



Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Arquitectura y Diseño
Licenciatura en Administración y Promoción de la
Obra Urbana

Dirección

(Material audiovisual, Sólo visión proyectables)

Elaboró: L. en C. Sergio Alberto González Navarrete

Fecha de elaboración: octubre 2017

MAPA CURRICULAR

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA OBRA URBANA PLAN 2015

ÁREAS DISCIPLINARIAS	NÚCLEO BÁSICO		NÚCLEO SUSTANTIVO							NÚCLEO INTEGRAL		
	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9	PERIODO 10	PERIODO 11	
URBANISMO	DISEÑO Y DISEÑOS URBANOS	URBANIZACIÓN EN VIVIENDA							INSTRUMENTAL PROFESIONAL			
	SURCO URBANO	VIVIENDA	VALORES Y TRANSPORTES	EQUIPAMIENTO URBANO							SEPARACIÓN DE FUNCIONES EN EL TERRITORIO URBANO	PROYECTO INTEGRAL I
	PROYECTOS DE DISEÑO URBANO	PROYECTOS DE INTERVENCIÓN URBANA	PROYECTOS DE INTERVENCIÓN URBANA	PROYECTOS Y PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	PROYECTOS DE DESARROLLO INDUSTRIAL	PROYECTOS SOSTENIBLES URBANO	PROYECTOS Y DISEÑO DE POLÍTICAS URBANAS	Proyectos de Planeación y Gestión del Territorio Urbano	Proyectos de Planeación y Gestión del Territorio Urbano			
GEOGRAFÍA	Introducción a la Geografía Urbana	DIFERENCIACIÓN DE PLANES URBANOS	REPRESENTACIÓN URBANA	SISTEMAS URBANOS SOCIOECONÓMICOS	SISTEMAS URBANOS SOCIOECONÓMICOS II							
DERECHO	DERECHO URBANO	LEGISLACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES	LEGISLACIÓN DE LA OBRA PÚBLICA FEDERAL	LEGISLACIÓN DE LA OBRA PÚBLICA FEDERAL Y SUBSIDIARIA		DERECHO PROCESAL ADMINISTRATIVO	POLÍTICA FISCAL Y CREDITICIA			ETICA PROFESIONAL		
SOCIOLOGÍA												
ADMINISTRACIÓN Y OBRA URBANA	ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRACIÓN URBANA OPERATIVA	ASISTENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN URBANA OPERATIVA	ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	SISTEMAS DE LA ORGANIZACIÓN URBANA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	ADMINISTRACIÓN URBANA DE LA OBRA PÚBLICA	ADMINISTRACIÓN URBANA DE LA OBRA PÚBLICA	ADMINISTRACIÓN URBANA DE LA OBRA PÚBLICA	ADMINISTRACIÓN URBANA DE LA OBRA PÚBLICA	ADMINISTRACIÓN URBANA DE LA OBRA PÚBLICA	ADMINISTRACIÓN URBANA DE LA OBRA PÚBLICA	ADMINISTRACIÓN URBANA DE LA OBRA PÚBLICA
FINANZAS	RENTAS URBANAS	CONTABILIDAD	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	FINANZAS								
ECONOMÍA												
COMUNICACIÓN												
	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9	PERIODO 10	PERIODO 11	PERIODO 12
	HORAS TEÓRICAS 10	HORAS TEÓRICAS 30	HORAS TEÓRICAS 50	HORAS TEÓRICAS 50	HORAS TEÓRICAS 40	HORAS TEÓRICAS 10	HORAS TEÓRICAS 5	HORAS TEÓRICAS 5	HORAS TEÓRICAS 5	HORAS TEÓRICAS 0	HORAS TEÓRICAS 0	HORAS TEÓRICAS 0
	HORAS PRÁCTICAS 30	HORAS PRÁCTICAS 30	HORAS PRÁCTICAS 30	HORAS PRÁCTICAS 30	HORAS PRÁCTICAS 30	HORAS PRÁCTICAS 30	HORAS PRÁCTICAS 30	HORAS PRÁCTICAS 30	HORAS PRÁCTICAS 30	HORAS PRÁCTICAS 30	HORAS PRÁCTICAS 30	HORAS PRÁCTICAS 30
	TOTAL DE HORAS 40	TOTAL DE HORAS 60	TOTAL DE HORAS 80	TOTAL DE HORAS 80	TOTAL DE HORAS 70	TOTAL DE HORAS 40	TOTAL DE HORAS 35	TOTAL DE HORAS 35	TOTAL DE HORAS 35	TOTAL DE HORAS 35	TOTAL DE HORAS 35	TOTAL DE HORAS 35
	CREDITOS 13	CREDITOS 20	CREDITOS 30	CREDITOS 30	CREDITOS 20	CREDITOS 10	CREDITOS 10	CREDITOS 10	CREDITOS 10	CREDITOS 10	CREDITOS 10	CREDITOS 10
	PROPÓSITOS DE APRENDIZAJE 1	PROPÓSITOS DE APRENDIZAJE 2	PROPÓSITOS DE APRENDIZAJE 3	PROPÓSITOS DE APRENDIZAJE 3	PROPÓSITOS DE APRENDIZAJE 3	PROPÓSITOS DE APRENDIZAJE 3	PROPÓSITOS DE APRENDIZAJE 3	PROPÓSITOS DE APRENDIZAJE 3	PROPÓSITOS DE APRENDIZAJE 3	PROPÓSITOS DE APRENDIZAJE 3	PROPÓSITOS DE APRENDIZAJE 3	PROPÓSITOS DE APRENDIZAJE 3

UNIDAD DE APRENDIZAJE

TOTAL	
HORAS TEÓRICAS	10
HORAS PRÁCTICAS	370
TOTAL DE HORAS	380
CREDITOS	125
PROPÓSITOS DE APRENDIZAJE	13

Identificación de la Unidad de Aprendizaje

Nombre de la unidad de aprendizaje:

Administración

Espacio académico :

Facultad de Arquitectura y Diseño

Programa educativo:

Licenciatura en Administración y
Promoción de la Obra Urbana Plan 2015

Área de docencia:

Administración y Obra Urbana

Programas académicos en los que se imparte:

Licenciatura en Administración y Promoción de la
Obra Urbana

Índice de contenido

MAPA CURRICULAR.....	2
IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE.....	3
GUIÓN EXPLICATIVO.....	5
CONTENIDO TEMÁTICO DEL MATERIAL.....	6
OBJETIVO.....	7
DESARROLLO DEL MATERIAL.....	8
BIBLIOGRAFÍA.....	49

Guión explicativo para utilizar el material

El material contiene proyectables sólo visión que llevan al alumno a conocer y analizar la fase de dirección, como parte del proceso administrativo.

También podrá identificar la importancia que tiene la dirección como una etapa donde se crea y mantiene un ambiente donde los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos.

Contenido temático del material

La dirección como parte del proceso administrativo constituye la fase donde los directores ponen en práctica las habilidades directivas para lograr influir en las personas de tal forma que contribuyan con las metas organizacionales y de grupo.

El presente material brinda apoyo a la unidad de competencia IV Dirección.

Objetivo

Inducir en el alumno los conceptos de comportamiento, liderazgo, comunicación y motivación en los integrantes de una organización.

Este material esta dirigido a estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Obra Urbana de la Universidad Autónoma del Estado de México

Desarrollo de Material

LA DIRECCIÓN

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización.

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.



En esta fase se logra la realización efectiva de lo planeado por medio de la autoridad, ejercida a base de decisiones, directas o delegadas, vigilando también que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes.

DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN

Leonard J. Kazmie. La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Burt K. Scanlan. Coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Robert B. Buchele. Influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización.

Joel J. Lerner y H.A. Baker. Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

La dirección

Mandar

Para que se cumplan los objetivos de la empresa.

Influir

En los empleados para que su trabajo sea más eficaz.

Motivar

A los empleados para que trabajen de mejor manera.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

Elementos de la Dirección

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización



Ejemplo de Dirección - En la producción de una película el Director de cine, es el que toma la mayor parte de las decisiones y dirige a los actores.

Etapas de la dirección

1. COMUNICACIÓN
2. LIDERAZGO
3. MOTIVACIÓN
4. INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO



Etapas de la dirección

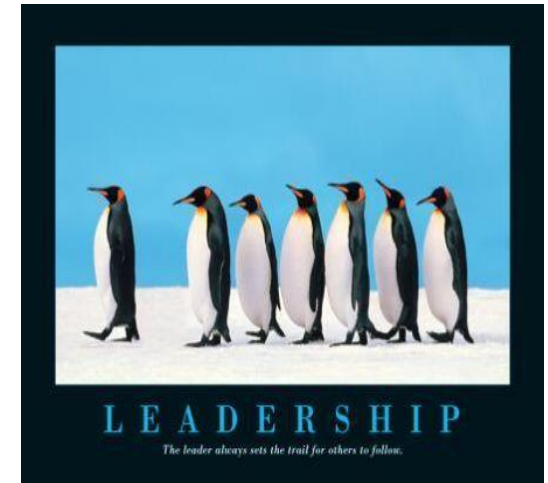


LIDERAZGO

Interpretar y analizar dos perspectivas:

1) Como cualidad personal

Históricamente ha sido concebido como un ser superior, con atributos especiales.



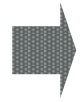
2) Como una función dentro de una organización

Es un producto no de sus características, sino de las necesidades de un grupo, de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

Dirección y liderazgo

LAS BASES DEL PODER

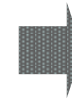
El poder sustentado en la organización



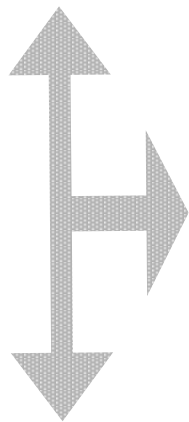
Líder organizacional (Formal)



El poder es recibido de una organización y el conductor mismo, así como quienes le reportan están incluidos en el sistema de poder de tal organización



Si el poder le es quitado, se va de la organización. El grupo sigue trabajando con el próximo manager.



SEGUIDORES



METAS

El poder sustentado en cualidades personales reconocidas por el grupo



Líder social (Informal)

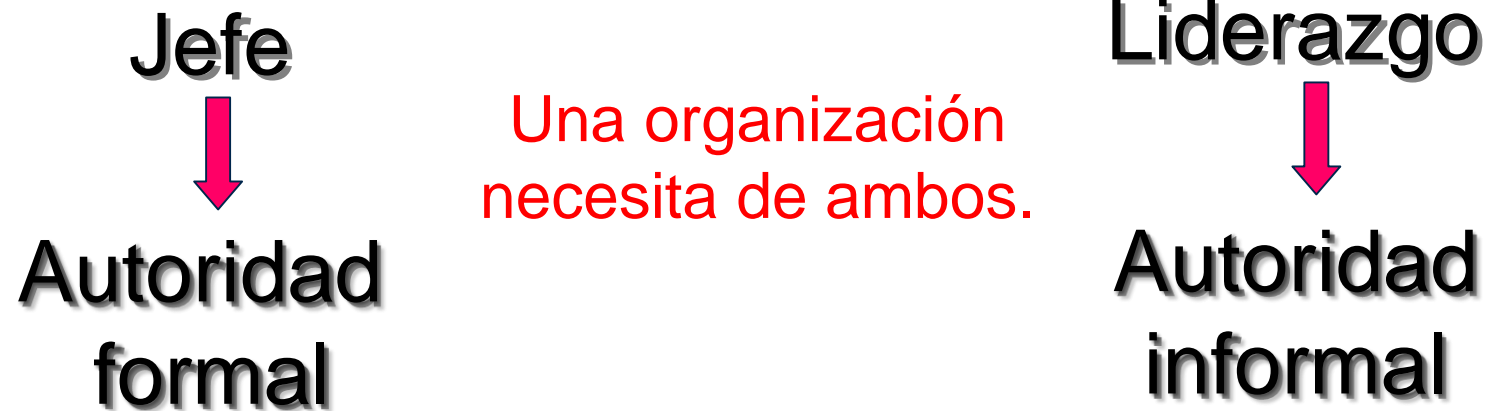


El poder proviene del grupo humano que sigue al líder en su causa



Si deja de ser seguido puede ser un ideólogo o un intelectual. Constituirse en la base de pensamiento de algún otro líder

“No todos los directores son líderes, ni todos los líderes son directores ”



Un director dirige, ejecuta y toma decisiones basado en la autoridad.

Un líder hacer que una organización se mueva en de una causa común, solo por la confianza y motivación.

Liderazgo

Un **líder** inspira y toma decisiones que afectan positivamente, y que pueden reunir a un equipo dispar y conseguir que trabajen con una meta común.

Es una relación de influencia con los seguidores que se esfuerzan por un cambio y por resultados.

Influencia - Los directivos usan medios para influir en los subordinados:

- Posición formal
- Recompensas
- Coerción
- Habilidad
- Carisma personal



Propósitos compartidos

Líder y seguidores tienen propósitos compartidos, cada uno puede contar con el otro para actuar en formas que mueven a todos hacia la meta.

Los líderes tienen que hacer mucho más que solo convencer a las personas de seguirlos.

Cambio

Hoy la necesidad de cambio es una constante en las organizaciones.



Definiciones de liderazgo

Chiavenato: “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Rozenzweig:
"Manera de ejercer influencia“.

Robbins: “capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas.”

Stoner: “proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.”

LIDERAR NO ES

- ✓ Dar órdenes
- ✓ Doblegar voluntades
- ✓ Imponer el poder del cargo
- ✓ Conocer todas las respuestas
- ✓ Administrar

LIDERAR ES

- ✓ Reconocer, permitir y fomentar el liderazgo a todos los niveles de la organización.
- ✓ Es conseguir lo mejor de cada uno de los colaboradores.
- ✓ Reconocer el poder del otro. (empowerment)
- ✓ Tener empatía
- ✓ Tener un amplio conocimiento de sí mismo y de los que lo rodean
- ✓ Tener la capacidad de adelantarse al cambio, desecharlo, reorientarlo y dominarlo

Estilos de autoridad en un líder

Autocrático: Centraliza la autoridad y expide órdenes, esperando obediencia. Es dogmático, firme y dirige mediante la capacidad de retener, conceder recompensas, o asignar castigos.

Democrático: Delega la autoridad, involucra a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados.

Laissez-faire (“dejar hacer”): Es blando e indulgente, permite que sus seguidores hagan lo que quieran.

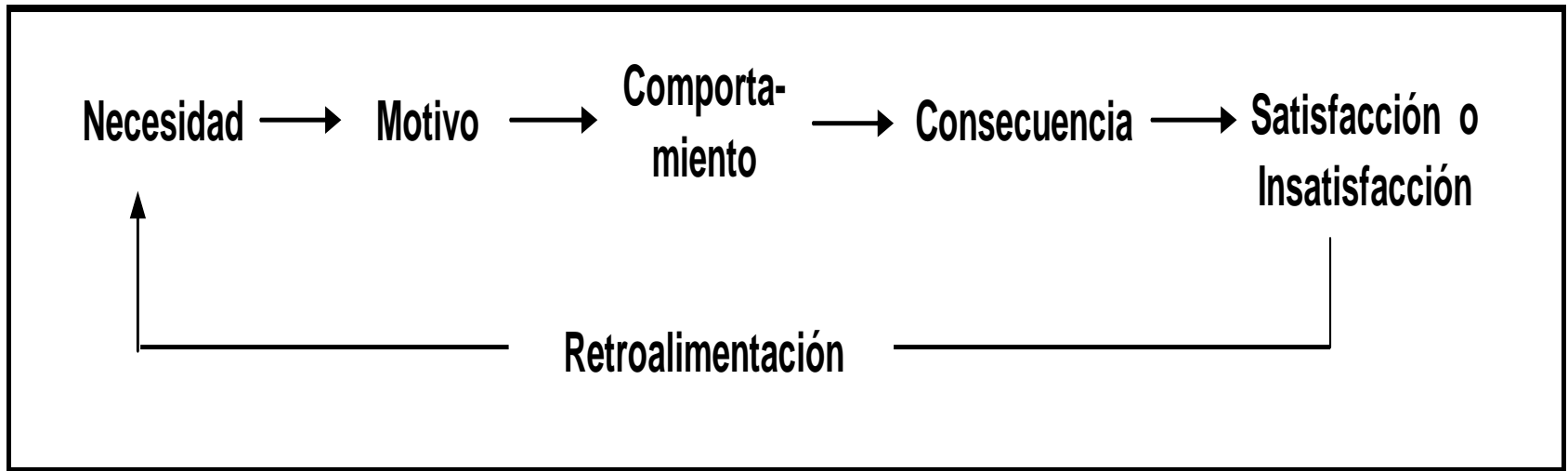
MOTIVACIÓN

Está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Es el **impulso** que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.



Proceso de la Motivación



“La **motivación** es todo aquello que influye en el comportamiento para el logro de cierto resultado”.

- Líder: transmitir motivación.
- Seguidores: para el logro de los objetivos de la organización.

La motivación es la labor mas compleja de la Dirección, pues a través de ella se logrará la ejecución del trabajo.

Las teorías que existen en relación con la motivación, pueden agruparse en dos grandes tendencias:

a) Teorías del contenido

b) Teorías de aprendizaje o del enfoque externo

Estas describen la razón por la cual los empleados son productivos o lo que impulsa su conducta.

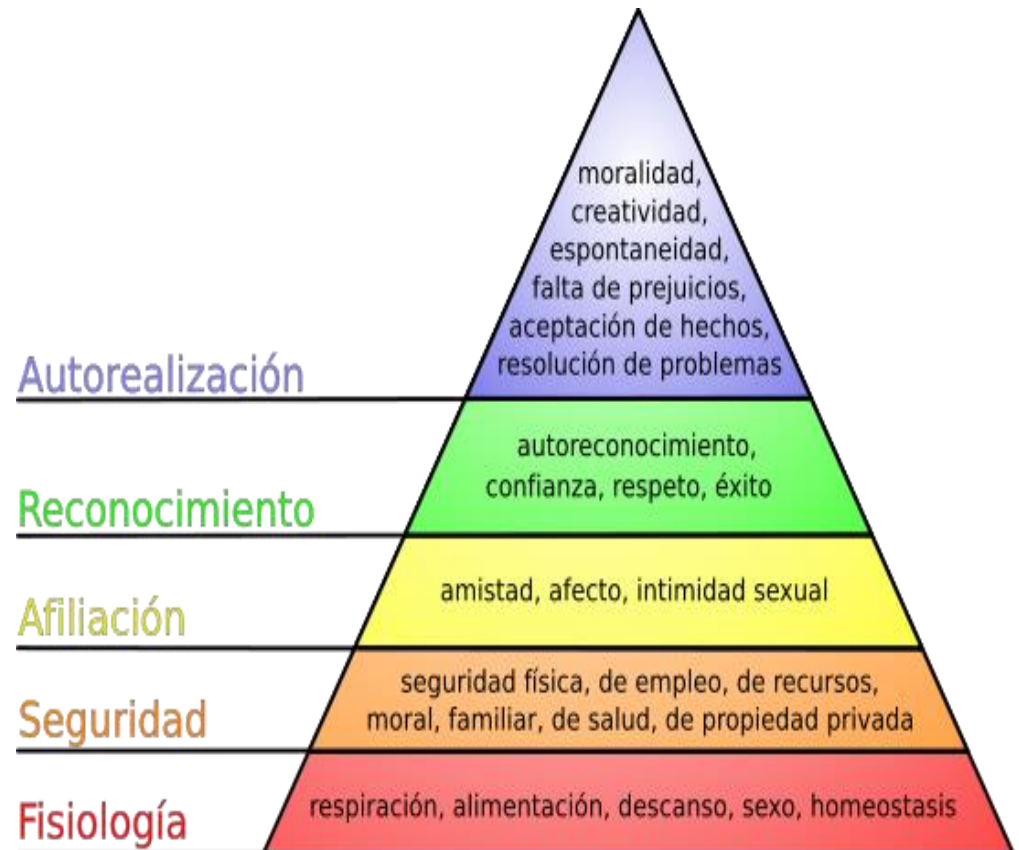
Teorías motivacionales

Teorías del contenido

Tratan de explicar lo que impulsa la conducta en base a procesos internos.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, de Maslow

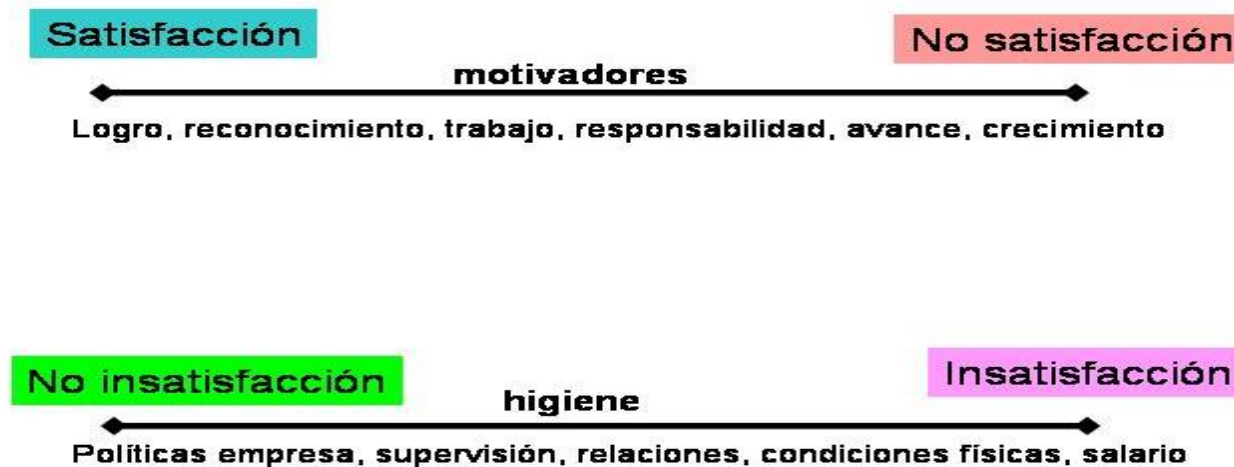
Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento.



Teoría de Motivación e Higiene, de Herzberg

Propone dos niveles de necesidades:

- a) **Factores de Higiene o Mantenimiento.** Evitan la falta de satisfacción pero no motivan, (políticas, la supervisión, los salarios, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, etc.)
- b) **Motivadores.** Incluyen la realización, el reconocimiento, el trabajo en si mismo, la responsabilidad, el progreso, etc.



Motivación de Grupo

Diversos autores establecen que para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores:

- **Espíritu de grupo.** Sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.
- **Identificación con los objetivos de la empresa.** Coordinar los intereses de grupo con los individuales y con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se autorealizará con la obtención de los objetivos.



- **Practicar la administración por participación.** Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación en las decisiones.
- **Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.** La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorealización dentro de la empresa, promueve la eficiencia del personal.
- **Eliminación de prácticas no motivadoras.** Para elevar la moral de los empleados, es necesario eliminar algunas prácticas:
 - Control excesivo.
 - Poca consideración a la competencia.
 - Decisiones rígidas.
 - No tomar en cuenta los conflictos.
 - Cambios súbitos.

Teorías de aprendizaje o de enfoque externo

La conducta en las organizaciones así como de sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación.

Relaciona los efectos que ejerce el medio ambiente sobre la conducta de los individuos.

Los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas.



COMUNICACIÓN

Se necesita que tanto quien dirige como cada integrante conozca el funcionamiento de la empresa.

La clave consiste en superar las barreras físicas y llegar a la estructura interior: las personas.



En la gestión de la comunicación, las empresas innovadoras tienen un departamento denominado “Departamento de Comunicación” o “Gestión de Información”.

Los trabajadores necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento.



La comunicación incrementa la posibilidad de participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad, por lo que se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

La buena comunicación es importante para la eficacia de la organización y se enfoca en la transmisión y comprensión de significados.



- Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia el medio ambiente.
- Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.
- Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes

Pautas de la comunicación:

- **Independencia:** Facultar y compartir la toma de decisiones y que no sea la gerencia quien decida todo.
- **Habilidades múltiples:** enseñar a los empleados el proceso que deben seguir frente a cualquier situación.
- **Compartir información:** toda la organización debe estar al tanto de la situación de la empresa o proyecto.
- **Servicio al cliente interno:** brindar una buena atención y trato, dentro de la empresa y entre los empleados.
- **Presupuestar:** dar cuentas de los resultados obtenidos.
- **Calidad:** en el trabajo, producto y en la calidad humana de las relaciones dentro y fuera de la organización.

Comunicación



Capacidad para explorar y escuchar las preocupaciones e intereses de la otra parte, aún las no verbales, conectando el proceso con la habilidad para interpretarlas, y manifestar también sus propios intereses y preocupaciones abierta y constructivamente.

Como nos comunicamos

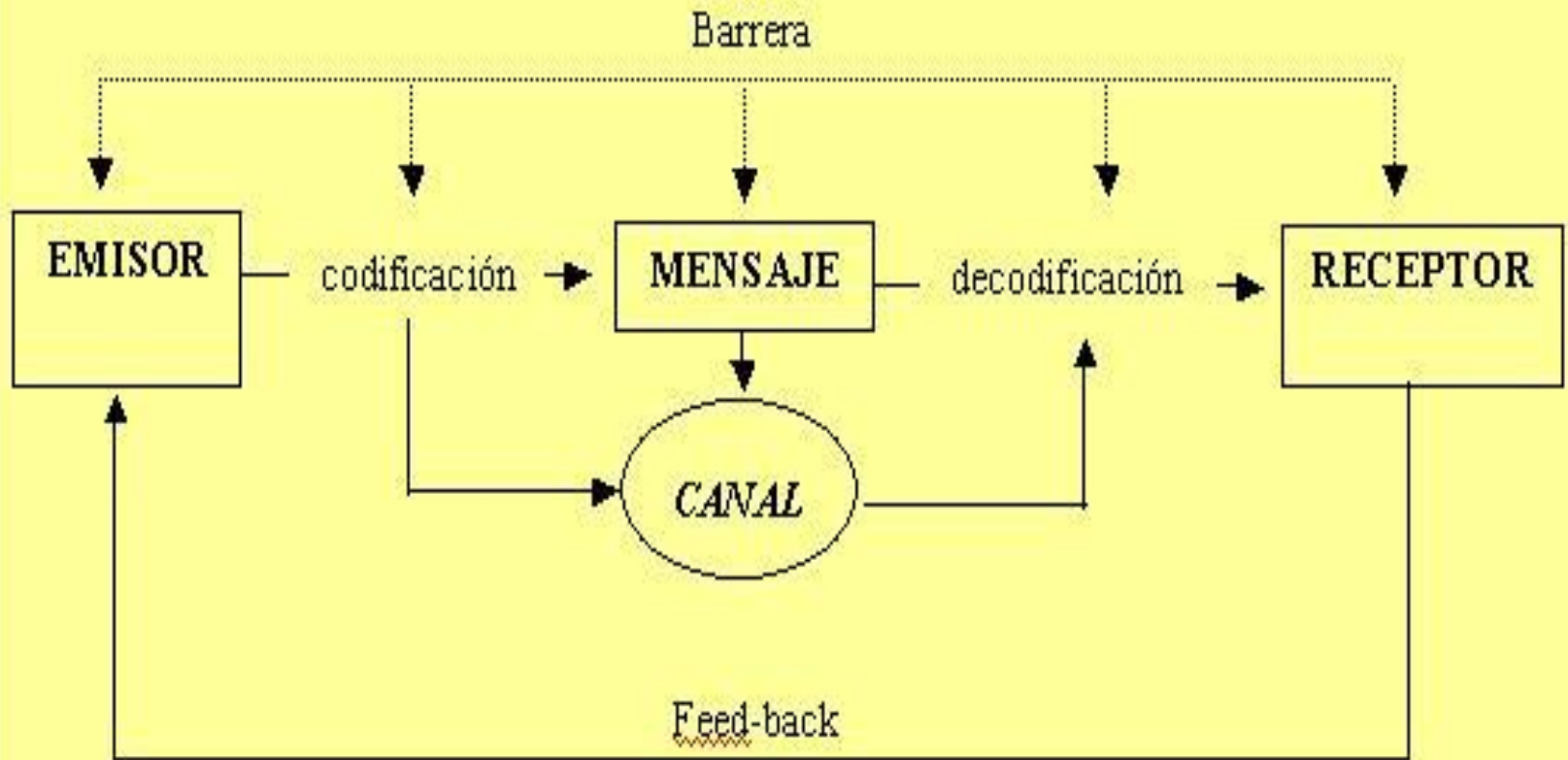
- Actitud y Comunicación No Verbal 55%
 - Tono de la Voz 38%
 - Palabras 7%



Verbal. Palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz).

No verbal. Contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

ESQUEMA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN



Elementos de la Comunicación

- **EMISOR.** Persona que voluntaria o involuntariamente transmite un mensaje o señal al receptor.
- **RECEPTOR.** Es a quien va dirigido el mensaje. Realiza el proceso inverso al del emisor, ya que descifra lo que el emisor quiere dar a conocer.
- **MENSAJE.** Información que se transmite y consiste en una serie de signos que el emisor debe interpretar.
- **CANAL.** Medio a través del cual se transmite la información, creando conexión entre emisor y receptor.



- **CÓDIGO.** Forma que toma la información que se intercambia. Implica decodificación y comprensión de la información. El código debe ser conocido por ambos.
- **CONTEXTO.** Es otra de las partes importantes dentro del proceso comunicativo, puesto que dependiendo de este la información intercambiada puede variar.
- **FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN.** Es la respuesta del receptor cuando recibe el mensaje y responde al emisor.



ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, han llevado a pensar en los equipos como una forma de trabajo.



Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones requiere talentos imposibles de encontrar individualmente.

Liderar un equipo de trabajo

Representa tener la capacidad de conseguir que todos los miembros de un equipo sean capaces de colaborar y cooperar activamente con otras personas en la consecución de un meta común alcanzando los objetivos y resultados esperados por la organización.

Las nuevas estructuras, más planas y menos jerárquicas, requieren mayor interacción, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa.



El director debe gestionar el rendimiento del equipo hacia el alcance de los objetivos, con la finalidad de:

- Distribuir y organizar el trabajo dentro del equipo, asignando responsabilidad y recursos.
- Dar instrucciones claras y explícitas sobre lo que hay que hacer y por qué.
- Asegurarse que cuenten con la información necesaria para llevar a cabo el trabajo.
- Delegar tareas sencillas ofreciendo consejo y ayuda a las personas.

El líder es el responsable final del éxito

Se deben aprovechar eficazmente los recursos para producir resultados positivos.

Los líderes pueden interpretar de distintas maneras el mandato que reciben:

- Unos creen que deben ejercer autoridad para exigir obediencia
- Otros piensan que un equipo contento, libre de conflictos, será el más productivo.
- Algunos interpretan su papel en el sentido jerárquico de tramitar el flujo de mensajes y órdenes que vienen de arriba.

Las medidas finales del éxito

- Productividad alcanzada colectivamente
- Creatividad e innovación obtenidas tanto por hacer las cosas bien como por hacer las cosas que se deben hacer.
- Satisfacción de los miembros del equipo.

“Las normas que gobiernan al mundo laboral están cambiando. En la actualidad no solo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás”.

Daniel Goleman.

Requisitos para el Trabajo en Equipo



Buenas Comunicaciones Interpersonales

El dirigente de un equipo debe:

generar un clima donde la comunicación fluya, que se escuche a todos y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

Equipo concentrado en la tarea

Generar condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual y grupal, de acuerdo a lo programado.



Definir la organización del equipo

Delimitar las funciones de cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones.

Establecer una situación, tema o problema

Establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

Interés por alcanzar el objetivo

Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.





Crear un clima democrático

Crear un clima donde todos se puedan expresar sin ser juzgados por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

Bibliografía

- Administración una perspectiva global / Koonts Harold, Weilhrich Heinz, Cannice Mark / 2012 / Mc.Graw Hill.
- Elementos de la Administración. Harold Koontz, Heinz Wehrich. Mc Graw Hill.
- Introducción a la Administración con Enfoque en Sistemas. Joaquín Rodríguez Valencia. Ecasa.
- Principios De Administración. Terry & Frankiln. Cecsá