

FRED MANUEL SOTO ACEVEDO
ID U178000

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT - BEHAVIOR
FASE II

PRESENTADO A:
ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
Honolulu, Hawaii - USA
MARZO 2012

GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Índice	Pág.
1. Introducción	4
2 Gestión de Ayer y Hoy	6
3 Organización de Cultura y Medio Ambiente: Las restricciones	17
4 Toma de decisiones: La esencia del trabajo del gerente	25
5. Entendimiento "Comportamiento Organizacional"	34
6. De la personalidad y de la Organización	36
6.1. Medición de la Personalidad	37
6.2. Trabajo de la motivación	40
6.3. Motivación: Mejora de los factores	41
7. De Satisfacción Laboral y Gestión de Recompensa	44
7.1. Satisfacción en el trabajo de medición, sus determinantes y consecuencias	45
7.2. Gestión de Recompensa eficaz	48
8. Liderazgo	50
8.1. Alcance de Liderazgo	53
8.2. Cualidades sugeridos de Liderazgo	55

8.3.	Gestión y Liderazgo	58
9.	Autoridad, poder y política	62
9.1.	Distinción entre la Autoridad y Poder	63
9.2.	Autoridad	64
9.3.	Poder	66
9.4.	Política	69
9.5.	Aplicar lo que ha aprendidas	72
10.	Reflexiones	73

1. Introducción

Explotación o dirección de una educación de adultos configuración implica algunos principios básicos de organización que cuenta con un educador de adultos a tener en cuenta y seguir al mismo tiempo la realización de varias funciones. Para ejemplo, todos estos centros cuentan con personal miembros que necesitan ser entrenados, motivado, satisfecho y bien informado.

Desde ejecutando una configuración de recursos de aprendizaje es una tarea de gestión, es esencial que los que dirigen estos centros comprender algunos principios básicos de la comportamiento organizacional y la rutina principios de gestión para que puedan gestionar su centro respectivo en un mejor manera. Unidad 14 hace un esfuerzo para explicar el básico e importante principios de comportamiento organizacional así para equipar el centro-en-cargos con el conocimiento teórico de esencial conceptos e ideas que les ayuden en la gestión de su trabajo de una manera más manera organizada y sistemática. En Unidad 14, usted aprenderá la práctica aspectos del comportamiento organizacional. Como educador de adultos, que llevar a cabo su trabajar en una estructura orgánica y por lo tanto necesitan comprender algunos de los conceptos y problemas asociados.

Con el manejo de la Conducta en organizaciones. Escritor ya ha aprendido en Detalle acerca de la documentación, proceso de la documentación, difusión de la información, redes y humana comunicación y al final, de el material de del curso Que será presento una de los marcos entender El COMPORTAMIENTO en las organizaciones y para el diagnóstico y tratamiento de día de El Los Problemas cotidianos de la Organización. La objetivo básico es buscar en la relación entre los Individuos y las Organizaciones en las que trabajan. Es un énfasis en la toma de decisiones y liderazgo con respecto al estilo de Formación y el buen funcionamiento de los "GRUPOS"en los centros de aprendizaje para Adultos.

2. Gestión de Ayer y Hoy

Las organizaciones y los gerentes han existido durante miles de años. El egipcio las pirámides y la Gran Muralla de China eran los proyectos de enorme alcance y magnitud, y la buena gestión necesaria. Independientemente de los títulos dados a los administradores largo de la historia, alguien que siempre ha tenido que planificar lo que se necesita lograr, organizar a la gente y los materiales, el plomo y los trabajadores directos, e imponer controles para asegurar que las metas se han alcanzado como estaba previsto.

Dos acontecimientos históricos importantes para el estudio de la gestión son obra de Adam Smith, en su libro "La Riqueza de las Naciones", en el cual argumentaba brillantemente para el desarrollo económico ventajas de la división del trabajo (el desglose de los puestos de trabajo en tareas limitadas y repetitivas).

La Revolución Industrial es el segundo paso importante antes del siglo XX, la influencia de gestión. La introducción de los poderes de la máquina junto con la división del trabajo hizo las fábricas grandes y eficientes posible. Planificar, organizar, dirigir y controlar convirtió actividades necesarias.

Hay seis enfoques principales para la gestión. Se explican como sigue:

1) Gestión Científica

La administración científica se define como el uso del método científico a determinar la "mejor manera" para un trabajo por hacer. La más importante colaborador en este campo fue Frederick W. Taylor, que se conoce como el "padre" de la administración científica. Usando sus principios de gestión científica, Taylor fue capaz de definir la "mejor manera" para hacer cada trabajo.

Frank y Lillian Gilbreth fueron inspirados por el trabajo de Taylor y procedió a estudiar y desarrollar sus propios métodos de gestión científica. Se ideó un esquema de clasificación para etiquetar 17 movimientos de la mano básicos llamados therbligs con el fin de eliminar los movimientos de despilfarro

Directrices elaboradas por Taylor y otros para mejorar la eficiencia de la producción son todavía se utilizan en las organizaciones actuales. Sin embargo, la práctica de la gestión actual no es restringido a las prácticas de gestión científica por sí solos. Elementos de la investigación científica gestión todavía se utilizan son:

1. A partir de estudios de tiempos y movimientos
2. Contratar a los mejores trabajadores cualificados
3. Diseño de sistemas de incentivos basados en la producción

2) ADMINISTRATIVAS GENERALES TEÓRICOS

Este grupo de escritores, que se centraron en toda la organización, desarrolló más las teorías generales de lo que hacen los gerentes y lo que constituye una buena gestión la práctica.

Henri Fayol y Max Weber fueron los dos autores más destacados de la general, enfoque administrativo. Fayol se centró en las actividades comunes a todos los directores. Él se describe la práctica de la gestión, a diferencia de otras funciones de negocios típicas. Afirmó 14 principios de la gestión que son los siguientes:

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de la Dirección
6. Subordinación del interés individual al interés del grupo
7. Remuneración

8. Centralización

9. Escalar la cadena de

10. Orden

11. Equidad

12. Estabilidad

13. Iniciativa

14. Esprit de corps

Max Weber fue un sociólogo alemán que desarrolló una teoría de las estructuras de autoridad y se describe la actividad de la organización sobre la base de las relaciones de autoridad. Él describió la forma ideal de organización como una burocracia caracterizada por la división del trabajo, un jerarquía claramente definida, reglas y regulaciones detalladas, e impersonal relaciones. Algunos conceptos y teorías actuales de gestión se puede remontar a la labor de los teóricos generales administrativos. El punto de vista funcional de trabajo de un gerente se refiere a Concepto de Henri Fayol de la gestión. Características burocráticas de Weber son evidente en muchas de las grandes organizaciones de hoy en día, incluso en muy flexible las organizaciones que emplean a profesionales con talento. Algunos burocrática mecanismos son necesarios en las organizaciones altamente innovadoras para asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y eficaz.

3) enfoque cuantitativo de la GESTIÓN

El enfoque cuantitativo de la gestión, a veces conocido como operaciones de investigación o ciencia de la administración, utiliza técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones. Este enfoque incluye aplicaciones de la estadística, la optimización de modelos, modelos de información y simulaciones por ordenador. El enfoque cuantitativo se originó durante la Segunda Guerra Mundial como matemático y estadístico soluciones a los problemas militares se han desarrollado para su uso en tiempos de guerra.

La pertinencia del enfoque cuantitativo de hoy es que más ha contribuido directamente a la toma de decisiones gerenciales, en particular en la planificación y control.

La disponibilidad de sofisticados programas de computación ha hecho que el uso de las técnicas cuantitativas más factibles para los directivos.

4) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El campo de estudio que ver con las acciones (comportamientos) de personas en el trabajo es el comportamiento organizacional. El comportamiento organizacional (OB) la investigación tiene

contribuido en gran medida de lo que sabemos acerca de la gestión de recursos humanos y visiones contemporáneas de la motivación, liderazgo, confianza, trabajo en equipo, y los conflictos gestión.

Los primeros defensores del enfoque OB fueron Robert Owen, Hugo Münsterberg, Mary Parker Follett, y Barnard Chester. Sus ideas sirvieron de base para los procedimientos de selección de empleados, programas de motivación, equipos de trabajo, y entorno de la organización-las técnicas de gestión. Los estudios de Hawthorne fueron la contribución más importante al desarrollo de la organización comportamiento.

Esta serie de experimentos llevados a cabo desde 1924 hasta la década de 1930 en la Western Hawthorne de la Compañía Eléctrica de Obras en Cicero, Illinois, se diseñó inicialmente como un experimento de gestión científica para evaluar el impacto de los cambios en diversas variables del entorno físico en la productividad de los empleados.

Después el profesor de Harvard Elton Mayo y sus colaboradores se unió al estudio como consultores, otros experimentos se incluyeron a ver el rediseño de puestos de trabajo, que cambios en la jornada de trabajo y la longitud de semana de trabajo, la introducción de períodos de descanso, e introducir individuo frente a los planes de los salarios del grupo.

Los investigadores concluyeron que las normas sociales o las normas del grupo fueron la clave determinantes de la conducta individual de trabajo.

Aunque no exenta de críticas (procedimientos relativos a los análisis de los resultados, y las conclusiones), los estudios de Hawthorne estimulado el interés en el ser humano el comportamiento en los contextos organizacionales.

En el enfoque días contexto de comportamiento ayuda a los directivos presentes en el diseño depuestos de trabajo que motivan a los trabajadores, en el trabajo con los equipos de empleados, y en la facilitación de el flujo de comunicación dentro de las organizaciones.

El enfoque conductual proporciona la base para las actuales teorías de la motivación, el liderazgo, y el grupo comportamiento y el desarrollo.

5) ENFOQUE DE SISTEMAS

Durante la década de 1960 los investigadores comenzaron a analizar las organizaciones desde unos sistemas de perspectiva basada en las ciencias físicas. Un sistema es un conjunto de interrelacionados y partes interdependientes de supuestas de una manera que produce un todo unificado.

Las dos tipos básicas de sistemas están abiertos y cerrados. Un sistema cerrado no es influenciado por y no interactúa con su entorno.

Un sistema abierto interactúa con su entorno.

Utilizando el enfoque de sistemas, administradores de imaginar una organización como un organismo con muchas partes interdependientes, cada uno de los cuales es importante para el bienestar de la organización como un todo. Los administradores de coordinar las actividades de trabajo de los distintos partes de la organización, dando se cuenta de que las decisiones y acciones tomadas en un área de la organización afectará a otras áreas.

El enfoque de sistemas reconoce que las organizaciones no son autónomas, sino que dependen y se ven afectados por factores de su ambiente externo.

6) el enfoque de contingencia

El enfoque de contingencia reconoce que las organizaciones requieren diferentes formas de gestión.

El enfoque de contingencia para la gestión es un punto de vista que la organización reconoce y responde a las variables situacionales como se surgen.

TENDENCIAS Y CUESTIONES ACTUALES

Los siguientes son los conceptos y prácticas actuales que están cambiando la manera que hacen los gerentes sus puestos de trabajo de hoy.

La globalización: las operaciones de organización ya no están limitadas por las fronteras nacionales.

Los gerentes de todo el mundo deben hacer frente a nuevas oportunidades y desafíos inherentes a la globalización de los negocios.

Ética: Los casos de mentira corporativa, tergiversaciones y manipulaciones financieras tienen que generalizarse en los últimos años. Los directivos de empresas como Enron, ImClone, Global

Crossing, Tyco International y han puesto su propio interés por delante de otros el bienestar de las partes interesadas. Aunque la mayoría de los gerentes siguen comportándose de una manera altamente ética manera, los abusos de sugerir la necesidad de "actualizar" las normas éticas. La educación ética es cada vez más hincapié en los programas

universitarios de hoy. Las organizaciones están tomando una mayor papel activo en la creación y uso de códigos de ética, programas de formación ética y éticas los procedimientos de contratación.

Diversidad en el trabajo: Se refiere a una fuerza laboral que es heterogéneo en términos de género, raza, etnia, edad y otras características que reflejan las diferencias. Complaciente diversos grupos de personas, abordando diferentes estilos de vida, las necesidades de la familia y el trabajo estilos es un reto importante para los gerentes de hoy.

Espíritu de empresa: Es el proceso mediante el cual un individuo o grupo de individuos utilizan los esfuerzos organizados para buscar oportunidades para crear valor y crecer mediante el cumplimiento quiere y necesidades a través de la innovación y la singularidad, no importa lo que los recursos de la empresario tiene actualmente.

Tres temas importantes se destacan en esta definición:

- a. La búsqueda de oportunidades
- b. Innovación
- c. Crecimiento

El espíritu empresarial seguirá siendo importante para las sociedades de todo el mundo.

La gestión en un E-Business World: E-business (negocio electrónico) es un término amplio que describe la forma en que una organización hace su trabajo mediante el uso de electrónicos (Internet) los vínculos con sus principales grupos interesados, a fin de manera eficiente y eficaz a alcanzar sus objetivos.

Organizaciones de Gestión de Conocimiento y Aprendizaje: el cambio se produce en un ritmo sin precedentes. Para tener éxito, la organización de hoy debe convertirse en un aprendizaje organización que ha desarrollado la capacidad de aprender continuamente, adaptar y cambiar. La gestión del conocimiento consiste en cultivar una cultura de aprendizaje donde miembros de la organización sistemática de reunir el conocimiento y compartirlo con otros en la organización a fin de lograr un mejor rendimiento.

Gestión de la Calidad: Gestión de calidad es una filosofía de gestión que está impulsado por la mejora continua y la respuesta a las necesidades y expectativas del cliente.

El objetivo de la gestión de la calidad es la creación de una organización comprometida con la continua mejora en el trabajo

3. Organización de Cultura y Medio Ambiente: Las restricciones

Los componentes de la cultura de una organización son tan complejos como los diferentes aspectos de la personalidad de un individuo. Los gerentes de hoy deben entender cómo las fuerzas de un interna y externa de la organización el medio ambiente influencia, y restringir a veces, su productividad. Los gerentes deben darse cuenta de que la cultura organizacional y de organización medio ambiente tienen importantes implicaciones para la manera de gestionar una organización.

Dos perspectivas sobre el papel que juegan los directivos en el éxito de una organización o fracaso se han propuesto.

El punto de vista omnipotente de gestión sostiene que los gerentes son directamente responsables para el éxito o el fracaso de una organización. Este punto de vista de los directivos, como ser omnipotente es consistente con la imagen estereotipada de la "toma de carga" ejecutivo que puede superar cualquier obstáculo en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Cuando organizaciones funcionan mal, alguien debe ser responsable y de acuerdo a la punto de vista omnipotente, que "alguien" es la gestión.

El punto de vista simbólico de gestión defiende la idea de que una gran parte de la organización éxito o el fracaso se debe a fuerzas externas fuera del control de los directivos. La influencia que los administradores tienen es visto principalmente como un resultado simbólico. Resultados de la organización son influenciada por factores fuera del control de los administradores, incluida la economía, el mercado cambios, las políticas gubernamentales, las acciones de los competidores, el estado de lo particular la industria, el control de la tecnología patentada, y las decisiones tomadas por el anterior los directivos de la organización. El papel del gerente es crear significado a partir de la aleatoriedad, la confusión y la ambigüedad. De acuerdo con el punto de vista simbólico, la parte real que la administración juega en el éxito o el fracaso de una organización es mínima.

La realidad sugiere una síntesis, los gerentes no son ni indefensos ni todopoderosos. En su lugar, el enfoque más lógico es ver al gerente como operando dentro de las limitaciones impuestas por la organización de la cultura y el medio ambiente.

LA ORGANIZACIÓN DE LA CULTURA

Así como los individuos tienen una personalidad, por lo que también lo hacen las organizaciones. Nos referimos a una la personalidad de la organización como su cultura.

La cultura organizacional son los valores compartidos, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la manera de actuar de miembros de la organización. Esta definición implica:

- Los individuos perciben la cultura organizacional basada en lo que ven, oyen o experimentar dentro de la organización.
- La cultura organizacional es compartida por los individuos dentro de la organización.
- La cultura organizacional es un término descriptivo. Se describe, en lugar de evalúa.

Siete dimensiones de la cultura de una organización que se han propuesto una.

a. La innovación y la asunción de riesgos (el grado en que los empleados son alentados a ser) innovador y riesgos take.

b. La atención al detalle (el grado en que los empleados se espera que exhiben precisión, el análisis y la atención al detalle)

- c. Orientación hacia los resultados (el grado en que los gestores se centran en los resultados o resultados y no en las técnicas y procesos utilizados para lograr los resultados)
- d. Las personas de orientación (el grado en que las decisiones de gestión tienen en cuenta el efecto en la gente dentro de la organización)
- e. La orientación del equipo (el grado en que las actividades laborales se organizan en torno equipos y no de individuos)
- f. La agresividad (el grado en que las personas son agresivas y competitivas) más que tolerante y de cooperación
- g. Estabilidad (el grado en que las actividades de la organización hincapié en el mantenimiento de el statu quo en contraste con el crecimiento)

Las culturas fuertes y débiles

Las culturas fuertes se encuentran en las organizaciones donde los valores principales son intensamente a cabo y ampliamente compartida. Si la cultura de una compañía es fuerte, débil, o en algún punto intermedio depende de factores organizacionales tales como el tamaño, la edad, la tasa de rotación de empleados, y la intensidad de la cultura original. Una cultura tiene cada vez más impacto en lo que hacen los gerentes como la cultura se hace más fuerte.

La mayoría de las organizaciones tienen de moderada a fuertes culturas. En estas organizaciones, de alta existe un acuerdo acerca de lo que es importante y lo define como "buena" conducta de los empleados.

La cultura se transmite y se aprende de los empleados, principalmente a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Una cultura innovadora debe tener las siguientes características:

- Desafío y la participación
- Libertad
- La confianza y la apertura
- Idea tiempo
- Alegría / humor
- Resolución de conflictos
- Debates
- Toma de riesgos

La Organización para el Medio Ambiente

El entorno general incluye las siguientes condiciones generales externas que puedan afectar a la organización: económico, político / jurídico, sociocultural, demográfica, tecnológica y las condiciones mundiales.

- Las condiciones económicas incluyen las tasas de interés, tasas de inflación, los cambios en los ingresos disponibles, las fluctuaciones del mercado de valores, y el ciclo económico general.

- Los políticos / jurídicos condiciones incluyen la estabilidad general de política de los países en que una organización hace negocios y las actitudes específicas que eligieron los funcionarios tienen hacia los negocios.

- Las condiciones socio-culturales incluyen las expectativas cambiantes de la sociedad.

Los valores sociales, las costumbres y los gustos pueden cambiar, y los gerentes deben ser consciente de estos cambios.

- Las condiciones demográficas, incluidas sus características físicas de una población (Por ejemplo, género, edad, nivel de educación,

ubicación geográfica, los ingresos, composición de la familia) puede cambiar, y los gerentes deben adaptarse a estos cambios.

- Las condiciones tecnológicas, que han cambiado más rápidamente que cualquier otro elemento del medio ambiente general.
- Los factores globales incluyen la competencia y los mercados globales de consumo.

Entornos difieren en su grado de incertidumbre del medio ambiente, que se refiere a (1) el grado de cambio en el entorno de una organización y (2) el grado de complejidad en ese ambiente

Grado de cambio se caracteriza por ser dinámico o estable. En un entorno dinámico, componentes del medio ambiente cambian frecuentemente. Si el cambio es mínimo, el medio ambiente es llamado un entorno estable.

El grado de complejidad ambiental es el número de componentes en una de organización medio ambiente y el grado de conocimiento de una organización acerca de los componentes. Si el número de componentes y la necesidad de conocimiento sofisticado es mínima, el medio ambiente se clasifican como simples. Si un número de componentes disímiles y una gran necesidad de conocimiento sofisticado existe, el medio ambiente es compleja.

Como la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de la organización, los administradores de tratar de minimizar la incertidumbre del entorno.

4. Toma de decisiones: La esencia del trabajo del gerente

Todos los miembros de una organización toma decisiones, pero la toma de decisiones es particularmente importante en el trabajo de un gerente. La toma de decisiones es una parte tan importante de los cuatro funciones de gestión que la toma de decisiones se dice que es sinónimo de gestión.

El proceso de toma de decisiones

Una decisión es una elección hecha a partir de dos o más alternativas.

La toma de decisiones, es proceso es un conjunto de ocho pasos que incluyen los siguientes:

- La identificación de un problema: Un problema es una discrepancia entre un Estado existente y un estado de cosas deseado. Con el fin de identificar un problema, un administrador debe ser capaz de diferenciar el problema de su síntoma, que debe estar bajo presión a las medidas adoptadas y debe tener la autoridad y los recursos para tomar acción.
- La identificación de criterios de decisión: criterios de decisión son los criterios que definen lo que es relevante en la decisión.

- La asignación de pesos a los criterios: Los criterios indicados en el paso anterior del proceso de toma de decisiones no pueden tener la misma importancia. Así que la decisión el fabricante debe asignar un peso a cada uno de los elementos con el fin de dar a cada elemento la prioridad correcta en la decisión.
- Alternativas de desarrollo: el que toma las decisiones debe entonces identificar viables alternativas que podrían resolver el problema.
- Análisis de las alternativas: Cada una de las alternativas son entonces analizados críticamente por el evaluarla con respecto a los criterios establecidos en los pasos 2 y 3.
- Selección de una alternativa: El siguiente paso es seleccionar la mejor alternativa de entre los identificados y evaluados. Si los pesos criterios se han utilizado, el que toma las decisiones que seleccionar la alternativa que recibió el puntaje más alto en Paso 5.
- Aplicación de la alternativa: La alternativa seleccionada es implementado por comunicar de manera eficaz la decisión de los individuos que serían afectados por ella y su compromiso con la decisión se adquiere.
- La evaluación de la eficacia de la decisión: El último paso en el proceso de toma de decisiones es evaluar el resultado de la decisión para determinar si o no el problema se ha resuelto.

Los directivos pueden tomar decisiones sobre la base de la racionalidad, la racionalidad limitada, o intuición.

1. Toma de decisiones racional. Toma de decisiones gerencial se supone que es racional, es decir, la toma de decisiones que sean consistentes y maximizar el valor - dentro de las limitaciones especificadas. Un gerente racional sería completamente lógico y objetiva. La toma de decisiones racional asume que el gerente está haciendo decisiones en los mejores intereses de la organización, no en sus intereses propios.

Los supuestos de racionalidad pueden ser satisfechas si el administrador se enfrenta a una problema sencillo en el que (1) las metas son claras y limitadas alternativas, (2) el tiempo presiones son mínimas y es el costo de encontrar y evaluar las alternativas bajo, (3) la cultura de la organización apoya la innovación y la asunción de riesgos, y(4) los resultados son concretos y medibles.

2. La racionalidad limitada. A medida que el modelo perfectamente racional de la toma de decisiones no es realista, los gerentes tienden a operar bajo los supuestos de limitada la racionalidad, que es la toma de decisiones un comportamiento que es racional, pero limitado (Limitado) por la capacidad del individuo para procesar la información.

En virtud de la racionalidad limitada, los administradores a tomar decisiones satisfaciente, en el que aceptar las soluciones que son "lo suficientemente bueno." la toma de decisiones de los directivos puede

ser fuertemente influenciada por la cultura de la organización, la política interna, el poder consideraciones, y por un fenómeno llamado escalada de compromiso, un mayor compromiso a una decisión anterior a pesar de evidencia de que puede se han equivocado.

3. La decisión intuitiva de decisiones. Los gerentes también utilizan regularmente su intuición. La toma de decisiones intuitiva es un proceso inconsciente de toma de decisiones sobre la base de la experiencia y el juicio acumulado. Aunque intuitiva la toma de decisiones no remplazará a la toma de decisiones racional proceso, juega un papel importante en la toma de decisiones de gestión.

Tipos de problemas y decisiones

Los administradores detectan diferentes tipos de problemas y utilizar diferentes tipos de decisiones para resolverlos. Los problemas pueden ser problemas estructurados y no estructurados problemas y las decisiones pueden ser programadas o no programadas decisiones.

Problemas estructurados son familiares y sencillos, y se define con facilidad. En tratar los problemas estructurados, un administrador puede utilizar una decisión programada, qué es una decisión repetitiva que puede manejarse mediante un enfoque de rutina.

Los administradores se basan en tres tipos de decisiones programadas:

1. Un procedimiento es una serie de pasos secuenciales interrelacionados que pueden ser utilizados para responder a un problema estructurado.
2. Una regla es una declaración explícita de que le dice a los gerentes lo que puede o no puede hacer.
3. Una política es una guía para la toma de decisiones.

Problemas no estructurados son los problemas que son nuevos o inusuales y para el cual la información es ambigua o incompleta. Estos problemas se manejan mejor por un decisión no programada que es una decisión única que requiere una solución.

En niveles más altos en la jerarquía de la organización, los administradores de tratar más a menudo con problemas difíciles, no estructurados y tomar decisiones no programadas en el tratar de resolver estos problemas y desafíos. Gerentes de nivel inferior manejar las decisiones de rutina, con las decisiones programadas.

Toma de decisiones Condiciones

Decisión puede ser tomada en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.

La certeza es una situación en la que un gerente puede tomar decisiones acertadas porque todos los resultados son conocidos.

Pocas decisiones de gestión se realizan en el marco del condición de certeza.

Más común es la situación de riesgo, en el que el tomador de decisiones es capaz de estimar la probabilidad de ciertos resultados.

La incertidumbre es una situación en la que el tomador de decisiones no es seguro y no puede incluso hacer una estimación razonable de probabilidad sobre los resultados de alternativas. En tal situación, la elección de alternativa se ve influida por el cantidad limitada de información disponible para la toma de decisiones.

También es influenciado por la orientación psicológica de la toma de decisiones.

- 1) Un gestor de optimismo seguirá una opción máxima, maximizando la ganancia máxima posible.
- 2) Un director pesimista llevará a cabo una elección máxima, la maximización del pago mínimo posible.
- 3) El director, que desea reducir al mínimo la pena máxima será optar por una mínima elección.

Toma de decisiones Estilos: Los gerentes tienen diferentes estilos en la toma de decisiones y resolver problemas.

Una perspectiva propone que las personas difieren a lo largo de dos dimensiones en la forma en que se acercan a la toma de decisiones.

Una dimensión es una forma individual de pensar racional o intuitiva. El otro es el individuo tolerancia a la ambigüedad-baja o alta. Diagramas de estas dos dimensiones conducir a una matriz que muestra cuatro diferentes estilos de toma de decisiones.

- a. El estilo directivo se caracteriza por la baja tolerancia a la ambigüedad y una manera racional de pensar.
- b. El estilo analítico se caracteriza por una alta tolerancia a la ambigüedad y de una manera racional de pensar.
- c. El estilo conceptual se caracteriza por una alta tolerancia a la ambigüedad y de una forma intuitiva de pensar.
- d. El estilo de comportamiento se caracteriza por una baja tolerancia a la ambigüedad y de una forma intuitiva de pensar.

En realidad, la mayoría de los gerentes tienen en común un estilo dominante y estilos alternativos, con algunos gerentes dependen casi exclusivamente de su estilo dominante y otros ser más flexible, dependiendo de la situación en particular.

Toma de decisiones sesgos y errores: Administradores de usar diferentes estilos y reglas "de oro "(heurística) simplemente la toma de decisiones. Algunos de decisión sesgos y errores que hacen son las siguientes:

1. El exceso de confianza se produce cuando el sesgo que toman las decisiones tienden a pensar que saben más de lo que hacen o tienen puntos de vista poco realista positivos de ellos mismos y su rendimiento.
2. Sesgo de la gratificación inmediata describe los tomadores de decisiones que tienden a querer recompensas inmediatas y evitar costos inmediatos.
3. El efecto de anclaje se describe cuando se toman las decisiones se fije en primera la información como punto de partida y, a continuación, una vez establecido, no para ajustarse adecuadamente a información subsiguiente.
4. Sesgo de la percepción selectiva ocurre cuando los tomadores de decisiones de forma selectiva organizar e interpretar los acontecimientos en base a sus percepciones sesgadas.
5. El sesgo de confirmación se produce cuando los tomadores de decisiones busquen la información que Reafirma sus decisiones anteriores y la información de actualización que contradice sus juicios anteriores.
6. Enmarcar el sesgo se produce cuando los tomadores de decisiones seleccionar y resaltar ciertos aspectos de una situación, mientras que excluyendo a otros.
7. Sesgo de disponibilidad se ve cuando los tomadores de decisiones tienden a recordar los eventos que son el más reciente y vívida en su memoria.
8. Los tomadores de decisiones que muestran un sesgo de representación evaluar la probabilidad de una caso en función de

cómo de cerca se asemeja a otros eventos o conjuntos de eventos.

9. La aleatoriedad sesgo describe el efecto que los tomadores de decisiones tratan de crear significado a partir de los sucesos aleatorios.
10. El error de los costes hundidos es cuando un tomador de decisiones se olvida de que las opciones actuales no puede corregir el pasado. En vez de ignorar los costos hundidos, la toma de decisiones no podemos olvidarlos. En la evaluación de opciones, el individuo se obsesiona con el pasado los gastos en lugar de en las consecuencias futuras.
11. Egoísta sesgo es exhibida por los tomadores de decisiones que son rápidos para tomar de crédito por sus éxitos y fracasos culpa de factores externos.
12. Sesgo retrospectivo es la tendencia de los tomadores de decisiones para creer falsamente, una vez el resultado es conocido, que habrían predijo con exactitud el resultado.

5. Entendiendo "Comportamiento Organizacional"

El comportamiento organizacional (OB) es un término relacionado con el estudio de individual y la dinámica de grupo en una organización ajuste, así como la naturaleza del

las propias organizaciones. Cuando las personas interactúan en las organizaciones, muchos factores entran en juego. El objeto de Los intentos de Estudios Organizacionales a entender y modelar estos factores.

Este tema es cada vez más importante como las personas con diversa fondos y valores culturales que trabajar juntos con eficacia y eficientemente. OB pretende subrayar la comprensión de la conducta en organizaciones a fin de desarrollar competencias de prever cómo la gente Es probable que se comporten. Este conocimiento puede luego ayudar en el control de los comportamientos que no son acorde con los objetivos de las organizaciones. factores como la objetividad, replicabilidad y sostenibilidad son importantes, mientras que la selección de la métodos para este propósito.

Cuestionario, entrevista, la simulación y la estudio se utilizan generalmente para provocar respuestas de los individuos situados en

diferentes tipos de organizaciones. Para una en gran medida su personalidad afecta a la naturaleza de sus respuestas.

6. Personalidad y Organización

Como entender la personalidad es crucial para conocer el comportamiento de un individuo en una organización, vamos a discutir en esta sección de la unidad de la interfaz entre la personalidad y de la organización.

La personalidad se refiere a algunas de las cualidades, características de las habilidades y competencias de los individuos, junto con ciertos otros rasgos como la preparación y la actitud. Personalidad significa patrones muy específicos de comportamiento de un individuo en una definida situación. Sin embargo, hay cierta uniforme características que siempre surgen en una persona sobre la base de que cierta pueden sacarse conclusiones. Los ejemplos podrían ser la naturaleza dominante o sumiso, agresividad o la cortesía. Personalidad Consiste en la organización de los sentimientos, pensamientos, cogniciones y visibles comportamiento. Sin embargo ciertos patrones de comportamiento no son visibles y se conocen Sólo después de la prueba adecuada. Vamos a por lo tanto, discutir la forma de medir la Personalidad.

6.1. Medición de la Personalidad

Puesto que la personalidad de un individuo juega un papel crucial en la conformación de una organización, varios métodos se han evolucionado para medir la personalidad. Por lo general tres métodos de evaluación se están utilizando.

Estos son los inventarios de personalidad, Las pruebas proyectivas y el Centro de Evaluación.

Veamos ahora brevemente cada método.

Los inventarios de personalidad Como un método ampliamente utilizado para medir personalidad, que se compone de varias declaraciones relacionadas con un determinado dimensión de la personalidad y las personas se les pidió que indicaran su grado de acuerdo o desacuerdo. Es generalmente se realiza pidiendo tanto negativa y redactadas en forma positiva las declaraciones de selecciona los temas comunes.

Las pruebas proyectivas

Esta prueba se realizó para investigar aspectos más difíciles y sofisticados de la personalidad de un individuo. La suposición es que parte de las latentes fantasías, sentimientos, esperanzas y aspiraciones se puede medir para evaluar la personalidad.

La prueba consta de diez imágenes, una un medio de ser la misma que la otra mitad. Estos manchas de tinta son ambiguas, no estructurados y los individuos se les pidió que indicaran lo que ven en estas fotos. Otro método proyectivo es la temática apreciación. Morgan y Murray (1935) desarrollado esta prueba. Se compone de veinte imágenes, cada una de ellas representa un entorno social. Estas imágenes proporcionan una situaciones relativamente definidos y los individuo se le pide escribir una historia de lo que podría estar sucediendo en ese sociales situación.

Centro de Evaluación

Este ensayo consiste en una variedad de métodos utilizado para evaluar la personalidad de los empleados en las organizaciones. Se puede constan de pruebas situacionales, gestión problemas, en la canasta de los ejercicios, el negocio

Presentaciones de planes, carta y la nota escritura, etc Es seguido por el desarrollo categorías de comportamiento para evaluar la el rendimiento en las áreas de resultados claves.

Las dimensiones evaluadas son la personalidad características tales como la sensibilidad a otros, ambición profesional, la integridad, independencia, etc.

La mayor parte de la organización de estrategias de comportamiento eventualmente se pretende utilizar óptimamente las capacidades de los individuos y los grupos hacia el logro de la organización objetivos. El rendimiento de un individual es una función de su capacidad y la voluntad o el deseo de utilizar su capacidad para alcanzar ciertas metas. Sin embargo, es importante que el personal es adecuadamente motivados para cumplir con estos objetivos.

Una vez que el gerente es capaz de entender los rasgos de la personalidad de un individuo trabajador, él o ella puede utilizar diferentes métodos de motivación. Vamos a discutir el punto de motivación en el trabajo.

6.2. Trabajo de la motivación

La motivación es un proceso que comienza con necesidad fisiológica o psicológica o necesita. Se activa un comportamiento o una unidad que se dirige a una meta o un incentivo. Todos los individuos tienen una serie de necesidades básicas que se puede considerar como puntos de venta que canalizar y regular el flujo de energía potencial del depósito.

La mayoría de las personas tienen, dentro de un determinado sistema socio-cultural, un conjunto similar de motivos o puntos de venta de energía; pero difieren grandemente en la fuerza relativa o disposición de los diversos motivos y actualización de los motivos depende de situaciones específicas en las que una persona encuentra así mismo.

6.3. Motivación: Mejora de los factores

Hay varias maneras en las que el nivel de motivación de los empleados puede ser aumentado y mejorado. Algunos de estos factores se describen como en:

El enriquecimiento del trabajo: Los trabajos deben ser rediseñados para ofrecer oportunidades de logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento. Se compone de variedad en contenidos de trabajo, un mayor uso de las habilidades y oportunidad para el crecimiento, proporcionando al empleado con una unidad completa de trabajo y el aumento de la autoridad.

Flexi Time: El concepto de tiempo flexible está diseñado para proporcionar a los empleados un control sobre su horario de trabajo. Todo tiempo de trabajo se divide en "tiempo de núcleo" y la "flexibilidad del tiempo". Durante el tiempo de núcleo, todos los empleados son de declaración obligatoria presente mientras que durante el tiempo de flexibilidad que son libres de elegir a sus propios tiempos.

Empoderamiento: El empoderamiento implica brindar a la autoridad para empleados en su área de operación de resolver sus problemas relacionados con el trabajo sin buscar la aprobación de arriba.

Círculos de calidad: los círculos de calidad son semi grupos de trabajo autónomos que cumplan regularmente para discutir y resolver los problemas relacionados con su área específica que tiene como objetivo a mejorar las condiciones de trabajo y de la libre desarrollo.

Los empleados de archivo Propiedad Plan:

se ha convertido en una herramienta importante en la retención de y motivar a los empleados en los negocios organizaciones. Es una de organización beneficio establecido en el plan de que se los empleados se ofrecen acciones de la compañía como parte de su paquete de beneficios. Lo hace que los empleados trabajar más duro, ya que afecta directamente al rendimiento del empresa y el valor de sus acciones también aumenta.

Motivación para el trabajo y la satisfacción en el trabajo son estrechamente vinculado con el general desempeño de los trabajadores y la posterior recompensas. Un empleado motivado es así probable que se sienta más satisfecho y viceversa. Por lo tanto es esencial para comprender la relación entre estos conceptos con el fin

de aplicarlos en el día a día gestión de los centros de aprendizaje de adultos para un mejor rendimiento.

7. De Satisfacción Laboral y Gestión de Recompensa

Satisfacción en el trabajo puede definirse como una actitud general del individuo hacia su o su trabajo. Es un estado positivo resultante de la valoración del puesto de trabajo o un trabajo experiencia. Se considera tanto como una actitud general así como la satisfacción con dimensiones específicas del puesto de trabajo como la remuneración, el trabajo en sí, la promoción oportunidades, la supervisión, compañeros de trabajo. Etc.

El grado de satisfacción puede variar con la forma en los resultados y cumplir o superar expectativas.

Hay varias teorías de trabajo satisfacción. Las relaciones humanas el movimiento sugerido que el verdadero satisfacción con el puesto de trabajo sólo puede ser proporcionado por permitir que los individuos suficiente la responsabilidad y la libertad que les permita para crecer mentalmente mientras físico / económico la escuela hizo hincapié en el papel de la física disposición de trabajo, de trabajo físico condiciones y de pago. En años recientes, el actitud de satisfacción en el trabajo ha llegado a estar vinculado con un enfoque más amplio a la mejorar el diseño del trabajo, el trabajo organización y la calidad de vida.

7.1. Satisfacción en el trabajo de medición

sus determinantes y consecuencias Medición de la satisfacción laboral ha sido un proceso difícil para los administradores.

Varias técnicas se han desarrollado durante los años que se utilizan ampliamente y son de gran importancia para los profesionales. Por ejemplo los individuos se hacen para recordar algunos de los incidentes importantes y críticos que han causado satisfacción o la insatisfacción con ellos y conclusiones se han extraído de estos ejercicios. En otro método un pequeño grupo de los empleados se reúnen y alienta a compartir abiertamente sus sentimientos con respecto a su trabajo. En el grupo las personas el medio ambiente se sienten libres para hablar sobre varias cosas.

Los investigadores han identificado varios factores que conducen a la satisfacción del trabajo que se dividen en dos categorías, es decir, los factores organizativos y determinantes individuales.

Factores de organización:

1. sistema de recompensas: La organización sistema de recompensa se ha encontrado que estar relacionados con la satisfacción laboral. Este se refiere a la justicia con pago de las prestaciones y las promociones se distribuyen.
2. Trabajo: La naturaleza del trabajo contribuye en gran medida. Los factores tales como la flexibilidad, la libertad y la apreciación de que dispone en el el desempeño del puesto de trabajo traer una muchos de satisfacción en el trabajo.
3. Comportamiento de Vigilancia: Satisfacción tiende a ser mayor cuando los empleados creen que su supervisor es competente y considerado.
4. Condiciones de trabajo: trabajo en general condiciones de una organización tienen un influencia directa sobre el nivel de satisfacción, confort, salario, desafío y la disponibilidad de recursos son componentes principales de trabajo condiciones.

Factores Individuales:

Varios individuales y socio-económicos las variables están relacionadas con la satisfacción laboral.

Los investigadores han encontrado que los más jóvenes La gente está satisfecha del mismo modo los hombres están más influidas que las mujeres si se proporcionan más autonomía en su trabajo (Malini 2001).

Existe una relación directa entre el trabajo la satisfacción y el rendimiento de un de los empleados.

Un trabajador satisfecho realiza esfuerzos adicionales lograr un mejor desempeño en su o su trabajo.

No es mayor resultado en una organización si los empleados son más satisfechos. De manera similar se lleva a disminuir

en el ausentismo si los empleados son más satisfechos en sus puestos de trabajo. También conduce a la creatividad de los empleados y mejores la salud mental.

7.2. Gestión de recompensa eficaz

El reconocimiento de los empleados es una herramienta de comunicación que refuerza y premia los resultados más importantes las personas a crear para su organización. Al reconocer a las personas con eficacia, a reforzar, con sus medios elegidos de reconocimiento, las acciones y comportamientos que más le interesa para ver la repetición de personas.

Un reconocimiento eficaz de los empleados sistema es sencillo, inmediato y herramienta de gran alcance.

Cuando se tiene en cuenta el reconocimiento del empleado procesos, es necesario desarrollar reconocimiento de que es igualmente eficaz para tanto a la organización y el de los empleados. Usted debe abordar cinco cuestiones importantes si se desea que el reconocimiento que se ofrece a ser visto como motivar y recompensar por su empleados e importantes para el éxito de su organización.

Liderazgo y satisfacción en el trabajo son interrelacionados como un liderazgo bien intencionado ayuda a que el proceso de satisfacción en el trabajo entre los empleados, proporcionando una motivar a la

atmósfera. Ordinario Los trabajadores esperan que sus líderes y se sienten inmensamente satisfecho si los líderes de tomarlos en la confianza y compartir su sabiduría y experiencia. Por lo tanto es esencial que las personas que están manejando para adultos centros de aprendizaje entender el concepto de liderazgo y sus diversas dimensiones.

8. Liderazgo

La mayoría de nosotros estamos familiarizados con la palabra líder.

La palabra liderazgo se puede referir para el proceso de llevar, el concepto de conducir y de que las entidades realizar una o varias de las principales actos.

En nuestro día a día, el liderazgo puede ser considerarse ya sea real o potencial. El líder real sirve de guía o dirección, como en la frase el Emperador ha proporcionado satisfactoriamente liderazgo.

Líder potencial tiene la capacidad o capacidad para dirigir, como en la frase que podría haber ejercido efectiva el liderazgo, o como indica en el concepto nacido para liderar.

El liderazgo puede tener un aspecto formal (como en el liderazgo de la mayoría política o de negocios) o un uno informal (como en la mayoría amistades). El término abstracto "Liderazgo" por lo general implica que el entidades que realizan el líder poseen algún

"Capacidad de liderazgo" o competencias; mientras que el término "líder" sugiere una acción de llevar.

Existen varios tipos de entidades pueden proporcionar o muestran liderazgo, real o potencial. El liderazgo surge cuando una entidad como "Líder" se las ingenia para recibir la deferencia de otras entidades que se convierten en "Seguidores". El proceso de obtención de deferencia puede llegar a ser competitivo en que la emergente "líder" se basa "Seguidores" de las facciones de las anteriores o alternativas de "Líderes".

En un país democrático, el pueblo mantener la soberanía (soberanía popular) pero el delegado del día a día la administración y el liderazgo de ser elegido representantes.

La competencia o la competencia percibida ofrecen una posible base para la selección de las élites dirigentes de un grupo más amplio de talento potencial. El cabildeo político puede resultar necesarias en los sistemas electorales, pero habilidad demostró de inmediato y personaje puede lograr el liderazgo en grupos más pequeños, como una agencia de servicio.

Muchas organizaciones y grupos objetivo identificar, fomentar y promover lo que ellos ven como un potencial de liderazgo o la capacidad - especialmente entre los miembros más jóvenes de

sociedad. Los problemas de sucesión la planificación o de legitimación de un líder se vuelven importantes cuando el liderazgo (sobre todo el liderazgo individual) podría o tiene que cambiar debido a plazo de caducidad, accidente o senescencia (envejecimiento).

8.1. Alcance de Liderazgo

Uno puede gobernar, o puede uno gobernar el mundo entero. En el medio, podemos encontrar líderes que operan principalmente dentro de las familias, bandas, tribus, Estados, naciones o imperios. Además de estos, también encontramos, por ejemplo, los líderes religiosos (potencialmente con sus propias jerarquías internas), el lugar de trabajo (los líderes ejecutivos, funcionarios,

los altos directivos / superior, medio gerentes, directores de personal, y linemanagers equipo de líderes, supervisores) y los líderes de las asociaciones voluntarias.

Convencidos de que el carisma y la personalidad el único que puede hacer milagros, la mayoría de los líderes operar dentro de una estructura de seguidores y grupos de ejecutivos que llevan a cabo y controlar la expresada o filtrada filtereddown la voluntad del líder. Este subvaloración de la importancia de liderazgo puede servir como un recordatorio de la existencia del seguidor. Una más o de la burocracia menos formal pueden promover una personalidad ordinaria como un todo líder eficaz. Burocrático las organizaciones también pueden elevar los incompetentes las personas a niveles de liderazgo. Estos Los líderes pueden crear coaliciones y alianzas. Los partidos políticos abundan en tales líderes. Otros dependen de relación con

las masas: que la mano de obra en el lugar de trabajo actual o en el soporte primera línea de batalla, liderando con el ejemplo.

8.2. Cualidades sugeridas

Liderazgo:

Los estudios de liderazgo han sugerido cualidades que la gente suele asociar con el liderazgo. Estos incluyen el siguientes cualidades (véase Fiedler 1967).

- Guiar a otros mediante la prestación de un modelo a seguir y por medio de la voluntad servir a los demás primero.
- Talento y técnica / habilidad específica una tarea a la mano.
- Iniciativa y espíritu emprendedor - Inspiración carismática - atractivo para otros países y la capacidad para aprovechar esta estima que motivar a los demás.
- La preocupación por un papel – una dedicación que consume gran parte de los líderes de la vida - servicio a una causa.
- Un claro sentido de propósito (o misión) - Objetivos claros: enfoque: el compromiso.
- Orientación hacia los resultados - la dirección de todos los acción hacia la misión - dar prioridad a actividades para pasar el tiempo en que los resultados la mayoría devengará.
- Optimismo - pesimistas muy pocos convertirse en líderes.
- El rechazo del determinismo - la creencia en una capacidad de hacer una diferencia.

- Capacidad para fomentar y cultivar aquellos que dependen de ellos, - delegado de tal manera que la gente crecerá.
- Modelos a seguir, los líderes pueden adoptar una personaje que encapsula su misión y predicar con el ejemplo.
- Conocimiento de sí mismo (en no burocrática estructuras)
- Conciencia de sí mismo - la capacidad de "liderar" (por así decirlo) de uno mismo antes de la que conducen otros seres igualmente.
- En lo que respecta a las personas y proyectos, la capacidad de elegir ganadores, reconociendo que, a diferencia de con habilidades, no se puede (en general) enseñar a la actitud. Tenga en cuenta que "recoger Los ganadores "(" Los ganadores de la elección ") conlleva implicaciones de la suerte de los jugadores así como de la capacidad de tomar riesgos, pero "verdaderos" líderes, como pero a diferencia de los jugadores "falsos" los líderes, basar sus decisiones en realistas conocimiento (y por lo general en muchos otros factores se deriva parcialmente de "real" la sabiduría).
- Entender lo que otros dicen, en lugar de escuchar lo que dicen cosas - esto en parte podría resumir este calidad hasta como "caminar en una persona los zapatos de otra persona "(para usar un común cliché).
- La teoría del liderazgo situacional (Stodgdill 1957) parte de la premisa que las situaciones diferentes requieren diferentes rasgos. De acuerdo con este grupo de teorías, no solo óptimas perfil psicográfico de un líder que existe. Se ha dicho que el

liderazgo de la conducta convierte en una función no sólo de las características del líder, sino de las

- características de los seguidores así. Otros modelos de liderazgo situacional introducir una variedad de variables.
- La naturaleza de la tarea (estructurado o de rutina) políticas de la organización, el clima y cultura.
- Las preferencias de los líderes superiores.
- Las expectativas de los compañeros.
- Las respuestas recíprocas de los seguidores Así, el liderazgo es esencialmente gestión de una organización sobre la base de un cierto individuo y de la situación cualidades de los directivos. Pero hay diversas variantes, dependiendo de la dirección sobre la situación y tipo de organización.
- La comprensión de estas diversas categorías ayudará a los gerentes para ejecutar estos centros de una manera eficiente.

8.3. Gestión y Liderazgo

Algunos comentaristas (por ejemplo, Cogan 1992) enlace de liderazgo en estrecha colaboración con la idea de gestión, que podría llamarse incluso consideran los dos como sinónimos.

Si se acepta esta premisa, se puede ver liderazgo como:

1. Centralizada o descentralizada.
2. Amplio o focalizado.
3. Orientado a las decisiones o la moral centrado.
4. Intrínseca o derivado de algunos autoridad.

Cualquiera de los bipolares etiqueta tradicional adscrito al estilo de gestión también podría aplicar el estilo de liderazgo. Hersey y Blanchard (1982) utilizan este enfoque.

Afirman que la gestión más que consiste en el liderazgo aplicado a los negocios situaciones, o en otras palabras: gestión constituye un subconjunto de la amplio proceso de liderazgo. Conforme de Hersey y Blanchard (1982: 3), "El liderazgo se produce un momento dado intentos de influir en el comportamiento de los un individuo o grupo, independientemente del razón. La administración es una especie de

liderazgo en el cual el logro de objetivos de la organización es de suma importancia”.

Sin embargo, una clara distinción entre gestión y el liderazgo puede sin embargo, resultar útil. Esto haría permitir una relación recíproca entre liderazgo y administración, lo que implica que un gerente efectivo debe poseer habilidades de liderazgo, y un líder eficaz debe demostrar capacidad de gestión.

Zaleznik (1977), por ejemplo, delineado diferencias entre el liderazgo y la gestión. Vio a los líderes como visionarios, preocupados por la inspiración la sustancia, mientras que él considera como los administradores planificadores que tienen preocupaciones con proceso. Bennis (1989) más explicado la dicotomía entre gerentes y líderes. Señaló a la después de doce distinciones entre los dos grupos.

Los administradores administran, los líderes innovar.

Los administradores preguntar cómo y cuándo, los líderes preguntar qué y por qué.

Los administradores se centran en los sistemas, los líderes centrarse en las personas.

Los administradores hacen las cosas bien, los líderes se las cosas correctas.

Los administradores mantienen, los líderes a desarrollar Los administradores confían en el control, los líderes inspirar confianza.

Los gerentes tienen a corto plazo punto de vista, los líderes tienen una longerterm perspectiva.

Los administradores aceptar el status quo, desafiar a los líderes del status-quo.

Los gerentes tienen un ojo en la parte inferior línea, los líderes tienen un ojo en el horizonte Los administradores imitar, los líderes de su origen.

Los administradores emular la clásica buena soldado, son líderes de su propia persona copia de los gerentes, los líderes muestran originalidad.

Trabajar con una comunidad, un educador de adultos está siempre en busca de real o potencial de los líderes y el aprendizaje sobre

diferentes estilos de liderazgo puede ayudar en la identificación real o potencial Los líderes de la comunidad.

9. Autoridad, poder y política

Las organizaciones o asociaciones de voluntarios, aunque las entidades racionales, a menudo no lo hacen seguir estrictamente sus propias bien definidas el sistema deja un margen para juego de poder y la política. Por consiguiente, es necesario comprender la dinámica del poder, la política y la autoridad para que las organizaciones puedan ser manejados en una manera adecuada. Los conceptos de autoridad, poder y la política son interdependientes en el sentido de que la política - ya sea de el tipo específico del gobierno (partidos políticos, grupos de presión, etc), la clase económica (la burocracia, la organización del trabajo en la vida social las jerarquías basadas en el estado, etc) o las relaciones interpersonales (entre hombres y mujeres, niños y adultos, etc) - implica el ejercicio de la autoridad y la potencia.

9.1. Distinción entre la autoridad y el Poder

A pesar de la autoridad y el poder son términos bastante a menudo se usan indistintamente pero son muy diferentes.

Específico diferencias puede ser descrito como sigue:

1. Autoridad se aplican más y es deriva de nivel de posición en una organización. Potencia sin embargo es individual e independiente y su origen en el carisma y social posicionamiento.
2. La autoridad es formal, basado en superior y subordinado relación. El poder es informal y se basa en individuales comprensión.
3. Dado que la autoridad se relaciona con posición en una organización, tiene alcance limitado y se limita a estructura organizacional, mientras que el poder está ligado a un individuo y trasciende las fronteras.
4. La autoridad es justa y se aplica por igual mientras que la potencia se puede utilizar de manera indiscriminada.

9.2. Autoridad

La autoridad es piedra angular de una organización. Se puede definir como el capacidad de un individuo a buscar cumplimiento a las instrucciones regulados de la superior. Se refiere a la economía formal derechos inherentemente disponibles a un gestor para dar órdenes y ver su cumplimiento.

Según Max Weber (1924), no 3 tipos de autoridades: tradicionales, Autoridad racional y carismática.

La autoridad tradicional se basa en una la creencia establecida en la santidad de tradiciones inmortales, mientras que legal la autoridad se basa en la legalidad misma de la posición del individuo. Carismático la autoridad tiene su génesis en un carisma personal del individuo y cualidades.

Características de la Autoridad

1. Autoridad reside en la posición y es persona independiente.

2. Es decir, la naturaleza de la autoridad tradicional, legal, carismática, determina la naturaleza de la estructura.
3. Autoridad está en proporción a los niveles en una organización.

Idealmente 4 hay una correlación positiva entre la autoridad y el grado de la competencia.

9.3. Poder

En términos sociales, el poder, casi por definición, implica el gobierno de unos pocos sobre la mayoría y tenemos que comprender los procesos políticos (tanto) Estructurales e interpersonales mediante el cual el poder se legitima (el proceso de por el que el poder deja de ser abiertamente poder coercitivo y se convierte en que es basado en la autoridad. Por potencia se entiende la capacidad de los individuos o grupos a hacer sus propias preocupaciones o intereses contar, incluso cuando otros se resisten. Poder veces implica el uso directo de la fuerza, pero casi siempre es también acompañado por el desarrollo de las ideas (ideología) que justifican las acciones de los poderosos. La política, en este sentido, es un concepto que se puede definir como un proceso que implica el ejercicio "de de control, limitación y la coerción en la sociedad ". Potencia que se deriva de sociales posicionamiento carece de legitimidad. Es depende de la fuerza individual y competencias. Dependiendo situación, hay varios tipos de de alimentación, algunos de los cuales se describen a continuación.

- Recompensa de energía
- El poder coercitivo
- El poder legítimo
- El poder personal
- Expertos de energía

- Poder referente

Poder de recompensa: El grado en que un administrador puede utilizar extrínsecos e intrínsecos recompensas para el control de otras personas es éxito descrito como poder de recompensa. En el acceso y la utilización de premios depende en las habilidades gerente.

Poder coercitivo: Las extensiones a las que un gerente puede negar beneficios deseados o administrar castigos para controlar otras personas. La disponibilidad varía de una organización y gestor a otro.

Legítimo el poder: La medida en que un administrador puede utilizar los subordinados " la interiorización de valores o creencias que el "Jefe" tiene "el derecho de mando" para controlar su comportamiento. Si la legitimidad es perdida, la autoridad no será aceptada por subordinados.

Poder personal: El poder personal es derivados de fuentes individuales.

Poder de experto: ¿Es la capacidad para controlar otra persona el comportamiento a través de la posesión de conocimientos, experiencia o juicio de que la otra persona necesita pero no tiene?

Poder de referencia: La capacidad de controlar la conducta de otra, porque la persona quiere identificarse con la fuente de alimentación.

Se puede mejorar mediante la vinculación a la moral y la ética y la visión a largo plazo.

9.4. Política

¿Cuáles son las políticas organizacionales? Desde las organizaciones no siguen sus sistemas y procedimientos bastante, hay mucha política. En esencia, implica mucho de capacidad de maniobra en la asignación de las responsabilidades, las recompensas y los recursos.

La política es el uso de la energía para el desarrollo fines socialmente aceptables y los medios que equilibrio individual y colectivo los intereses.

El comportamiento político puede tomar muchas formas.

Se puede comprender que pasa una cadena de comandos, retención de información, la difusión de rumores, filtraciones confidenciales la información, el cabildeo, la presión con tácticas, etc Los siguientes son los características y razones de política comportamiento.

Está fuera uno los requisitos de trabajo.

Es un intento para influir en el toma de decisiones. Puede tratarse de la estrategia de toma y daca. Por lo general, desprovista de toda moralidad y la ética.

Un número de factores puede conducir a la política comportamiento. Si hay falta de claridad en políticas de la organización y la presencia de sobre los individuos ambiciosos en la fuerza laboral es mayor, hay más posibilidades de la política. Limited vías de promoción, comportamiento discriminatorio de la gestión puede agravar el comportamiento político.

Hay varias maneras en que la política se lleva a cabo en las organizaciones. Feyol (1949) describe la siguiente política estrategias. Gestión de Impresión: Un intento se hace para crear una impresión de que todo es bueno por nosotros y nada malo no tiene nada que ver con nosotros. Relación papel de extra: la adulación, crear buena voluntad y ser abiertamente ambiente son algunas de las tácticas a través del cual el comportamiento político es promovido.

Coalición: como la gente importada vienen juntos y promover un determinado causa que es esencialmente político naturaleza.

Negociación: la negociación, las negociaciones etc. se utilizan para obtener beneficios adicionales que no están normalmente disponibles.

9.5. Aplicar lo que ha aprendas

Por favor, realizar las siguientes actividades de aplicar y demostrar la los puntos principales tratados en la Unidad 14. ¿Cuáles son algunas importantes características de la personalidad de cada miembro del personal en la configuración de la educación de adultos?

Preparar un cuadro comparativo mostrando estas características.

Narrar los factores que han sido encontrados a afectar el nivel de motivación de los empleados de su hijo adulto aprendizaje de puesta a punto.

Llevar a cabo una encuesta de satisfacción laboral de los miembros del personal en cualquiera de los el aprendizaje de adultos puesta en marcha y el partido con sus rasgos de personalidad.

10. Reflexiones

1. Usted puede hacer que la personalidad de un empleado juega un papel clave en su trabajo conducta relacionada. Es un criterio importante en la selección, promoción y desarrollo de otros aspectos de los empleados. Las organizaciones pueden utilizar la combinación de técnicas para evaluar atribuye la mayor parte de la personalidad adecuada para los requisitos de trabajo. Haga ejercicio y luego escribir un breve nota sobre cómo le gustaría que para evaluar los atributos de la personalidad de las personas que trabajan en un centro de educación de adultos.
2. Como se puede divisar la satisfacción laboral y gestión recompensa son algunos de los componente más importante en el el funcionamiento de una organización. Tiene relación muy estrecha con la general la supervivencia y la sostenibilidad de organizaciones. Hay varios métodos para evaluar el nivel de empleo satisfacción y así llegar a algunas conclusiones importantes. Averiguar cómo que le gustaría desarrollar un método para evaluar el nivel de satisfacción en el trabajo en un centro de educación de adultos.
3. El liderazgo juega un papel crucial en cualquier organización. Cambio de liderazgo y la reflexión y repensar en el equipo de alta dirección son poderosos factores desencadenantes de la organización cambiar. Los líderes crean un contexto en el que

se desafía el status quo. Trate de recordar una experiencia de crisis en materia de liderazgo durante su carrera como educador de adultos.