempre pedir que se acepte la “mejor” solución desde el punto de vista organizacional.
 - ✓ ¿Cuándo empujar fuertemente por la “mejor” solución y cuándo manejar el compromiso o la acomodación?
- **¿Cuándo un poco menos de lo mejor es ahora lo mejor?**



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

Selección de la alternativa

TSOR

jueves, 2 de mayo de 19

