

Visión Compartida

En una primera definición de Visión Compartida Senge,(1992) sostiene que es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder es lo que nosotros como grupo organizado poseemos como imagen derivado del interés común de servicio, de cambio, de acción, ninguna visión tendrá éxito si es que solo es un concepto de una persona o un grupo que se pretende imponer a toda la organización, nada hay mas motivador y espiritualmente mas trascendente, que toda la organización encarne los ideales y principios institucionales, lo demás será acatamiento mas no compromiso.

Para Sistema Hidráulico Yacambu- Quibor C. A, empresa en la cual laboro, el propósito común o de equipo, lo que sus miembros desean alcanzar individualmente. Persigue relacionar a los individuos con la organización, en base a un esfuerzo común por sus intereses personales. Las visiones compartidas fuertes derivan de visiones personales bien definidas transmitidas a la organización en forma global.

Respecto a los valores y Liderazgo.

Afirman James M. Kouzes y Barry Z. Posner, en Las Siete lecciones para liderar el viaje al Futuro, Kouzes y Posner, (1993), que los valores compartidos tienen mucha importancia Por importante que sea para los líderes expresar rotundamente su visión y sus valores, lo que ellos dicen debe ser coherente con las aspiraciones de sus «electores». Estos tienen también necesidades e intereses, sueños y creencias propios.

Si los líderes abogan por valores que no son representativos de la voluntad colectiva, no serán capaces de movilizar a la gente para que actúen como una sola persona. Los líderes deben ser capaces de conseguir el consenso sobre una causa común y conseguir un conjunto común de principios. Deben ser capaces de crear una comunidad de valores compartidos. Kouzes y Posner, (1993).

Los valores corporativos de Sistema Hidráulico Yacambu- Quibor C. A, son responsabilidad, trabajo en equipo, respeto, sentido de pertenencia, eficiencia y mejoramiento continuo. Y fueron elegidos por todos los integrantes de la organización. Al igual que tiene su misión y visión diseñadas ambas por el conjunto. Se puede afirmar que hay visión compartida.

Ahora bien, Kouzes y Posner, (1993), en su investigación, examinaron cuidadosamente la relación entre los valores personales y los organizacionales. Sus estudios demuestran que los valores compartidos:

Fomentan fuertes sentimientos de efectividad personal.

Promueven altos niveles de lealtad para con la organización.

Facilitan el consenso acerca de los objetivos organizacionales clave y de las personas interesadas en la organización.

Fomentan el comportamiento ético.

Promueven normas convincentes acerca de trabajar con ahínco e interesarse por los demás.

Reducen los niveles de tensión en el trabajo.

Alientan el sano orgullo en la organizaci3n.

Facilitan la compresi3n de las expectativas del trabajo.

Fomentan el trabajo en equipo y el esp3ritu de cuerpo. Kouzes y Posner, (1993).

Las personas tienden a ir a la deriva cuando se sienten inseguras o confusas acerca de c3mo deben actuar. La energ3a empleada en enfrentarse con valores incompatibles y debatirlos repetidamente tiene un grave efecto sobre la efectividad personal y sobre la productividad organizacional. El consenso acerca de los valores de largo y corto plazo crea el compromiso acerca de d3nde va la organizaci3n y de c3mo consigue llegar all3. Kouzes y Posner, (1993).

Aunque los l3deres no esperan a nadie, si no crean un consenso sobre la visi3n y sobre los valores, 3se quedar3n completamente solos!

Ventajas y desventajas de los Valores Organizacionales.

Entre las ventajas est3n que proporcionan los elementos b3sicos para estimular y establecer un comportamiento 3tico en la organizaci3n, y al mismo tiempo sirven como gu3a para la toma de decisiones. Esto disminuye los conflictos y el estr3s.

Tambi3n instauran gu3as de comportamiento hacia los clientes internos de la organizaci3n y otros actores que est3n relacionados directa o indirectamente con la organizaci3n.

As3 mismo, funcionan para atraer y retener personal que se siente identificado con los valores de la organizaci3n, lo que se denomina Marca Empresarial.

Sus desventajas es que obligan a los l3deres a comportarse dentro del marco de referencia de los valores establecidos y algunas veces pueden generar cinismo, a menos que cada quien en la organizaci3n respete de manera responsable los valores establecidos.

Asertividad, Empat3a e Integridad

Asertividad:

Fensterheim y Baer (1976): definen al individuo asertivo como: "Aquella persona que tiene una personalidad excitativa o activa, el que define sus propios derechos y no presenta temores en su comportamiento".[1][1]
Opinan adem3s estos autores que las caracter3sticas b3sicas de la persona asertiva son:

- Libertad de expresi3n.
- Comunicaci3n directa, adecuada, abierta y franca.
- Facilidad de comunicaci3n en toda clase de personas.
- Su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

Es importante acotar que en Sistema Hidr3ulico Yacambu Quibor C.A, se trabaja continuamente en privilegiar estas caracter3sticas como herramientas para el crecimiento personal y colectivo.

Rich y Schroeder (1976), definen la conducta asertiva como: "La habilidad de buscar y mantener o mejorar el reforzamiento en una situaci3n interpersonal a trav3s de la expresi3n de sentimientos o deseos. Cuando esa expresi3n se arriesga a la p3rdida de reforzamiento o incluye al castigo.

Por otro lado, Gil'Adi,(2002) la define como la habilidad de expresar nuestras emociones y pensamientos,

facilitando actuar en pro de nuestros mejores intereses y derechos, sin infringir o negar los de los demás”.

Empatía

La definición de empatía más utilizada es: reacción emocional congruente con el estado emocional del otro y que es idéntica o muy similar a lo que la otra persona está sintiendo o podría tener expectativas de sentir Eisenberg, Carlo, Murphy y Court, (1995); Eisenberg, Zhou y Koller, (2001); Hoffman, (1987).

Otra definición de empatía, es la de los autores Fuentes y López, (1990) y Padilla, (1995), la considera como una capacidad del individuo, casi como un rasgo de personalidad, lo que se ha denominado empatía disposicional. La empatía disposicional se contrapone a la denominada empatía situacional, según la cual la persona sentirá más o menos empatía en función de la situación de referencia.

Es decir, según la definición que utilizamos, una definición de empatía disposicional, habrá personas más o menos empáticas, sin tener en cuenta los aspectos situacionales que implicarían contextos físicos o relacionales que generen más o menos empatía. Esta definición implica la adopción de perspectiva como prerequisite cognitivo e incluye tanto a la simpatía como al malestar personal.

Integridad.

Integridad viene de la misma raíz latina que *entero*, y sugiere la totalidad de la persona. Así como hablamos de un número entero, también podemos hablar de una persona entera, no dividida. Una persona de integridad vive correctamente, no está dividida, ni es una persona diferente en circunstancias diferentes. Una persona de integridad es la misma persona en privado que lo que es en público. Anderson, (2000)

Se trata de un componente importante para determinar el comportamiento ético de los dirigentes en las organizaciones. Se debe ser auténtico consigo mismo, con las otras personas y cumplir las promesas que se hacen. En nuestra empresa estamos comprometidos con un proyecto humanístico de gran envergadura que exige un comportamiento acorde con la responsabilidad que asumimos y en especial sus dirigentes.

Acerca de los tres estilos de comportamiento

El estilo pasivo

Las personas tienden a no expresar lo que piensan, necesidades y sentimientos. Tampoco expresan la valoración de sus necesidades, expectativas y derechos de los demás por encima de los propios, a ser dependiente y clama por consejos y por lo general no se propone proyectos de vida importante; y, por último, se disculpan con frecuencia.

La ventaja relativa de este estilo es que casi nunca reciben un rechazo directo, pero la desventaja es que los demás se aprovechan de uno, y se acaba por acumular una pesada carga de resentimiento e irritación.

El estilo agresivo

Tiende a expresar lo que piensa y lo que siente en forma espontánea y casi inmediata, sin tomar en cuenta que puede atropellar los derechos e innecesariamente los sentimientos de los demás. Generalmente son personas que son dominantes en sus relaciones familiares, sociales y laborales, basándose en la humillación del otro.

Igualmente trazan proyectos de vida ambiciosos capaces de lograr a costa de otros. Decide por los demás obedeciendo sólo en sus intereses personales. Usualmente no establece relaciones interpersonales sinceras y

es tratado por política o conveniencia. La aparente ventaja de esta clase de conducta es que la gente no pisa a la persona agresiva, pero la desventaja es que nadie quiere estar cerca de ella.

El asertivo

Expresa sus ideas, sentimientos y deseos en el momento y lugar oportuno, a las personas indicadas en la forma adecuada y respetuosa. Es negociador, otorga concesiones sanas, porque es capaz de sentir empatía : “ponerse en los zapatos del otro”.

Defiende sus derechos sin violar los de los semejantes. Es capaz de oír opiniones y consejos, y sopesarlos objetivamente para luego sacar sus propias conclusiones. Hace sus propias escogencias con confianza y se siente bien consigo mismo.

En SHYQCA, se hacen esfuerzos a diario para estar dentro del marco del comportamiento asertivo. Si hay desviaciones, se emprenden las acciones conducentes.

Toma de decisiones y su proceso racional

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

La Planeación: Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica “Toma de decisiones”.

¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?

¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

Organización: Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

¿Cuánta centralización debe existir en la organización?

¿Cómo deben diseñarse los puestos?

¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?

¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?

Dirección: Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?

¿Cómo afectar un cambio específico a la productividad del trabajador?

¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

Control: Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?

¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Cuán significativa es una desviación en el desempeño?

¿Cuán efectiva es la organización en su desempeño?

Racionalidad

Análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en términos de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de la racionalidad en la toma de decisiones?

Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

Racionalidad limitada o circunscrita

Acción racional limitada debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas; metas confusas; la tendencia humana a no correr riesgos al tomar una decisión. Simon, (1990), la ha llamado satisfacción.

Suficiente, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dadas las circunstancias. Aunque muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de salir adelante en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los administradores intentan tomar las mejores decisiones que puedan, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos implícitos. Simon, (1990).

Proceso racional de toma de decisiones

De los procesos existentes para la toma de decisiones, este es catalogado como “el proceso ideal”.

En su desarrollo, el administrador debe:

1.- Determinar la necesidad de una decisión.

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

2.- Identificar los criterios de decisión.

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo: "Una persona piensa adquirir un automóvil. Los

criterios de decisión de un comprador típico.

3.- Asignar peso a los criterios.

Los criterios enumerados en el paso previo no tiene igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

4.- Desarrollar todas las alternativas.

Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

5.- Evaluar las alternativas.

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6.- Seleccionar la mejor alternativa.

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco.

El paso seis tiene varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones. El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

SHYQCA, está integrado por profesionales de alta calificación, actualizados e integrados. Con claros objetivos y conocimiento cabal, científico y técnico del proyecto que desarrollamos. Es por ello que se afirma que la toma de decisiones esta enmarcada dentro de la racionalidad.

Toma de decisiones y liderazgo

En las organizaciones se mueven múltiples fuerzas que hacen que la toma de decisiones se convierta en una articulación sistémica de esfuerzos y variables, debido a la dinámica que se genera como consecuencia de que en ellas labora gente, y la gente es compleja, y si hablamos de una organización la misma es aun más compleja.

Estas cuatro fuerzas o perspectivas que interactúan en las organizaciones son, la estructural, de recursos humanos, la cultural y la política, cuyo conocimiento nos permite tener una visión integral de las organizaciones.

Como ejemplo lo que hacen en el Japón con las cuatro religiones que allí existen: budismo, confucionismo, shintoísmo y taoísmo. A pesar de que éstas se oponen radicalmente en sus dogmas básicos, muchos japoneses no se sienten obligados a escoger sólo una de ellas. Recurren a todas, aprovechando las ventajas de cada una para ocasiones y propósitos particulares en lo que a toma de decisiones se refiere.

Asimismo, las cuatro fuerzas organizacionales pueden cumplir un rol similar en las organizaciones modernas,

proporcionándoles a los gerentes una amplia gama de posibilidades y lentes en el momento de decidir.

Referencias Bibliográficas

<http://postgrado.ead.urbe.edu/mod/resource/view.php?r=470&frameset=ims&page=12>

http://www.wikilearning.com/articulo/como_dirigir_equipos_eficaces/16219-9

http://www.freelancecolombia.com/articulos/liderazgo-la_asertividad_y_la_empatia.php

<http://personal.us.es/oliva/prosocial.pdf>