

*UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO*

*DIAGNÓSTICO PARA LA FORMACIÓN DE
EQUIPOS DE TRABAJO.
ESTUDIO DE CASO: CENDI No 32
CITLALPILYOCAN SEP.
PERIODO 2001 - 2002*

*TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.*

PRESENTA:

MA EUGENIA CÁRDENAS JUÁREZ.

*DIRECTOR DE TESIS:
LICENCIADA SUSANA GARCÍA MENDOZA.*

MÉXICO, DF.

NOVIEMBRE 2004

DEDICATORIAS

A MIS HIJOS:

*MÓNICA Y RAMÓN, PABLO Y GABY, ANDRÉS Y
JUAN*

*CON TODO MI AMOR, RESPETO Y
ADMIRACIÓN.*

A MI MADRE

VELIA JUÁREZ SNELL

*CON TODO MI CARÍÑO Y AGRADECIMIENTO POR
SIEMPRE*

MUJER FUERTE Y VALIENTE.

A MIS HERMANOS:

JUAN

*QUIEN DONDE QUIERA QUE ESTÉ, COMPARTIRA
CONMIGO ESTE LOGRO
(DESCANSE EN PAZ).*

GUILLERMO, VELIA, PATRICIA, EMMA Y ALMA

AGRADECIMIENTOS.

A MI HERMANA

MA. ELENA

POR SU VALIOSO APOYO, ENSEÑANZAS Y CARIÑO.

A MI MAESTRA

SUSANA

POR SU GRAN APOYO, DIRECCIÓN Y PACIENCIA.

*A LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, A TODOS MIS MAESTROS,
QUIENES COMPARTIERON SUS EXPERIENCIAS, CONOCIMIENTOS Y
FORJARON MI INQUIETUD POR EL SABER, EL APRENDER EL HACER Y EL
CONVIVIR.*

*A MIS COMPAÑEROS Y AMICOS POR TODOS LOS MOMENTOS QUE
COMPARTIMOS.*

EDUCAR PARA TRANSFORMAR

ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	6
<i>CAPÍTULO 1.</i>	
<i>LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL CENDI (SEP)</i>	
1.1 EL ORIGEN DE LOS CENDI	9
1.2 . ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS CENDI	9
1.3 MARCO LEGAL DE LOS CENDI	13
1.3.1 CONTEXTO INTERNACIONAL	13
1.3.2 CONTEXTO NACIONAL	15
1.4 LA EDUCACIÓN INICIAL EN LOS CENDI	18
1.5 PROPÓSITOS DE UN CENDI	21
1.6 ORGANIZACIÓN Y SERVICIOS QUE SE BRINDAN EN LOS CENDI	22
<i>CAPÍTULO II</i>	
<i>ENFOQUES DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA</i>	
2.1 LA ADMINISTRACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS	28
2.2 LA GESTIÓN EDUCATIVA	30
2.3 TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN	32
2.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO, PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	35
2.5 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	36
2.6 COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO	38
2.7 DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN INICIAL	41

CAPÍTULO III

LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 LOS EQUIPOS DE TRABAJO	49
3.1.1 CONCEPTO DE GRUPO	50
3.1.2 CONCEPTO DE EQUIPO	53
3.2 LA IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN	55
3.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	57
3.4 CONDICIONES QUE FAVORECEN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	66
3.5 DIFERENTES TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO	67
3.6 REQUISITOS FUNDAMENTALES PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO	71

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE CASO

4.1 CENDI No 32 CITLALPILYOCAN SEP	74
4.1.1 ESTRUCTURA	74
4.1.2 ORGANIZACIÓN	76
4.2 METODOLOGÍA	80
4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	83

<i>CONCLUSIONES</i>	122
---------------------	-----

<i>REFERENCIAS</i>	126
--------------------	-----

INTRODUCCIÓN

En el campo de las organizaciones educativas y de servicios para los hijos (as) de los trabajadores, encontramos a los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI).

En un sentido amplio un CENDI es una institución donde se brinda un servicio educativo y asistencial a niños(as) con edades desde los 45 días hasta los 5 años 11 meses, que son hijos de los padres trabajadores, este servicio es una prestación laboral mientras éstos llevan a cabo su jornada de trabajo. Este tipo de servicio existe en todo el país y se proporciona por organizaciones públicas o privadas.

Por otra parte, en un CENDI laboran personas que tienen diferentes conocimientos, niveles de estudio, experiencias y actitudes, que si no son orientadas y dirigidas apropiadamente podrían ocasionar fallas en los servicios que se dan a los niños(as). Adicionalmente, desde mi punto de vista, hace falta conocer y consolidar lo que es el trabajo en equipo para fortalecer la calidad de la educación, que los esfuerzos y compromisos sean para el bienestar de los pequeños que asisten a estos planteles.

El tema de esta investigación es: Diagnóstico para la formación de equipos de trabajo en un CENDI, específicamente en el CENDI No 32 Citlalpilyocan de la Secretaría de Educación Pública.

Considerando el planteamiento anterior mi propósito es identificar la necesidad de la formación de equipos de trabajo, es decir, la utilidad, las características y los fundamentos teóricos y prácticos que se proponen para crear equipos de trabajo en esta organización.

Como administradora educativa veo que este tema, vinculado con los Centros de Desarrollo Infantil, se relaciona con las personas y con organizaciones que proporcionan educación de tipo inicial la cual es fundamental como sustento en la formación futura de los niños(as). Al mismo tiempo, el tema se vincula con las teorías del comportamiento organizacional, el comportamiento humano en el trabajo y la teoría neoclásica de la administración. De manera que al conocer los principios y profundizar en tales áreas de la teoría administrativa, tendré la posibilidad de llevar a la práctica los conceptos básicos de la administración, mostrar su aplicabilidad en el

ámbito educativo, reforzar mi trabajo como maestra y lograr las metas específicas de la institución al utilizar mejores herramientas administrativas.

A través de mi experiencia de trabajo en los CENDI he podido observar que los manuales normativos y operativos están formados con bases y fundamentos de lo que debería ser el trabajo y misión de los diferentes trabajadores que se encuentran en ellos; sin embargo, la realidad es que no siempre se trabaja como está indicado. Considero que esto se debe, entre otros factores a la falta de capacitación de los directivos, su tipo de liderazgo, a que los trabajadores tienen diversos perfiles educativos, a movilidad del personal en algunos casos, a las actitudes que presentan los agentes educativos, etc.

Esta investigación me ha permitido confirmar que en muchos casos se ha caído en una apatía para mejorar la calidad del trabajo, en un conformismo y la tendencia es no buscar alternativas de superación. Me interesa la formación de equipos de trabajo donde se pueden vincular las habilidades de cada elemento, aceptar las diferencias, compartir la responsabilidad y mejorar la calidad del servicio, buscando que haya un compromiso común por el plantel, que se conozcan los objetivos a seguir, que se tengan metas claras en común y no ser individualistas, ya que la razón de toda esta organización es el bienestar de los niños(as) que asisten a estas instituciones.

Es de considerar que en este ciclo escolar 2001-2002 se empezó a trabajar utilizando la estrategia de Proyecto Escolar para lograr la mejora continua, la calidad en la educación contempladas en Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y entre otras cosas más, la integración de la comunidad educativa (educandos, personal y padres de familia) para lo cual es indispensable el trabajo en equipo.

Esta investigación se realizó a través de la observación, de la experiencia adquirida como directora de este plantel, a partir de fundamentos teóricos adquiridos en la Licenciatura en Administración Educativa.

Este trabajo está organizado en cuatro capítulos que dan respuesta al planteamiento propuesto. En el capítulo I se contempla el origen de los CENDI cuáles son sus antecedentes y conocer como son actualmente, la importancia de la educación inicial, sus propósitos; cómo es la estructura y organización de estos planteles.

En el capítulo II se hace referencia a la gestión de los centros educativos, relacionándola con la teoría general de la administración, el proceso administrativo, el comportamiento organizacional y el comportamiento humano en el trabajo.

En el capítulo III se contempla la formación de equipos de trabajo, ¿qué son?, cuál es la diferencia entre grupo y equipo, por qué las personas forman grupos, principales características para la formación de equipos de trabajo y diferentes tipos de equipos de trabajo

En el capítulo IV se presenta el estudio de caso del CENDI Citlalpilyocan, su estructura, organización. Para desarrollar la metodología se utilizó una encuesta aplicando un instrumento (cuestionario), que permitiera obtener la información necesaria para la detección de necesidades de formar equipos de trabajo.

Si bien es cierto que en la aplicación y seguimiento del Proyecto Escolar de cada centro educativo una de sus características es el trabajo en equipo, confío en que este trabajo sea de utilidad para aquellas personas que se interesen en mejorar su interacción educativa, es decir, que puedan articular las actividades laborales en torno a un conjunto de fines y resultados a alcanzar en un clima agradable, de confianza, respeto y compromiso a fin de consolidar las bases de una formación educativa de calidad.

CAPÍTULO I

LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL CENDI (SEP)

1.1 El Origen de los CENDI

En el desarrollo histórico, de lo que actualmente se considera como Centros de Desarrollo Infantil, se pueden distinguir tres etapas relevantes, de acuerdo al tipo de servicio ofrecido y a los programas educativos vigentes en cada uno de esos momentos.

La primera etapa se caracterizó como eminentemente asistencial, donde el servicio proporcionado consistió únicamente en el cuidado y guarda de los niños y las niñas atendidos, a estos establecimientos se les denominó “GUARDERÍAS”. La segunda etapa continuó con carácter asistencial pero se enriqueció con procedimientos de estimulación al desarrollo de los infantes, a través de la aplicación de un Programa de Estimulación Temprana. En la última etapa prevalece una creciente incorporación del aspecto educativo, tendiente a fortalecer la intervención pedagógica, dirigida a promover las interacciones entre los actores sujetos a la educación¹ y el medio ambiente natural y social.

1.2 Antecedentes Históricos de los CENDI.

Para poder comprender el proceso de la integración de los CENDI como espacios educativos se requiere hacer una reseña histórica. La siguiente relación cronológica nos permite distinguir, algunas de las diferentes etapas en el desarrollo histórico de la educación inicial en nuestro país.

Primera etapa.- Servicio asistencial:

En la ciudad de México, (1837) se crea el primer establecimiento de este tipo, se trataba de contar con un espacio que satisficiera algunas necesidades de los niños menores de 4 años. Es así como se inicia la atención a los menores, en un local del mercado El Volador para que los niños(as) tuvieran un sitio donde jugar, mientras sus madres trabajaban.

¹ Los actores educativos se considerarán en este trabajo como agentes educativos.

La emperatriz Carlota (1865) crea "La Casa de Asilo de la Infancia", en donde las damas a su servicio dejaban temporalmente a sus hijos.

En el año de 1869 se funda "El Asilo de la Casa de San Carlos", donde los hijos pequeños de las mujeres trabajadoras recibían alimentos y cuidado durante la jornada laboral de sus madres. Este fue el primer intento oficial de brindar este tipo de servicio.

Para 1887 la señora Carmen Romero de Díaz esposa del Presidente Porfirio Díaz, funda "La Casa Amiga de la Obrera", en la cual se cuidaba a los hijos menores de madres trabajadoras.

Así en 1929, la señora Carmen García de Portes Gil, organiza "La Asociación Nacional de Protección a la Infancia", la cual da origen y sostiene 10 "Hogares Infantiles"

Es en 1937 cuando se cambia la denominación de "Hogares Infantiles por el de GUARDERÍAS INFANTILES" La Secretaría de Salubridad y Asistencia establece estas guarderías preocupada por el bienestar tanto de sus trabajadoras como el de los pequeños que dependen de ellas, e inicia un nuevo proyecto para la apertura de varias guarderías, contando con la ayuda de asociaciones privadas; es como se funda el Departamento de Asistencia Social Infantil, lo que favorecerá a los menores de trabajadoras dentro del comercio en mercados, a los hijos de comerciantes del mercado de la Merced, de las vendedoras de billetes de lotería y de las empleadas del Hospital General.

En el año de 1939 el Presidente Lázaro Cárdenas, a favor de las obreras integra la fundación de una Guardería para los hijos de las Obreras de la nueva Cooperativa (COVE) antes denominada talleres fabriles de la nación, lugar destinado a la fabricación de uniformes y equipo del ejército.

Después de estos acontecimientos, la creación de guarderías se difunde, tanto en dependencias públicas como privadas, ya que la mujer se integra cada vez más a la vida laboral del país.

La Secretaría de Salubridad y Asistencia (1943) implementa Programas de Higiene, asistencia materno-infantil y desayunos infantiles.

Durante la gestión del presidente Miguel Alemán Valdés, (1942-1952) se establecen varias instituciones de esta índole, las cuales dependen de diferentes instituciones del gobierno como son: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Agricultura, Secretaría de Recursos Hidráulicos, Secretaría de Patrimonio Nacional y Presupuesto, entre otras. Mientras que para las paraestatales sólo el IMSS y PEMEX ofrecieron este servicio.

Se inaugura la primera "Guardería del Departamento del Distrito Federal", creada por iniciativa y sostén de un grupo de madres trabajadoras de la Tesorería; posteriormente el Gobierno se hace cargo y promueve la construcción de una segunda Guardería.

El presidente Lic. Adolfo López Mateos, (1959) promulga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE), ésta contempla el inicio de las "Estancias Infantiles" como una prestación para las madres derecho-habientes de esta institución.

Segunda etapa.- Introducción de los programas de estimulación temprana y desarrollo psicológico:

La diversidad de criterios, la disponibilidad en la prestación del servicio, la ausencia de mecanismos efectivos de coordinación y supervisión de las Instituciones que atendían al menor, originó la creación de una instancia rectora que se ocupara de su organización y funcionamiento, de esta manera por acuerdo del Lic. Porfirio Muñoz Ledo,(1976) quien era el Secretario de Educación Pública, en ese momento, se crea la Dirección General de Centros de Bienestar Social para la Infancia, con la finalidad de coordinar y normar, no solo las Guarderías de la SEP, sino también aquellas que brindan atención a los hijos de las madres trabajadoras en otras dependencias.

También se cambia la denominación de "Guarderías" por la de "Centros de Desarrollo Infantil" (CENDI), estos cuentan con un equipo técnico, (equipo interdisciplinario), que brinda capacitación a su personal y se crean los programas encaminados a normar las Áreas Técnicas.

En el año de 1978 se deroga el nombre de Dirección General de Centros de Bienestar Social para la infancia y se cambia por el de Dirección General de

Educación Materno Infantil, ésta amplía su cobertura en el Distrito Federal, y en el interior de la República Mexicana.

El siguiente año 1979 la Secretaría de Educación Pública (SEP), se encarga de la Escuela para Auxiliares Educativos de Guarderías, que dependía de la Secretaría del Trabajo; se le cambia el nombre por el de Escuela para Asistentes Educativos contando con un nuevo Plan de Estudios

En la década de los ochenta la Educación Inicial se extiende por todo el país en sus dos modalidades: escolarizada y no escolarizada.

Para 1985 desaparece la Dirección General de Educación Inicial para quedar integrada a la Dirección General de Educación Preescolar.

Sin embargo, en 1989 se reorganiza y queda la Dirección General de Educación Inicial y Preescolar.

Nuevamente hay una reestructuración debido a los cambios políticos del ámbito educativo, y en el año de 1990 se separa la Dirección General de Educación Inicial y Preescolar y se conforma como la Unidad de Educación Inicial, la cual depende directamente de la Subsecretaría de Educación Elemental. En el Distrito Federal se crea la modalidad semi-escolarizada, como una nueva alternativa de atención a hijos e hijas de madres que no cuentan con prestaciones laborales.

Tercera etapa. - Intervención educativa:

Ya en el año de 1992 y por las características propias de este nivel educativo, se presenta la versión experimental del Programa de Educación Inicial (PEI), el cual se aplica en los CENDI y son considerados como instituciones que realizan acciones educativas con carácter formativo.

Durante el año de 1994 se hacen modificaciones al Reglamento interior de la SEP donde se establece que la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal depende de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal y de ésta la Dirección de Educación Inicial².

La presente administración como propósito central y prioritario del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, se plantea elevar la calidad del servicio educativo a través de

² SEP. Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. Dirección General de Operación de Servicios educativos en el Distrito Federal. Dirección de Educación Inicial. (2000)¿Qué es un CENDI? México p. 9-12

un proyecto nacional, que cuenta con programas, proyectos y acciones orientadas a lograr una “educación para todos, una educación de calidad, y una educación de vanguardia”.

En este contexto el Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001-2006, establece una activa participación social, promoviendo el fortalecimiento de las relaciones de la escuela, padres, madres de familia y sociedad; con la finalidad de que cada uno de estos asuma que la educación es un compromiso de todos.

Es a partir de estas premisas que los Centros de Desarrollo Infantil brindan la prestación del servicio educativo a través de Organismos Públicos y Privados

1.3 Marco Legal de los CENDI

Uno de los propósitos de los CENDI es ofrecer un servicio educativo de calidad, por lo que es necesario considerar el propio desarrollo legal, es decir, hay referencias legales relevantes que contextualizan la importancia de la Educación Inicial, tanto internacionalmente como en nuestro país.

Muchos países se han preguntado ¿Qué pasa con la educación, se han cubierto los diferentes propósitos? Es por ello que se han hecho reuniones mundiales a través de diversos organismos para reflexionar, analizar y presentar propuestas que permitan mejorar diferentes aspectos del ámbito educativo, México ha participado en estas reuniones, modificando las políticas educativas a través de las instituciones encargadas de ello.

1.3.1 Contexto Internacional:

La UNESCO (1959) realiza la declaración de los Derechos del niño. En dicha declaración, los principios 2 y 9 hacen referencia al derecho que tienen los niños a recibir cuidado, educación y la necesidad de protegerlos de todo tipo de abandono.

En la declaración derivada de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, por parte de la ONU (1981), en el Artículo 11-2-d, se señala la protección de la mujer trabajadora antes y después del parto, incluyendo el cuidado del niño (a).

En la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1989 se aprueba la Convención de los Derechos de los niños; amplía, profundiza y aclara los derechos y necesidades de los infantes, así como las acciones con las cuales se les debe proteger.

En la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos (1990), realizada en Jomtien, Tailandia, se consolida la idea de que tanto los niños y las niñas, como los jóvenes y los adultos, tienen derecho a la Educación, afirmándose que el aprendizaje inicia desde el nacimiento.

La Reunión Hemisférica de Ministros de Educación en el marco de la Segunda Cumbre de las Américas (1998) aprueba una Declaración Política a favor del desarrollo infantil y de los programas para la infancia donde se resalta la educación como factor determinante para el desarrollo social, cultural, político y económico; siendo la equidad, calidad, pertenencia y eficiencia, condiciones necesarias para esto.

En la Segunda Cumbre de las Américas, los jefes de Gobierno acuerdan la “Declaración de Santiago”; en donde ratifican la voluntad política de realizar esfuerzos nacionales progresivos a favor de la educación y de alcanzar metas concretas a través de la cooperación internacional.

En el año 2000 se lleva a cabo el Foro Mundial de Educación (Dakar, Senegal), donde se evalúan los logros, lecciones y desafíos de la Educación para Todos durante la década recién concluida. Se confirma la Declaración de Jomtien (1990) y se establecen diversos compromisos, entre los cuales figuran expandir y mejorar el cuidado de la primera infancia, particularmente los infantes más vulnerables y con desventajas; así como mejorar los aspectos de calidad de educación y asegurar su excelencia.

En la reunión de Ministros de educación del CIDI (Punta del Este Uruguay) 2001 y el plan de la Perspectiva sub. regional de Centroamérica (Nicaragua), se establecen explícitamente los compromisos con la educación, derivados de la declaración de la III Cumbre de las Américas (Québec, Canadá) a favor de los infantes de 0 a 6 años y

se registra en el Eje Primero, que menciona los compromisos sobre equidad y calidad³

1.3.2 Contexto Nacional.

En 1917, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Título VI, Artículo 123, Apartado A, Fracción XXIX, se menciona el Servicio de Guardería como una prestación correspondiente a la Ley del Seguro Social; y en el apartado B, Fracción XI, inciso C, establece el “Servicio de Guardería Infantil” como un derecho de la mujer trabajadora.

En el año de 1959 en Artículo 134 Constitucional el Inciso “E” se legislan como derechos laborales de los trabajadores al Servicio del Estado, (ISSSTE) aspectos relacionados con la maternidad, la lactancia y servicios de guarderías infantiles, adquiriendo con esto un carácter Institucional.

La Ley ISSSTE en el Capítulo V, Artículo 41, hace referencia al establecimiento de las “Guarderías Infantiles como parte de las prestaciones que brinda a sus derechohabientes.”

En el Artículo 110 de la Ley Federal del Trabajo, (1961) se menciona que al establecimiento y funcionamiento de las guarderías Infantiles, le corresponderá la prestación del servicio al “patrón” y la regulación y normatividad a la Secretaría de Educación Pública.

En el año 1962 se modifica la reglamentación del artículo anterior, asignando la prestación de este servicio al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en el rubro que se refiere a madres trabajadoras del sector.

En 1963 La Ley del ISSSTE, reglamentario del, Artículo 123 Constitucional en el Apartado B, Capítulo IV, y del Artículo 43 Fracción VI, inciso E, señala como una obligación de ese Instituto, otorgar el servicio de Guardería a las madres trabajadoras del Sector Público.

³ SEP. Subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito Federal. Dirección Gral. de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal. Dirección de Educación Inicial. (2000)¿Qué es un CENDI? México p.13-14

En 1971 la Ley del Seguro Social en el Artículo 171, reglamentario del Artículo 123 Constitucional, en el Apartado A, Fracción XXIX, menciona que el servicio de Guardería Infantil será una prestación obligatoria a las madres derechohabientes.

La Ley del Seguro Social, (1973) en su Capítulo VI del Seguro de Guarderías para los hijos e hijas de aseguradas reglamenta las condiciones en que se brinda este servicio.

La Ley Orgánica de la Administración Pública en el Artículo 38, en la Parte I, menciona que, recaerá en la Secretaría de Educación Pública la responsabilidad de regular la tarea educativa, vigilando que se cumplan las disposiciones oficiales.

En 1976 La SEP crea la Dirección General de Centros de Bienestar Social para la Infancia, con la finalidad de coordinar y normar, no solo las Guarderías de la SEP, sino también aquellas que brindan atención a los hijos de las madres trabajadoras en otras dependencias.

En el periodo comprendido de 1989 a 1994, en el Programa para la Modernización Educativa, se señala como acción principal para la Educación Inicial, la reestructuración y la actualización de los programas educativos, los cuales deben contemplar contenidos sobre ecología, salud, formación de hábitos y nutrición, y la incorporación de métodos de estimulación, creatividad, expresión y formación afectiva, que permitan el desarrollo cognoscitivo y físico fomentando actitudes positivas hacia la cooperación y el trabajo.

La Ley General de Educación, (1993) en el Capítulo II que trata sobre Federalismo Educativo, en el Artículo 13-1, resalta la prestación de los servicios de Educación Inicial; en el Artículo 39, se contemplan estos servicios dentro del Sistema Educativo Nacional. El Artículo 40, menciona como propósito de Educación Inicial favorecer el desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social de los menores de 4 años, incluyendo la orientación a padres de familia o tutores para la educación de sus hijos o pupilos, en el Artículo 46, define la atención en la modalidad escolarizada, no escolarizada y mixta.

En la Ley del ISSSTE (1995) en los Artículos 137, 140 y 141 Fracción VI, ratifica el establecimiento, funcionamiento y regulación de las Estancias Infantiles.

En el periodo de 1995 a 2000 se establece el Programa de Desarrollo Educativo emitido por el poder Ejecutivo Federal, con el fin de dar realización plena a los principios contenidos en el Artículo Tercero Constitucional y en las disposiciones de la Ley General de Educación, busca fortalecer los Servicios Educativos y Asistenciales destinados a la población infantil menor de cuatro años.

En la presente administración 2001-2006, el Plan Nacional de Desarrollo plantea hacer de la Educación un Gran Proyecto Nacional el cual, contará con programas, Proyectos y Acciones orientadas al Fortalecimiento de las Escuelas con el fin de que se consideren “Escuelas de Calidad”⁴

De lo antes expuesto retomaré principalmente los siguientes aspectos y los relacionaré con el Marco Legal que nos rige con el propósito de tener muy claro el sustento y fundamentación de la Educación Inicial en nuestro país y la de fortalecer mi propósito en esta investigación.

En 1981 en la Convención de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) se da la Declaración de los Derechos de los Niños y las Niñas, entre éstos se cita que deben recibir educación y cuidado.

En 1990 en Jomtien Tailandia, en la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos se comprometen los países asistentes a brindar educación a Niños (as) jóvenes y adultos y se establece que el aprendizaje se inicia desde el nacimiento.

En 1998 durante la segunda Cumbre de las Américas se aprueba la Declaración Política a favor del desarrollo infantil y de los programas para la infancia donde se resalta la educación con equidad, calidad y pertenencia.

En 2000, en Dakar Senegal, se lleva a cabo el Foro Mundial de Educación y se acuerda .expandir y mejorar el cuidado de la primera infancia particularmente a los niños (as) más vulnerables y con desventajas.

En 2001 en la Declaración de la III Cumbre de las Américas en Québec Canadá, se establecen compromisos con la educación a favor de los infantes de 0 a 6 años de edad con calidad y equidad.

⁴ SEP. Subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito .Federal. Dirección Gral. de Operación de Servicios Educativos en el Distrito .Federal. Dirección de Educación Inicial. (2000)¿Qué es un CENDI? (México. p.14-16

En nuestro país, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Capítulo I artículo 3º se encuentra lo relacionado con la educación, se establece que:

... “Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado federación, estados, Distrito federal y municipios impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y secundaria conforma la educación básica obligatoria La Educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano”... en el párrafo V dice

:...”El Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos-incluyendo la Educación Inicial... necesarios para el desarrollo de la nación”⁵

En la Ley Orgánica de la Administración Pública en el artículo 38 parte I se menciona que recaerá sobre la Secretaría de Educación Pública (SEP) la responsabilidad de regular la tarea educativa.

En 1993, la Ley General de Educación en el capítulo II, artículo 13-I resalta la prestación de servicios de Educación Inicial. En el artículo 39 se contemplan estos servicios en el Sistema Educativo Nacional. En el artículo 40 se menciona como propósito de Educación Inicial favorecer el desarrollo físico, cognoscitivo y social de los menores de 4 años, incluyendo la orientación a Padres de Familia o Tutores para la educación de sus hijos o pupilos⁶

El Programa de Desarrollo Educativo emitido por el Ejecutivo Federal (1995-2000) con el fin de dar realización plena a los principios contenidos en el Artículo 3º Constitucional y en las disposiciones de la Ley General de Educación, busca fortalecer los Servicios Educativos y Asistenciales destinados a la población infantil menor de cuatro años.

1.4 La Educación Inicial en los CENDI

La Educación Inicial se ocupa de una población que se encuentra en una etapa esencial para la vida de todo ser humano, reconoce las diferencias individuales que tiene cada niña y niño; atiende la creación de vínculos y actitudes de respeto y

⁵ <http://www.cdhcu.gob.mxleyinfo/pdf/lpdf>

⁶ Larroyo H J. (1999) Legislación Educativa comentada. México, Ed Porrúa, 4ª ed. p. 249

responsabilidad, mismos que les permitirán al alumnado establecer una mejor relación con los demás miembros de su familia, su comunidad y el ámbito social; propicia la adquisición de hábitos de higiene, salud, auto-cuidado y alimentación; el desarrollo de habilidades para la convivencia y participación social; promueve una valiosa gama de experiencias y aprendizajes que les permitirán una formación sólida para su integración a la vida escolar.

Para promover el desarrollo integral de los infantes desde temprana edad, se requiere mantener una intención educativa clara y sistematizada que ofrezca ambientes estimulantes con calidad; favorezca el crecimiento y desarrollo en todas sus dimensiones y aspectos: cognitivo, personal, social, afectivo, comunicación, salud, alimentación y nutrición.

La Educación Inicial sustenta su quehacer pedagógico en fundamentos científicos acordes con el crecimiento y desarrollo infantil. Desde la concepción del infante hasta el nacimiento éste (crecimiento y desarrollo) es acelerado; los infantes, por lo general poseen una inteligencia con infinitas posibilidades y capacidades para asimilar la estimulación del mundo que les rodea, miles y millones de neuronas están disponibles para entrar en contacto con el exterior, con la experiencia social que la humanidad ha acumulado y que puede ser captada por ellos.

Después, el crecimiento y desarrollo es menos rápido, no obstante, se caracteriza hasta los tres años y en la edad preescolar (6 años), por el crecimiento y los cambios cotidianos que se suceden ininterrumpidamente, tanto por factores internos como externos, estrechamente relacionados entre sí.

Durante los primeros años de vida, se adquieren las bases de la madurez neurológica, el lenguaje, la imagen corporal, la autoestima, la capacidad de establecer relaciones consigo mismo, con los otros y con el entorno, la noción del tiempo y del espacio, hábitos y valores, entre otros aspectos formativos para la vida futura; por lo cual, es necesario que los menores reciban estímulos, cuidado y atención por medio de actividades permanentes, diversas y sistematizadas que comprendan la estimulación de todas sus sensopercepciones, y que dispongan de condiciones ambientales básicas, aspectos nutricionales, culturales y de salud.

Como resultado de la intervención pedagógica y de acuerdo a sus estilos (del adulto) o ritmos de aprendizaje (de los niños), pueden alcanzar un alto grado de confianza y competencia, expresada en la curiosidad intelectual, el desarrollo de capacidades y habilidades para conocer y dominar las posibilidades de su cuerpo; usar diversos tipos de lenguajes, relacionarse con las personas, el entorno y contar con algunos elementos que le ayudarán a resolver algunos problemas.

El trabajo con infantes implica asumir retos, tomando en cuenta los elementos del desarrollo: psicológico, cognitivo, motor, emocional y afectivo, además de las necesidades sociales.

Los CENDI responden como un espacio educativo que posee identidad propia y una vida caracterizada por la misión institucional y la de cada plantel, centrada en la atención integral del desarrollo, la formación y los aprendizajes del alumnado. En los CENDI las niñas y los niños juegan, observan, aprenden, establecen vínculos que van más allá de un horario de trabajo. Se pretende que los infantes integren aprendizajes fundamentales que son indispensables para la vida:

- Aprender a vivir y convivir juntos.
- Aprender a hacer
- Aprender a conocer.
- Aprender a ser.⁷

Esto es que le permitan tener una visión del mundo y que conforman los cuatro pilares de la educación

Los aprendizajes enunciados están ampliamente expuestos en el Programa de Educación Inicial el cual tiene como columna vertebral el desarrollo de los infantes, para orientar el trato y la forma de interacción entre educadores, niñas y niños, a través de medidas formativas sistemáticamente aplicadas⁸

⁷ SEP. Subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito Federal. Dirección Gral. de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal Dirección de Educación Inicial. (2000)¿Qué es un CENDI? p.25

⁸ SEP. Subsecretaría de Educación Básica. Unidad de educación Inicial. (1992) Programa de Educación Inicial. México, p.10

1.5. Propósitos de un CENDI

Algunos de los propósitos de los Centros de Desarrollo Infantil son:

- Brindar una educación integral a los hijos de las madres trabajadoras cuyas edades oscilan entre los 45 días y los 5 años 11 meses. Proporcionando tranquilidad emocional a éstas durante su jornada laboral a fin de obtener mayor y mejor productividad en su trabajo
- Contribuir al conocimiento y el manejo de la interacción social del niño(a) estimulándolo para participar en acciones de integración y mejoramiento en la escuela la familia, y la comunidad
- Estimular, incrementar y orientar la curiosidad del niño(a) para iniciarlo en el conocimiento y comprensión de la naturaleza, así como en el desarrollo de habilidades y actitudes para conservarla y protegerla.
- Enriquecer las prácticas de cuidado y atención a los niños(as) menores de 6 años por parte de los padres de familia y los grupos sociales donde conviven los menores.
- Ampliar los espacios de reconocimiento para los niños(as) con necesidades especiales, en la sociedad donde viven, propiciando un clima de respeto y estimulación para su desarrollo.
- Favorecer la participación de los padres de familia ya que éstos inciden e instrumentan en gran medida el tipo de condiciones que favorecen y potencializan los logros de sus niños(as) a través de la relación afectiva que se establece con ellos. Además de permitir la continuidad de la labor educativa del CENDI en el seno familiar en beneficio de los infantes.
- Orientar y fortalecer la función pedagógica, al promover el trabajo colegiado y colocar a la enseñanza, como eje de las actividades de la escuela⁹.

⁹ SEP. Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. Dirección General de Operación de Servicios educativos en el Distrito Federal. Dirección de Educación Inicial. (2000)¿Qué es un CENDI? México, p.25

1.6 Organización y Servicios que se brindan en los CENDI

El CENDI, como institución enfocada a la educación infantil, requiere de una organización con características muy específicas, relacionadas íntimamente con las necesidades y características de la población que atiende. Las actividades que se realizan son formativas, debido a que los menores adquieren enseñanzas acerca de cómo es el mundo y qué cosas tiene que hacer para integrarse mejor al núcleo social en el que viven. El aprendizaje fundamental se encuentra en la convivencia diaria, en las actividades cotidianas que realizan y sobre todo, en la creatividad que se desarrolla día a día, por lo que, el servicio que éstos proporcionan está en función de esas necesidades e intereses, sin descuidar los procesos evolutivos característicos de los diferentes momentos en su vida.

Dentro de la estructura social-educativa que se establece en los CENDI, los grupos se organizan de acuerdo a la edad de los niños (as):

CLASIFICACIÓN DE NIÑOS Y NIÑAS¹⁰

SECCIONES	ESTRATOS DE EDAD
<i>SECCIÓN LACTANTES</i>	<i>DE 45 DÍAS A 1 AÑO 6 MESES</i>
1	45 DÍAS A 6 MESES
2	DE 7 MESES A 11 MESES
3	DE 1 AÑO A 1 AÑO 6 MESES.
<i>MATERNALES</i>	<i>DE 1 AÑO 7 MESES A 2 AÑOS 11 MESES</i>
1	DE 1 AÑO 7 MESES A 1 AÑO 11 MESES
2	DE 2 AÑOS A 2 AÑOS 11 MESES.
<i>PREESCOLARES</i>	<i>DE 3 AÑOS A 5 AÑOS 11 MESES</i>
1	DE 3 AÑOS A 3 AÑOS 11 MESES
2	DE 4 AÑOS A 4 AÑOS 11 MESES
3	DE 5 AÑOS A 5 AÑOS 11 MESES

¹⁰ SEP. Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. Dirección General de Operación de Servicios educativos en el Distrito Federal. Dirección de Educación Inicial. (2000)¿Qué es un CENDI? México, p. 27

Para llevar a cabo las acciones educativas dentro de un CENDI se tiene que tomar en cuenta que la labor educativa es una responsabilidad de todos los que trabajan en él a los que llamaremos agentes educativos, y debe ser de manera integral; las actividades se realizan de forma diferenciada, ubicando las actividades de cada servicio, a fin de promover el desarrollo de los infantes, tales actividades requieren de la planeación, realización y evaluación por parte del personal especializado.

En los CENDI se brindan los siguientes servicios:

- Médicos.
- Odontológicos
- Psicologicos
- Trabajadores sociales
- Pedagógicos
- Nutricionales
- Generales¹¹.

Servicio médico.- El propósito de este servicio es promover, mejorar y mantener el estado óptimo de salud en los niños y las niñas que asisten al CENDI a través de acciones médico-preventivas. Las funciones están encaminadas a vigilar la salud, prevenir los padecimientos más frecuentes y contribuir a que se mantenga al pequeño en las mejores condiciones, mediante la aplicación de programas de medicina preventiva y actividades de formación de higiene.

Servicio odontológico.- El propósito de este servicio es la prevención de enfermedades bucales, se propicia una cultura de cuidado y auto-cuidado desde la edad temprana, mediante la participación de los miembros de la familia.

Servicio psicológico: El propósito de este servicio es el de organizar y coordinar las acciones formativas que desarrollan los agentes educativos; su tarea es asesorar al personal que trabaja directamente con los niños y las niñas; además de participar en las acciones de comunicación, sensibilización y orientación a madres y padres de

¹¹ SEP. Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. Dirección General de Operación de Servicios educativos en el Distrito Federal. Dirección de Educación Inicial. (2000)¿Qué es un CENDI? México,,p.29

familia. Brinda también atención especial a los menores que lo requieran, orientar a los padres de familia, referir a instituciones especializadas, realiza acciones preventivas tendientes a superar los problemas que se presenten en aspectos relacionados con la afectividad, socialización, lenguaje, psicomotricidad, características de la conducta y la integración de niños (as) con necesidades especiales.

Servicio del trabajador social.- El propósito de este servicio, consiste en propiciar la interacción entre el CENDI, el núcleo familiar y la comunidad a través de acciones sociales programadas que contribuyan al desarrollo integral del niño(a). Realiza algunas entrevistas abarcando la dinámica familiar, establece vínculos con otras instituciones que puedan aportar beneficios menores y aprovechar los servicios de la comunidad.

Servicio pedagógico.- El propósito de este servicio, consiste en favorecer el desarrollo personal, social y ambiental del niño(a), mediante la aplicación del Programa de Educación Inicial (PEI), el cual permite alcanzar una educación integral y armónica. En la estructura curricular del PEI se contemplan los contenidos educativos que se derivan de las tres áreas de desarrollo que son la personal, la ambiental y la social, y le corresponde a este servicio verificar que el programa se lleve a cabo respetando los lineamientos y las diferentes líneas de acción

Servicio de nutrición.- El propósito de este servicio es, propiciar un estado de nutrición idóneo que contribuya a preservar y mejorar la salud del menor. La alimentación es una necesidad básica, por lo que es un hecho que una nutrición adecuada constituye un elemento esencial para la salud, principalmente en las primeras etapas de la vida. Se propician buenos hábitos alimentarios. Se dan orientaciones a los padres de familia sobre la alimentación de los niños en sus diferentes etapas de desarrollo.

Los servicios generales.- Se refieren al mantenimiento del edificio, mobiliario, equipos, instalaciones, y servicios; la limpieza, operación y funcionamiento de los CENDI. Estos servicios, ayudan a mantener ambientes propicios para el aprendizaje de los pequeños

Las acciones educativas, constituyen una labor conjunta entre directivos, docentes, asistentes educativas y personal de apoyo, por supuesto, no todos van a realizar todas las actividades, sino que cada uno tiene asignado un trabajo que ayuda y contribuye tanto al desarrollo educativo como la conservación y buen funcionamiento del centro.

Dada la importancia de los diferentes servicios que brinda el CENDI es necesario contar con un equipo multidisciplinario que reúna las características profesionales, técnicas y humanas que les permitan no sólo tener los conocimientos para el adecuado desempeño de sus actividades y competencias, sino una plena conciencia de la responsabilidad que implica participar en la educación inicial de los niños(as).

Todas y cada una de las personas que trabajan en el CENDI son igualmente importantes y de alguna manera intervienen en los objetivos del mismo, por lo que es indispensable que se integren como un verdadero equipo de trabajo en el que impere la adecuada coordinación entre los diferentes servicios y una buena disposición y colaboración hacia el trabajo de los demás, lo que redundará en beneficio de los niños(as)

AGENTES EDUCATIVOS QUE TRABAJAN EN LOS CENDI SEP

- 1 director.
- 2 secretarias.
- 1 médico - doctora.
- 1 enfermera.
- 1 psicólogo
- 1 trabajador social.
- 1 jefe de área pedagógica.
- 1 puericultista por cada grupo de lactantes.
- 1 educadora por cada grupo de maternales.
- 1 educadora por cada grupo de preescolares.
- 1 asistente educativa por cada 7 niños lactantes.
- 1 asistente educativa por cada 12 niños maternales.
- 1 asistente educativa por cada grupo de preescolares.
- 1 profesor (a) de enseñanza musical.

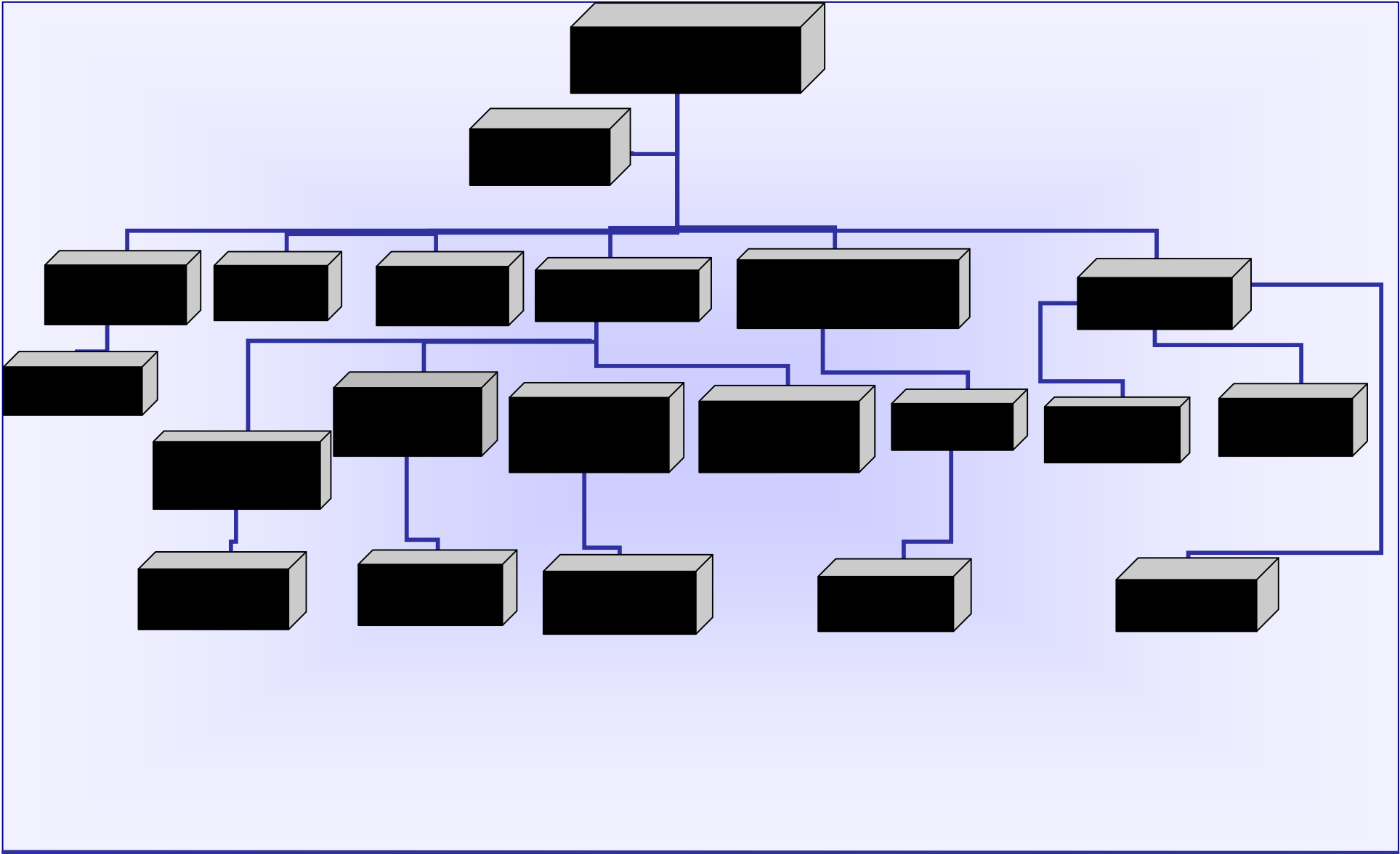
- 1 ecónoma, o dietista.
- 1 cocinera para niños.(as)
- 1 cocinera para personal.
- 1 auxiliar de cocina por cada 50 niños (as).
- 1 encargado del banco de leche.
- 1 auxiliar de mantenimiento.
- 1 auxiliar de lavandería.
- 1 auxiliar de intendencia por cada 50 niños (as).
- 1 conserje ¹²

Para conocer la ubicación de este personal en las diferentes áreas de servicio, así como la estructura organizacional bajo la cuál operan, se incluye el organigrama estructural¹³ (*Organigrama 1*)

Cabe señalar que esta clasificación es la ideal, sin embargo se puede ajustar a las necesidades de cada centro educativo, dependiendo de la cantidad de niños que se atiende.

¹² SEP. Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. Dirección General de Operación de Servicios educativos en el Distrito Federal. Dirección de Educación Inicial. (2000) ¿Qué es un CENDI? México, P. 34

¹³ SEP. Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. Dirección General de Operación de Servicios educativos en el Distrito Federal. Dirección de Educación Inicial. (2000)¿Qué es un CENDI? México, p.35



CAPÍTULO II

ENFOQUES DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

2.1 La Administración en los Centros Educativos

Es importante considerar los cambios que se han dado últimamente en el Sector Educativo del país. Principalmente se utiliza hoy día la Gestión Escolar para describir un aspecto de la administración escolar.

Al inicio de su gobierno, el actual Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Vicente Fox Quezada, dio a conocer el Plan Nacional de Desarrollo (PND) el cual constituye un instrumento base de la Planeación del Ejecutivo Federal, con un horizonte de seis años (2001-2006) y presenta los principios del actual gobierno, sus objetivos y sus estrategias.

En el PND, para encaminar los esfuerzos del gobierno en forma eficaz, se reorganizó la oficina de la presidencia en tres comisiones: Desarrollo Social y Humano, Crecimiento con Calidad, Orden y Respeto; el PND establece como columna vertebral el desarrollo a la Educación, por lo que habrá de impulsarse una revolución educativa que permita elevar la competitividad del país en el entorno mundial, así como la capacidad de todos los mexicanos para tener acceso a mejores niveles de calidad de vida.¹⁴

El gobierno de la República considera a la educación como la primera y más alta prioridad para el desarrollo del país y está comprometido con la reforma necesaria para alcanzar un sistema educativo informatizado, estructurado, descentralizado y con instituciones de calidad.

La situación actual en materia educativa, y las condiciones demográficas, políticas y económicas del país demandan un gran Proyecto Nacional a favor de la educación y este proyecto supone una revisión integral de los objetivos, procesos, instrumentos y organización de la educación en México. Implica que la educación sea considerada, como un bien público, y en consecuencia que la sociedad mexicana se comprometa con su funcionamiento.

¹⁴ Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 (extractos sobre educación) Revista educación 2001 No 77, oct 2001, p. 13

Para ello se requiere contar, entre otras cosas, con un ambiente propicio para la educación y que todos los grupos sociales concurren a facilitarla y asegurarla: el magisterio, los educandos, los padres de familia, las autoridades, los sindicatos, las empresas, los medios informativos, las organizaciones culturales, artísticas y deportivas; organizaciones no gubernamentales y los diferentes órdenes de gobierno.

Como consecuencia de ésta visión, el propósito central y prioritario del PND, es hacer de la educación el gran proyecto nacional; lograrlo implica contar con proyectos y programas que permitan:

- Educación para todos
- Educación de calidad
- Educación de vanguardia.

También el actual Secretario de Educación Reyes Taméz presentó el Programa Nacional de Educación (PNE) 2001-2006, en el cual se presentan tres objetivos estratégicos:

- Ampliar la cobertura con equidad.
- Proporcionar una educación de calidad a todos los mexicanos.
- Reorganizar el sistema educativo.

A su vez el Programa de Desarrollo Educativo del Distrito Federal 2001-2006 de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, (SSEDF) parte de los siguientes ámbitos de acción para alcanzar un sistema de educación básica de calidad, que brinde igualdad de oportunidades a todos los grupos de la población:

El primer ámbito es crear escuelas de calidad definidas como aquéllas que se asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados del aprendizaje.

El segundo ámbito, corresponde a cobertura con equidad, se busca una atención educativa diferenciada para todos los demandantes, de acuerdo con sus necesidades.

El tercer ámbito, participación social y vinculación institucional, tiene como propósito hacer realidad la aseveración de que la educación es un asunto de todos

El cuarto ámbito, administración al servicio de la escuela, tiene como finalidad crear un sistema educativo gobernable y eficaz, que esté cerca del beneficiario y responda a las particularidades territoriales del distrito federal.¹⁵

Para el propósito de este trabajo, llama mi atención el último ámbito: La Administración al servicio de la escuela.

Sus objetivos y estrategias son:

1. Orientar los procesos administrativos en función de los propósitos educativos.
2. Planear adecuadamente los servicios educativos para una mejor asignación de recursos.
3. Evaluar y difundir los resultados del desempeño administrativo.

Las estrategias para cumplir estos objetivos son:

Orientar la administración al servicio de la escuela.

Fortalecer un diálogo ordenado y sustantivo con la autoridad.

Ampliar la capacidad de autogestión de los centros escolares y asignar de manera eficiente los recursos materiales, humanos y financieros.

Mejorar la administración del personal y capacitar al mismo para ofrecer servicios de calidad y trato digno.

Crear un sistema integral de indicadores sobre cobertura, calidad y eficiencia de los servicios para la toma de decisiones que permita rendir cuentas a la sociedad de manera ordenada y sistemática.

Acercar los servicios administrativos a los beneficiarios, a través de un proceso de desconcentración que se realice de manera ordenada y gradual para establecer un mecanismo de mejora continua al servicio en el que se repartan las tareas y responsabilidades de manera que cada quien haga lo que mejor sabe hacer.

2.2 La Gestión Educativa

La educación básica en el Distrito Federal, se ha propuesto promover una cultura organizacional en la que se trabaje con estrategias que permitan detectar problemas y prever acciones para su resolución, así la gestión escolar involucra la organización,

¹⁵ SEP Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001-2006 Revista Educación 2001 No 82 marzo 2002.p.3

la administración, lo pedagógico, lo comunitario y el diseño de un proyecto. La gestión escolar se entiende como un conjunto de acciones articuladas entre sí que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución. El centro del quehacer educativo está en la escuela como unidad básica del sistema educativo en la atención de los procesos, prácticas y actores del hecho educativo.¹⁶

La gestión escolar (ahora participativa) plantea líneas generales que pueden dar sentido y significado al cómo y qué hacer desde los diferentes lugares del proceso educativo mexicano, demanda generar y fortalecer una cultura de trabajo colegiado, de colaboración y corresponsabilidad que conlleven a cambios en la tarea de la educación entendiendo por ello intervenir de manera diferente en la organización, planeación, desarrollo, administración, supervisión y evaluación.

La gestión escolar permite la toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país, se desarrolla por cada escuela, adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de una comunidad educativa

La gestión escolar tiene condicionantes como la autonomía, la democracia de la escuela y el trabajo en equipo, siendo en éste las funciones directivas clave para la organización y desarrollo de la tarea educativa y es de suma importancia contemplar la corresponsabilidad de los diferentes integrantes de la comunidad educativa.¹⁷

Autonomía.- es un proceso que implica delegar, propiciar y hacer efectivas la toma de decisiones por parte de los involucrados. La autonomía escolar consiste en el ejercicio compartido de la comunidad en la función educativa

Democracia.- Es una forma de vida y de gobierno y por tanto de cultura en la que se tienen derechos y obligaciones, se inspira en la participación, equidad y justicia para los integrantes de la sociedad.

Trabajo en equipo.- Es un modo de articular las actividades de un grupo humano, en torno a un conjunto de fines, de metas, trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus miembros.

Considero importante por todo esto presentar el enfoque de la Teoría General de la Administración.

¹⁶ Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal El Proyecto Escolar, una suma de acuerdos y esfuerzos, p. 8

¹⁷ *Ibíd.* 9

2.3 Teoría General de la Administración.

La administración se ha convertido en una de las tareas más importantes de la actividad humana. Hoy día, el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la seguridad, eficiencia y eficacia.

La eficiencia significa “la correcta utilización de los recursos (medios de producción) disponibles, se relaciona con la mejor manera de hacer o realizar las cosas (métodos de trabajo) a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas, etc.) se apliquen de la manera más racional posible

La eficiencia se preocupa por medios y los métodos más indicados que deben tenerse en cuenta durante la planeación para asegurar la optimización de los recursos disponibles.”¹⁸

La eficacia” es una medida del logro de resultados. La consecución de los objetivos propuestos.”¹⁹

EFICIENCIA	EFICACIA
ÉNFASIS EN LOS MEDIOS	ÉNFASIS EN LOS RESULTADOS.
HACER CORRECTAMENTE LAS COSAS	HACER LAS COSAS CORRECTAS
RESOLVER PROBLEMAS	ALCANZAR LOS OBJETIVOS
SALVAGUARDAR LOS RECURSOS	OPTIMIZAR EL EMPLEO DE RECURSOS
CUMPLIR TAREAS Y OBLIGACIONES	OBTENER RESULTADOS.

En el estudio de la administración, existe la Teoría Neoclásica conocida también como la escuela operacional o del pensamiento administrativo, ya que se concibe a la administración como un proceso de aplicación de principios y funciones para la consecución de objetivos.

La teoría principal de la administración, consiste en llevar a cabo las diferentes actividades de una organización, con la participación de las personas, por ejemplo, en las industrias, el comercio, las organizaciones de servicios públicos, los hospitales, las universidades, o cualquier forma de empresa humana.

¹⁸ Chiavenato Idalberto (2000), Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Ed McgrawHill 5ª ed p. 58

¹⁹ *Ibíd.* 208

La eficacia con que las personas trabajan en conjunto para lograr sus objetivos comunes, depende de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. Toda organización, necesita ser administrada.

La palabra “administración” se forma con el prefijo *ad* hacia, y con *ministratio*, ésta proviene da su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y el sufijo *ter*, que funge como término de comparación. La etimología del vocablo, es pues, opuesta a la de *magíster*, de *magis* comparativo de superioridad, y de *ter*. Si “magíster” (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad – el que ordena o dirige a otros en una función - *minister* expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.²⁰

Es así, que la palabra administración da la idea de que se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

Es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia calidad y productividad en el logro de los objetivos.

Henry Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir y controlar.

- PLANEAR: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- ORGANIZAR: Construir las estructuras materiales y sociales de la empresa.
- DIRIGIR: Guiar, orientar al personal.
- CONTROLAR: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

La Teoría General de la Administración (TGA) estudia la organización de las empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia

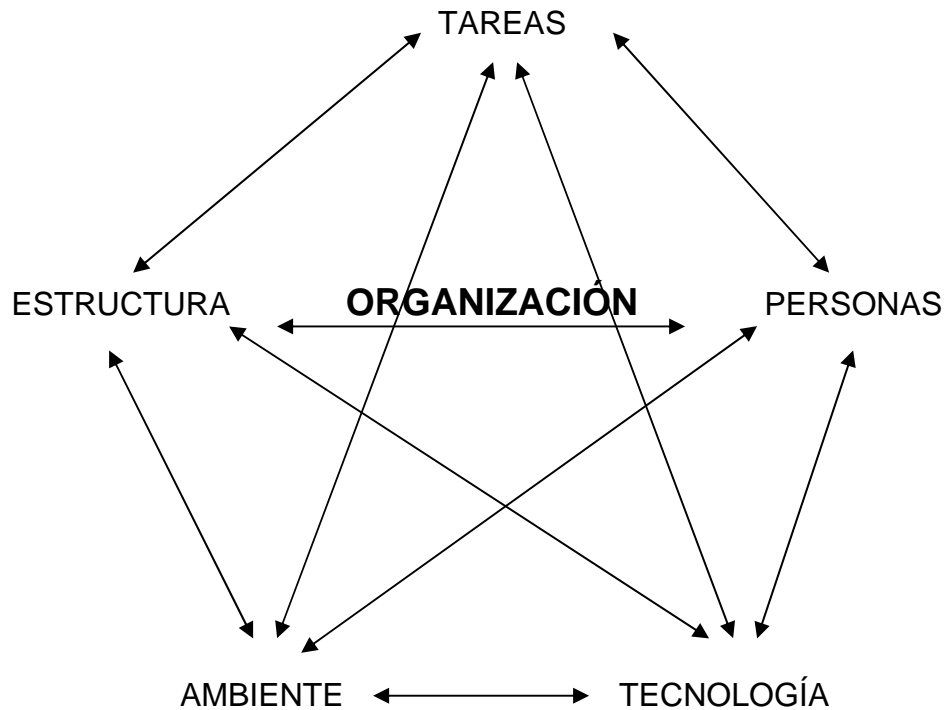
Hay cinco variables principales que son: las tareas, la estructura, las personas, el ambiente y la tecnología.²¹

Estas variables son los componentes esenciales en el estudio de la administración. Su comportamiento es sistémico y complejo, cada una de ellas influye en las demás y a su vez es influenciada por la otra.

Como se observa en la siguiente figura:

²⁰ Ponce Agustín (1994). Administración Moderna, México, Ed Limusa, p.2

²¹ Chiavenato Idalberto (2000) Introducción General a la Teoría de la Administración. México, Ed. McGrawHill, 5ª Ed. p. 11



La Teoría General de la Administración (TGA) enfoca su estudio en los siguientes aspectos:

ÉNFASIS EN LAS TAREAS: Es decir, las actividades ejecutadas por los obreros en las fábricas, conocida como la Teoría Científica de Taylor.

ÉNFASIS EN LA ESTRUCTURA: Es la teoría clásica de Henry Fayol y la teoría de la burocracia de Weber.

ÉNFASIS EN LAS PERSONAS: A través de las relaciones humanas, ampliada más tarde por la

TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Es decir, como está organizada la empresa.

- **ÉNFASIS EN EL AMBIENTE:** Se inició con la teoría de sistemas, perfeccionada por la...
- **TEORÍA SITUACIONAL.**

El enfoque Neo Clásico de la Administración consiste en identificar las funciones del administrador y la aplicación de los principios fundamentales de la administración.

Para los autores neoclásicos, de ésta teoría como: Peter F. Drucker, William Newman, Ernest Dale Louis, Harold Koontz.; la administración consiste en orientar, dirigir, y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común.

Las diferentes funciones que realiza un administrador en conjunto forman el proceso administrativo, como son: la planeación, la organización, la dirección y el control.

Si estas funciones se toman por separado, es decir, una por una, se les consideran simplemente funciones del administrador, pero si se consideran en su totalidad, para el logro de los objetivos, se le llama proceso administrativo.

Todo fenómeno que presente cambios en el tiempo se le llama proceso, esto implica que los acontecimientos sean dinámicos, que estén en evolución y cambio.

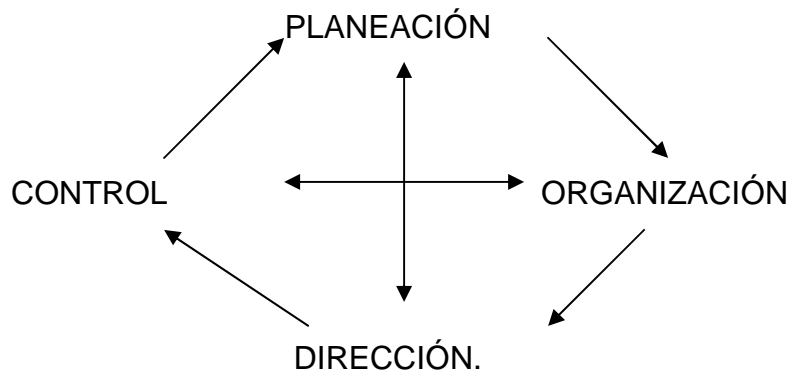
2.4 El Proceso Administrativo, principales características.

Al conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral se le conoce como proceso administrativo.²²

“El proceso administrativo esta formado por cuatro funciones básicas que realiza el administrador, son: la planeación, organización, dirección, y control. Es un proceso dinámico e interactivo”.²³

²² Münch Lourdes (2001) Fundamentos de Administración, casos y prácticas. México. Ed Trillas. p. 26.

²³ Chiavenato Idalberto. (2001) Administración, proceso administrativo. México. Ed McGrawHill 3ª Ed. p. 132.



PLANEACIÓN.- Es la función administrativa que consiste en tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que una persona, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización persiguen en el futuro.

ORGANIZACIÓN.- Es la función administrativa que consiste en ensamblar y coordinar recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que sean necesarios para lograr las metas.

DIRECCIÓN.- Es la función administrativa que comprende los esfuerzos del gerente para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados.

CONTROL.- Es la función administrativa de monitorear el progreso y realizar los cambios necesarios.

2.5 Teoría del Comportamiento Organizacional

Keith Davis en su obra “El comportamiento Humano en el Trabajo” indica que: “El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (en calidad tanto de individuos como en grupos), actúan en las organizaciones.” Su meta es hacer más eficaces a los administradores.

Tiene cuatro propósitos:

- Descubrir sistemáticamente el medio en que se conducen las personas.
- Comprender el porqué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir la conducta futura de los empleados.

- Controlar (al menos parcialmente) y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo.

El comportamiento organizacional estudia e identifica las actividades administrativas que promueven la eficacia de los empleados, a través del entendimiento de la compleja naturaleza de los procesos individuales, grupales y organizacionales.²⁴

Una de las cualidades más importantes del comportamiento organizacional es su interdisciplinariedad ya que se integran algunas ciencias sociales y ciencias de la conducta (conjunto sistemático de conocimientos sobre motivos y manera en que la gente se comporta).

Los elementos clave son:

- ✓ Las personas.- La gente compone el sistema social interno de las organizaciones (o empresas) este sistema está formado por individuos o grupos y. éstos pueden ser grandes o reducidos, formales o informales; y la razón de existir de una organización es servir a las personas, mientras que la razón de las personas no es servir a las organizaciones.
- ✓ La estructura.- Define las relaciones formales y el trabajo que se da a las personas en las organizaciones. La realización de las diversas actividades supone la existencia de puestos muy diversos, esto explica que haya gerentes, directores, empleados trabajadores, etc. Todas estas personas deben relacionarse en forma estructural para hacer posible coordinar eficazmente su trabajo.
- ✓ La tecnología.- Aporta los recursos con los que trabaja la gente e influye en las tareas que ésta ejecuta. Permite trabajar más y mejor.
- ✓ El entorno externo.- Todas las personas trabajan en un entorno interno y externo, es decir, no están solas, forman parte de un sistema mayor como puede ser la familia, el gobierno, otras organizaciones, es muy importante por ello, el comportamiento de la conducta humana en las organizaciones.

²⁴ Bateman Thomas Snell Scot A. (1999) Administración, una ventaja competitiva. México, Ed. McGrawHill. 4ª ed p. 46

2.6 El Comportamiento Humano en el trabajo

Todas las organizaciones tienen un comportamiento organizacional, el cual incluye la Filosofía, la misión, la visión y las metas de la organización, ya sea expresos o tácitos, la calidad del liderazgo, la comunicación y la dinámica de grupos; la naturaleza de la organización ya sea formal o informal y la influencia del entorno social.

Todos estos elementos, se combinan entre sí para crear la cultura organizacional en la cual, las actitudes personales de los empleados y los factores situacionales puedan producir motivación y el cumplimiento de las metas.

Hay cuatro modelos principales de comportamiento organizacional como se ilustra en el siguiente cuadro ²⁵

CUATRO MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

	AUTOCRÁTICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIAL
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación Administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado psicológico de los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades de los empleados satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
Resultado de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado.

²⁵ Davis Keith, Newstrom John (1999) Comportamiento humano en el trabajo. México. Ed. McGrawHill. 10ª ed.p.36.

El modelo autocrático.-Tiene sus orígenes en la historia, y fue un modelo prevaleciente en la revolución industrial, este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar “Haz esto o esto otro” lo que significa que el empleado que no cumpla sus ordenes será sancionado. La orientación administrativa dominante apunta a la autoridad oficial formal, que se delega por derecho de mando a las personas que corresponda, la dirección cree saber qué es lo mejor y es obligación de los empleados cumplir órdenes, se parte del supuesto que los empleados deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a cumplir cierto nivel de desempeño. Y por lo tanto se tiene una obediencia al jefe incondicional y no un respeto como persona. Puede ser un medio útil para el cumplimiento del trabajo.

Modelo de custodia.- Un segundo paso que no tardo en ocurrir fue cuando los administradores emprendieron un estudio formal de sus empleados ya que éstos cuando perdían los estribos, decían cosas que en condiciones normales no lo podían hacer por el temor de ser despedidos y perderían los recursos para su subsistencia. Un medio que hiciera posible mayores satisfacciones y un mas alto grado de seguridad para los empleados éstos desarrollarían mayor gusto por su trabajo y se elevaría la calidad de la vida laboral. Algunas compañías instauraron programas de bienestar a finales del siglo XIX y principios del XX fueron identificados con el paternalismo. Estos programas evolucionaron y dieron origen a las “prestaciones” en beneficio de la seguridad de los empleados. Es así como el gobierno y los sindicatos aplicaron un modelo de comportamiento organizacional de custodia. Debe depender de recursos económicos, ya que con ello paga los salarios y las prestaciones. Como las necesidades ya están satisfechas, el empleador se remite a la seguridad como fuerza de motivación. Es así como este modelo da como resultado la dependencia de los empleados respecto de la organización.

Modelo de Apoyo.- Tuvo sus orígenes en el principio de” las relaciones de apoyo” formulado por Rensis Likert:

“El liderazgo y otros procesos de las organizaciones deben garantizar la máxima probabilidad de que, en función de sus antecedentes, valores y expectativas, cada uno de sus miembros conciba como sustentadora y alentadora su valor e importancia

personales la experiencia que recibe de todas y cada una de sus interacciones y relaciones con la organización.”

Elton mayo y J Roethlisberger investigadores de la administración y que otorgaron la estructura académica al estudio del comportamiento humano en el trabajo al aplicar sus experimentos industriales legaron a la conclusión que “una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es el trabajador” éste no es un simple instrumento sino una personalidad compleja y a menudo difícil de comprender. Estos estudios indicaron también la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y de aplicar la supervisión de apoyo.

Este modelo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la dirección de una organización ofrece un ambiente de ayuda a los empleados a ofrecer y a cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. El líder parte del supuesto que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se oponen a las necesidades de la organización, sino en todo caso adoptan actitudes como éstas a causa de las deficiencias del ambiente de apoyo en su trabajo. Si la dirección les da la oportunidad de hacerlo, asumirían responsabilidades, desarrollarían algunas habilidades y se superarían; en consecuencia se incrementa el apoyo del desempeño laboral de los empleados. Y no solo al apoyo de las prestaciones a los empleados como en el modelo de custodia.

El comportamiento de apoyo no precisa de recursos económicos forma parte de un estilo de vida de trabajo y en particular de su modo de tratar a los demás, es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y cumplir con el trabajo.

El modelo colegial.- Es una útil prolongación del modelo de apoyo. El término “colegial” alude a un grupo de personas con un propósito común. Encarnación del concepto de equipo. Depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de “compañerismo” con los empleados y el resultado es que éstos se sienten útiles y necesarios. Y los jefes en vez de ser vistos como tales se consideran como colaboradores. La administración se dirige al trabajo en equipo y la dirección funge como entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad y la respuesta de los empleados es la responsabilidad. y la autodisciplina dado que se saben responsables de sus actos.

Si en un momento dado uno de los modelos es el más amplio en su uso no por ello los demás dejan de ofrecer sus usos apropiados. Cada organización tiene sus características y políticas propias quizá lo más importante sea la diferencia existente en las condiciones de las tareas. Hay que examinar el modelo, cual es el apropiado y mantener cierta flexibilidad en el uso de nuevos y diferentes modelos. Cada organización tiene su cultura organizacional.

2.7 Dirección de Educación Inicial.

Conocer la organización educativa sobre la cual se tratará el caso específico de este estudio, corresponde a la Dirección de Educación Inicial ya que más adelante se retomará en particular el CENDI no 32 de quien depende directamente.

La Dirección de Educación Inicial (DEI) es una instancia que depende de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos del Distrito Federal, de la Subdirección de Servicios Educativos para el Distrito Federal y a su vez de la Secretaría de Educación Pública; presta atención educativa y asistencial a niños y niñas, de 45 días a 5 años 11 meses., abarca tres modalidades: escolarizada, semi-escolarizada y no escolarizada. Forma parte de la educación básica en el Sistema Educativo Nacional.

La estructura general es la siguiente:

- La Dirección General coordina todas las acciones de cada una de las subdirecciones y departamentos
- Subdirección de Integración Programática, tiene a su cargo tres departamentos que son el Departamento de Planeación y Programación, el Departamento de Control Escolar y el Departamento de Informática, esta subdirección se encarga de elaborar el POA (Programa Operativo Anual) sobre los procedimientos de trabajo y se fijan las metas a seguir.
- Subdirección de Administración y Personal con los departamentos de Recursos Financieros, (presupuestos, ingresos y egresos), de Personal (contrataciones, altas, bajas incidencias, etc.) y de Recursos Materiales y Servicios (adquisiciones, mantenimiento inventarios, vigilancia).

- Subdirección de Operación con los departamentos de Gestión Escolar (operación del servicio de las tres modalidades) Supervisión,(coordina las jefaturas de sector y supervisión, verifica y asesora el funcionamiento administrativo y pedagógico, de alimentación, e infraestructura de cada uno de los centros educativos tanto de SEP como de otros organismos).
- Subdirección de Apoyo Técnico Complementario con los departamentos de Documentos y Materiales Didácticos (se elaboran diferentes documentos de difusión, manuales trípticos etc. y de apoyo para las tres modalidades), Departamento de Investigación y Enlace Interinstitucional (se realizan diferentes tipos de investigaciones, enlace con otras instituciones y coordinación de Carrera Magisterial); el Departamento de Operación para la Capacitación y Actualización (se encarga de programar y elaborar diferentes talleres y cursos de actualización para el personal que labora en cada una de las modalidades de operación).
- Subdirección de Coordinación con el Departamento Jurídico (se encarga de coordinar todas las acciones y asuntos legales de los centros educativos de las tres modalidades) (*Organigrama 2*)

En el Plan Nacional de Educación se contempla la estrategia de trabajo con un Proyecto Escolar, y cada dirección, sub-dirección y departamento elaboraron su Proyecto Escolar

La Dirección de Educación Inicial tiene como Misión:

“Ofrecer servicios educativos con base en el programa vigente para el desarrollo de competencias en los niños y las niñas de 45 días

La visión es:”Ser líderes en mejores prácticas de educación inicial a nivel nacional”.

Valores: Honestidad.- Manejo escrupuloso de los recursos, así como el ser coherentes entre el hacer y el decir.

Responsabilidad.- Cumplir con las funciones encomendadas atendiendo las necesidades de nuestros beneficiarios.

Actitud de servicio.- Ofrecer nuestros servicios con amabilidad y respeto.²⁶

²⁶ Subsecretaría de Servicios educativos para el DF. Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el DF. (2004). El Proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos p. 42

En la estructura de operación de la DEI (Dirección de Educación Inicial) y de acuerdo a lo establecido, la atención que se brinda a la niñez mexicana abarca tres modalidades que son:

MODALIDAD ESCOLARIZADA:

Actualmente se considera a la educación inicial (desde el nacimiento hasta la educación primaria), como un derecho de los niños y las niñas y una etapa fundamental en la vida de las personas. En ella se asientan las bases del aprendizaje y la formación de valores; así como las actitudes que favorecen la capacidad del diálogo y la tolerancia en las relaciones interpersonales.

La educación inicial, constituye uno de los ejes sobresalientes que promueven la consolidación de la equidad social, entendida como la igualdad de las oportunidades en el acceso de los servicios educativos, la permanencia en ellos y el logro de aprendizajes relevantes. Tiene identidad, función propia y un sentido en sí misma, en relación con el crecimiento, desarrollo y aprendizaje de los infantes como sujetos de derecho y protagonistas de su propia vida.

La educación inicial de calidad, impacta en la eficacia interna del sistema educativo, contribuye a mejorar los aprendizajes, a disminuir los índices de reprobación y fracaso escolar. Su función social tiene diversas vertientes estas son:

- **Función asistencial:** en la cual se asume la tarea de dar respuesta a las necesidades básicas de la población infantil como los son la alimentación, prevención y tratamiento de la salud
- **Función socializadora:** se refiere a aquellas acciones que se proponen lograr a través de dos tipos de objetivos: por un lado, la formación de pautas de convivencia y de interacción grupal y comunitaria; por el otro, la formación de hábitos de alimentación e higiene.
- **Función pedagógica:** hace referencia a la enseñanza intencional y sistemática de un conjunto de contenidos curriculares específicos y a la construcción de estrategias de exploración del medio y el fomento de aprendizajes distintos de los familiares. De manera general se podría afirmar que todas las funciones señaladas tienen una dimensión pedagógica, sin embargo, se pretenden

delimitar en esta función los procesos cognitivos propios de este tramo de la escolaridad.

- La función preparatoria para el nivel primario, constituye una especificación de la función pedagógica, trata de enfatizar el carácter propedéutico del nivel de cara al ingreso a la escolaridad elemental, éste se manifiesta en dos vertientes: a) desarrollar habilidades específicamente para la introducción a la lecto-escritura y la matemática elemental y b) introducir los códigos y las reglas propias de la cultura escolar.

En este sentido es interés de la Secretaría de Educación Pública que el trabajo educativo que se realiza con los infantes en el ámbito de la Educación Inicial, trascienda cada vez más de las acciones de guarda cuidado y atención diaria, en prácticas educativas que favorezcan mediante la enseñanza, el desarrollo de competencias en los educandos; de tal forma que los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores aprendidos, sean herramientas útiles en la resolución de problemas y para enfrentar los retos que se les presentan día con día.

La Educación Inicial, constituye la base del proceso de aprendizaje a largo plazo; siendo vital la estimulación y cuidados que reciben los infantes en ambientes propicios y organizados, como en el caso de los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI), los cuales pretenden ser cada vez más verdaderos espacios de interacción que proporcionen a los pequeños los medios para una formación integral mediante acciones educativas organizadas y sistemáticas, que encuentran su normatividad e intencionalidad en el marco de un programa pedagógico adecuado.

Con base a lo anterior la modalidad escolarizada a través de los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI) ofrecen servicios asistenciales y educativos a niños y niñas que van desde los 45 días a los 5 años 11 meses, quienes son hijos de padres y madres trabajadoras ²⁷

MODALIDAD SEMI ESCOLARIZADA:

En el caso particular de esta modalidad ésta tiene sus orígenes en la última década del siglo XX cuando se crearon los Centros Infantiles Comunitarios (CIC) que

²⁷ http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Modalidad-Escolarizada.

después de dos años de funcionamiento se les cambia la denominación por Centros de Educación Inicial (CEI)

Estos centros proporcionan asistencia educativa a los niños y niñas de 2 a 4 años de edad que viven en las comunidades urbano-marginadas del Distrito Federal y que a su vez sus madres no gozan de prestaciones laborales, razón por la cual esta modalidad de educación inicial encierra una gran importancia en la satisfacción de las necesidades de los grupos más vulnerables de la ciudad de México. Los CEI se instalan en espacios proporcionados por la comunidad y en ellos se conforman grupos de 15 a 20 niños, y en caso de rebasar dicha cantidad, deberá de contar con un espacio adecuado y, por lo menos, con dos responsables de grupo. El horario de atención puede ser de 3 a 5 horas en los CEI regulares y de hasta 8 horas los CEI mixtos.

A través de la ayuda de los padres y madres de familia es que realmente se conciben los CEI, ya que éstos proporcionan los recursos materiales y humanos para apoyar el servicio que se presta que son de carácter auto-gestivo. Así mismo los integrantes de la comunidad, se seleccionan a las personas que se van a desempeñar como agentes educativos de esta modalidad. La metodología de operación une tanto a las actividades educativas programadas y libres como el trabajo de rutinas fijas o en escenarios. Toda esta combinación tiene como finalidad favorecer el desarrollo de las habilidades de los infantes, así como propiciar la consolidación de buenos hábitos en relación con la alimentación, higiene, salud y educación entre otros. Es necesario que estos agentes educativos cuenten con conocimientos del desarrollo infantil ya que de ello dependerá en gran medida la forma en que se aborda el proceso de enseñanza aprendizaje al interior de los CEI. La DEI brinda apoyo a través de la supervisión pedagógica y en algunos casos le ayuda con el suministro de diversos materiales.²⁸

MODALIDAD NO ESCOLARIZADA:

Esta Modalidad es una alternativa educativa que ofrece orientación y atención a madres y padres de familia, a través del trabajo en módulos por medio de técnicas grupales, que propician aprendizajes sobre pautas y prácticas de crianza. Estas

²⁸ http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Modalidad_Semi_Escolarizada.

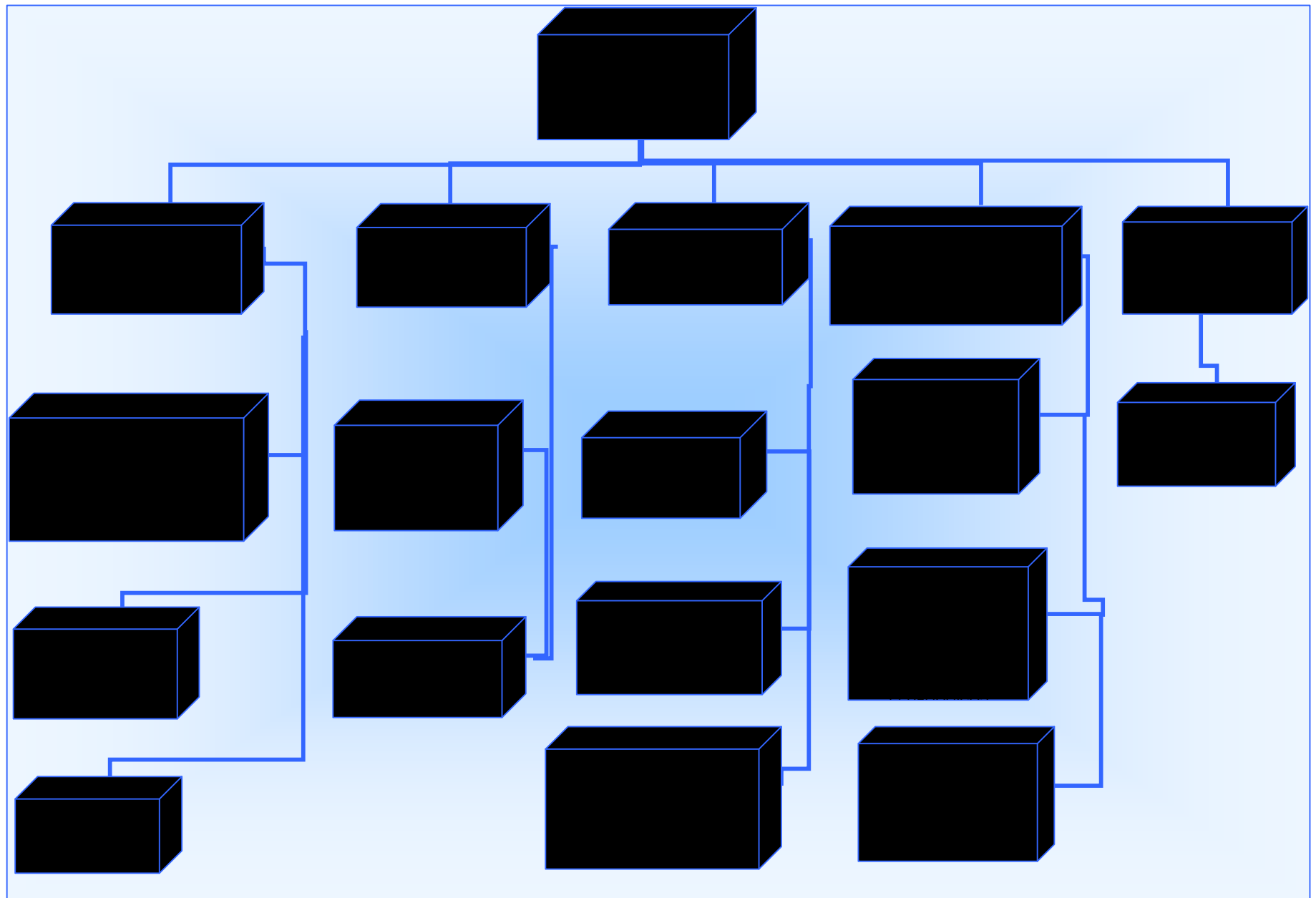
sesiones de trabajo sirven para apoyar la formación y educación de niños y niñas desde su nacimiento hasta los cuatro años de edad. Estas sesiones sirven para apoyar la formación y educación de niños y niñas desde su nacimiento hasta los 4 años de edad. Esta modalidad impulsa la creación de marcos educativos que beneficien a los pequeños, a partir de que las familias y demás miembros de la comunidad orienten sus actividades cotidianas en el hogar y fuera de él con una intención educativa, a través de relaciones de calidad entre personas adultas e infantes. Así, esta modalidad no escolarizada busca promover la educación, la atención equitativa, la participación comprometida de los adultos que conviven directamente con niños y niñas y la sensibilización de la comunidad hacia la cultura a favor de la infancia. Para lograrlo, atiende las necesidades propias de madres y padres de familia, al llevarlos a la reflexión y reconocimiento de su potencial educativo, enriqueciendo sus pautas y prácticas de crianza e impulsando las relaciones con calidad entre los integrantes de las familias. Las sesiones de trabajo se realizan con los responsables de módulo, con el apoyo de educadores comunitarios y bajo la guía de la supervisora, facilitan que los padres y madres de familia obtengan información y tomen conciencia, lo que les permitirá comprender las razones por las cuales sus hijas e hijos piensan y actúan de cierta manera, para así convertirse en un apoyo que fortalezca el desarrollo integral.

La familia es considerada como la fuente educadora más importante ya que promueve la formación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que serán de utilidad en la vida diaria. Este propósito requiere para su concretización, que la comunidad en su conjunto participe activamente en las decisiones y acciones que beneficien a niñas y niños. La participación comunitaria implica todo un proceso que abarca períodos de tiempo más o menos extensos, así como fases que van de lo simple a lo complejo. En este proceso, el punto de partida se refiere a la sensibilización, es necesario que la comunidad esté informada de las condiciones reales en que viven y desarrollan los menores, así como aquellos aspectos que requieren atención prioritaria y los que pueden ser abordados posteriormente. La

información oportuna contribuye a la sensibilización, permite organizarse y construir objetivos comunes que se traducirán en acciones concretas a favor de la niñez.²⁹

Se han presentado las bases administrativas de cualquier organización. De una organización educativa también es importante conocer sus principales características. Llama mi atención para el propósito de este trabajo la formación de equipos de trabajo, como una estrategia para lograr los propósitos educativos de calidad y eficiencia y el trabajo con el Proyecto Escolar

²⁹ http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Modalidad_No_Escolarizada



DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN INICIAL
(DEI)

CAPÍTULO III

LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 Los Equipos de Trabajo.

A partir de la década de los 1990, las organizaciones empezaron a desarrollar medios para la creación de equipos participativos y lograr un mejor compromiso de las personas en su trabajo. Todas las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar diversos fines.

El enfoque de equipo flexibiliza las organizaciones y las hace más ágiles en el ambiente global y competitivo, sin embargo, los grupos y los equipos no son la misma cosa; para realizar determinados objetivos y desempeñar mejor algunas actividades, el trabajo en equipo es una forma que sabemos, puede ayudarnos, lo tenemos claro en la mente, pero llevarlo a la práctica resulta complejo.

La cooperación en el trabajo debe predominar sobre la competencia.

En la práctica se encuentran diversas estructuras organizativas que alientan precisamente, la competencia, con estructuras socializadoras dentro de un esquema individualista y en ocasiones con fines de obtener poder. Es así que el trabajo en equipo suele ser una situación difícil de lograr.

El trabajo en equipo es una estrategia, los equipos de trabajo son las acciones que realizan las personas, es decir, son el medio para lograr que se haga el trabajo.

El trabajo en equipo realiza o alcanza determinados objetivos en un clima de buenas relaciones interpersonales en las organizaciones en las que se participa. El trabajo en equipo es una de las formas más eficaces para potenciar la acción social. Se ha hablado mucho del trabajo en equipo pero es difícil encontrar verdaderos equipos de trabajo.

La capacidad de resolver problemas y proponer soluciones en un equipo de trabajo es mejor que la de una sola persona. Determinadas tareas no se pueden realizar si no es por la acción conjunta mediante la convergencia de diferentes actividades, habilidades y conocimientos.

3.1.1 Concepto de Grupo.

Con un superficial punto de vista, los grupos humanos no son siempre homogéneos, hay diferentes clases de grupos: familiares, de negocios, políticos, religiosos deportivos, laborales, culturales, etc. En los grupos encontramos una diversidad en cuanto al número de personas que los forman, así tenemos grupos de 3 o más personas hasta grupos millonarios como los grupos raciales, religiosos, consorcios industriales, etc. que no se concentran en determinado punto geográfico. Algunos psicólogos y sociólogos definen al grupo en términos como estos o parecidos: “Un grupo es un conjunto de personas en relación relativamente estrecha con conciencia de “nosotros” con disposición a aportar esfuerzos para la consecución de determinados objetivos comunes y la aceptación de ciertas normas como obligatorias para todos los integrantes.”³⁰

Literalmente la palabra “grupo” viene del francés *groupe* y del italiano *grupo* y a su vez ambos vienen del germánico *kropf* con el significado original de *bulto, o buche*.³¹

De esta forma las dos palabras se prestan para designar diversos grados de organización.

El grupo tiene una estructura flexible con X número variable de miembros por ejemplo, un grupo de trabajo es un grupo que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad. No tiene la necesidad de comprometerse en el trabajo colectivo que requiere del esfuerzo conjunto así que su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No hay una sinergia positiva que pudiera crear un nivel total de desempeño mayor que la suma de las contribuciones.³² La sinergia es un término utilizado en biología que se refiere a la acción de dos o más sustancias en un efecto que es diferente de la suma individual de las sustancias ³³

El equipo es bastante organizado, como un equipo de fútbol, que implica un número fijo de sus miembros, con tareas muy bien determinadas y con metas claras y

³⁰ Rodríguez Estrada Mauro. (1998) Serie Capacitación Integral. Integración de equipos. México. 2ª Ed. Manual moderno p. 8

³¹ *Ibid.* P.10

³² Stephen P Robbins. (1999) Comportamiento Organizacional. México. Ed. Printece Hall, p. 287

³³ *Ibid* p.265.

definidas, por ejemplo, no decimos un grupo de fútbol, ni decimos un equipo de vecinos que se reúnen para tomar una merienda, decimos un equipo de fútbol y un grupo de vecinos que se reúnen para tomar una merienda.

Los grupos pueden ser formales o informales.

Grupos Formales.- son aquellos definidos por la estructura organizacional, con asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas, en estos grupos, los comportamientos en los que uno debiera comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Por ejemplo los seis miembros que forman una tripulación de vuelo, son un ejemplo de grupo formal.

Grupos Informales.- son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social. Tres empleados de departamentos diferentes que casi siempre comen juntos son un ejemplo de un grupo informal.

Es posible sub-clasificar a los grupos como grupos de mando, de tarea, de interés o de amistad.

Grupo de Mando.- Se determina por el organigrama de la organización, está compuesto por sub-ordinados que reportan directamente a un gerente dado, un director de una escuela primaria y sus 12 maestros forman un grupo de mando.

Grupos de Tarea.-Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada, sin embargo, las fronteras de un grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía; puede cruzar las relaciones de mando. Todos los grupos de mando, son también grupos de tarea.

Grupos de Interés.-La gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Los empleados se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo.

Grupos de Amistad.- Los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros tienen una o más características en común. Las alianzas sociales, las

cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse en edad similar o en herencia étnica ³⁴

RAZONES POR LAS QUE LA GENTE FORMA GRUPOS.

SEGURIDAD	<i>Al unirse a un grupo, los individuos pueden reducir la inseguridad de “ser uno solo”. La gente se siente más fuerte, tiene pocas dudas de sí mismo y son más resistentes a las amenazas cuando son parte de un grupo.</i>
ESTATUS	<i>Inclusión en un grupo que es visto como importante por los demás, proporciona reconocimiento y estatus a sus miembros.</i>
AUTOESTIMA	<i>Los grupos pueden proporcionar a la gente sentimientos de auto-evaluación. esto es, además de transmitir el estatus a aquellos fuera del grupo, la membresía también da sentimientos mayores de valor a los mismos, miembros del grupo.</i>
AFILIACIÓN	<i>Los grupos pueden satisfacer las necesidades sociales, la gente disfruta la interacción regular que viene con la pertenencia al grupo, para mucha gente, estas interacciones en el trabajo son la fuente principal por cubrir sus necesidades de afiliación.</i>
PODER	<i>Lo que no puede lograrse individualmente a menudo se vuelve posible por medio de la acción del grupo. hay poder en el número.</i>
LOGRO DE LA META.	<i>Hay ocasiones en que se necesita más de una persona para lograr una tarea en particular, es decir, existe una necesidad de agrupar los talentos, el conocimiento o el poder a fin de determinar un trabajo. en tales instancias, la gerencia se apoyará en el uso del grupo formal.</i>

³⁴ Ander Egg Ezequiel, Aguilar Ma José.(2001) El trabajo en equipo, México, Ed Progreso, p. 5

3.1.2 Concepto de Equipo.

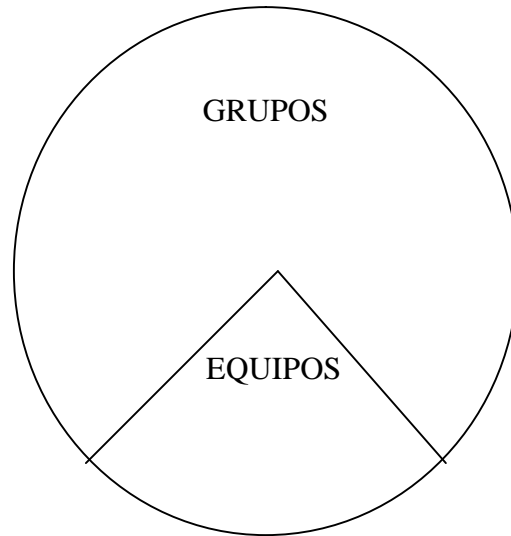
La definición que propone la Real Academia Española en la acepción que vale para este contexto no es muy útil por ser limitativa y un tanto elitista, dice así: "Grupo de personas profesionales o científicas, organizadas para la investigación o un servicio determinado." De acuerdo a esta definición pareciera ser que sólo los profesionales o científicos pueden constituir un equipo de trabajo y no es así, para conformar un equipo no necesariamente hay que integrarlo con profesionales y técnicos o científicos.

En cuanto a la etimología del término, equipo proviene del escandinavo **skip** que significa barco; y del francés **equipage** término que se designa a la tripulación, es decir, a las personas organizadas para el trabajo de navegación

Se trata de un pequeño número de personas que con conocimientos y habilidades complementarias unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos.³⁵

El alto grado de organización que se requiere en el equipo de trabajo, determina una relación bastante precisa de puestos y actividades como condición y eficiencia

³⁵ *Ibid* p 7



El equipo como una sub - clase de la categoría grupo.

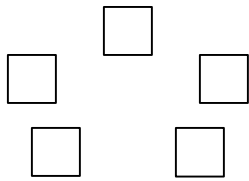
Siendo mayores las exigencias de un equipo, se afirma la siguiente premisa:
“Todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo”

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales. Hay un compromiso individual, pero también un compromiso colectivo.

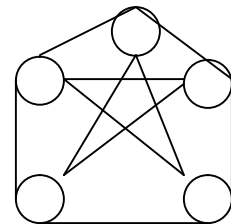
El siguiente cuadro nos muestra las diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo ³⁶

³⁶ Stephen P Robbins.(1991) Comportamiento Organizacional, México, Ed.Princece Hall p. 288

COMPARACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO.



GRUPOS DE TRABAJO



EQUIPOS DE TRABAJO.

Compartir información	← META →	Desempeño Colectivo.
Neutral (en ocasiones Negativo)	← SINERGIA →	Positivo.
Individual	← RESPONSABILIDAD →	Individual y Mutua.
Aleatorias y variable	← HABILIDADES →	Complementarias.

3.2 La importancia de los Equipos de Trabajo en una organización

El trabajo en equipo surge como el planteamiento lógico que permite adaptarse a esta era de la competencia. La razón de su éxito continuo, radica en la importancia que da al ser humano que realiza el trabajo. En un artículo reciente sobre el trabajo en equipo de la revista Business Week se señaló: "Ahora las empresas norteamericanas están descubriendo lo que los japoneses saben desde hace mucho

tiempo: que la gente - no la tecnología por sí misma, ni las estrategias de mercadotecnia - es la clave para tener éxito en la competencia laboral ³⁷

De manera casi imperceptible un modo nuevo y distinto de administración de personal, está tomando forma en el mundo de los negocios, el trabajo en equipo, está reemplazando el planteamiento existente entre la mano de obra y la administración.

“Reunirse es comenzar. Permanecer unidos es progresar. Trabajar juntos es triunfar” (Henry Ford).

Douglas McGregor refiriéndose a su país decía “la mayor parte de los equipos administrativos, como se les llama, no son equipos ni mucho menos, sino un conjunto de relaciones individuales con el jefe, en que cada uno lucha con los demás por conquistar el poder, prestigio reconocimiento y autonomía personal ³⁸

Es importante en las empresas lograr la productividad y eficiencia, pero se debe lograr la difícil pero necesaria meta de que la empresa u organización trabaje más como comunidad humana que comparte con entusiasmo la vida y el interés por las metas comunes, que como una estructura jerárquica.

En una organización educativa como lo es en Educación Inicial es muy importante el trabajo en equipo. La gestión escolar es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, el diseño y la evaluación del quehacer educativo; involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación que se apoyan en el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela, involucra la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas. Es posible identificar grandes áreas de la gestión escolar: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa y gestión de la comunidad. La gestión directiva es la capacidad de generar y poner en operación las condiciones favorables para que el proyecto de la institución tenga lugar y se realice. ³⁹

³⁷ Montebello Anthony R. (1968) Equipos De trabajo extraordinarios, México, Ed. Pax, p 11

³⁸ Mc Gregor Douglas. (1995) El aspecto Humano de las empresas. México, Ed. Diana p 277

³⁹ <http://www.redacademica.edu.co/export/REDACADEMICA/ddirectivos/gestionescolar/>

El trabajo en equipo privilegia el trabajo colaborativo y colegiado, porque se concibe como un espacio definido por un saber-hacer colectivo, así mismo, implica una red de conversación, comunicación e intercambio de ideas que contribuyen a concretar una tarea.⁴⁰

Con frecuencia encontramos en los equipos la competencia en contra de la colaboración. La competencia se da en lo externo, un equipo contra otro como en el fútbol; pero en lo interno, en un equipo se debe dar la colaboración, la corresponsabilidad.

3.3. Características de Los Equipos de Trabajo

Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere de tres tipos diferentes de habilidades.

Primero, necesita gente con la experiencia técnica. Segundo, necesita gente con las habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficiente para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar éstas y elegir opciones competentes. Y tercero, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea otras habilidades interpersonales.⁴¹

Ningún equipo puede lograr su potencial de desempeño sin desarrollar estos tres tipos de habilidades, su mezcla correcta es crucial, demasiado de una a expensas de las demás dará como resultado un desempeño menor en el rendimiento; pero los equipos no necesitan tener funcionando todas estas habilidades desde el principio, es un proceso de crecimiento. Es común que al inicio uno o más miembros asuman la responsabilidad de aprender las habilidades en las cuales el grupo es deficiente, con lo que se favorece que el equipo alcance todo su potencial.

Los mejores equipos de trabajo suelen ser pequeños. Cuando tienen de 10 a 12 miembros, se vuelve difícil llevar cabo el trabajo ya que los miembros tienen problemas al interactuar constructivamente y ponerse de acuerdo en múltiples asuntos. Los grandes grupos de gente por lo general no pueden desarrollar la

⁴⁰ Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, Dirección General de Operación de Servicios Educativos para el Distrito Federal, (2003). El Proyecto Escolar una suma de acuerdos y compromisos, p12.

⁴¹ Stephen P Robbins. (1999) Comportamiento Organizacional. México, Ed. Printece Hall p 290

cohesión, el compromiso ni la responsabilidad mutua necesaria para lograr un alto desempeño. Si se requiere trabajar con un grupo grande, se puede organizar en sub.-equipos.

Los equipos de trabajo tienen como características principales las siguientes:

- Trabajan hacia metas comunes.
- El éxito personal de los miembros del equipo depende de otros.
- Están de acuerdo en un enfoque común.
- El conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo son complementarios.
- Es un grupo pequeño de personas por lo común menos de 10 ⁴²

“Todos los grandes equipos y todas las grandes organizaciones están contruidos alrededor de un sueño compartido o un propósito motivador” (Warren Bennis.)

Metas comunes.- Se debe tener muy claro sobre lo que el equipo pretende lograr, es decir, contar con una meta común y factible que se pueda llevar a la práctica. Resulta muy útil entender la diferencia entre propósito y metas. Un propósito común es el que se establece en el tono y las aspiraciones de su equipo; una meta le da algo para hacer y, por lo general, es una solución para el propósito

Los integrante del equipo entienden por qué están juntos, cuál es el propósito del equipo, cuales sus aspiraciones y perspectivas y como van a lograrlas. Las metas son alcanzables y reales, son congruentes con los propósitos.

Características de las metas:

- Creíbles
- Concretas
- Motivadoras
- Que convoquen a las personas a la acción
- Generan compromiso.
- Coherentes entre sí
- Factibles de ser evaluadas.

⁴² Caracciolo Annemarie. (2002) Smart Lo fundamental y lo mas efectivo acerca de los equipos. México, Ed. McGrawHill, p 22

El éxito depende de los demás. En nuestra cultura, el individualismo está profundamente arraigado y, en gran sentido, sobrealimentado. Confiar el propio destino, (como se hace en un grupo), en los demás, no es algo sencillo, A medida que el equipo trabaja en conjunto, se ganará la confianza y compromiso, la responsabilidad, la energía y la acción para lograr lo esperado.

“Todos los que están comprometidos con el servicio tienen la responsabilidad de garantizar que el grupo esté funcionando en forma apropiada” Thomas Kayser, Mining Group Gold.

Estar de acuerdo con un enfoque común.-Contar con un enfoque claro, y con el que se encuentre de acuerdo, significa cooperar y reunir recursos, significa entender quién está haciendo qué, cuáles son los límites de tiempo y cómo se adapta a ellos. Se debe saber desde el comienzo de las restricciones que existan. Los equipos necesitan límites dentro y fuera de ellos. Establecer puntos de acuerdo sobre condiciones específicas del trabajo y la manera como el conjunto de habilidades, talentos y puestos de trabajo se ajustaran a lo que se pretende llegar.

Conocimiento y las habilidades son complementarios.-Todos tenemos una mezcla de habilidades y destrezas que podemos emplear, algunas son técnicas, otras son toma de decisiones, otras interpersonales. Es importante que en el equipo de trabajo se tenga en el lugar adecuado las técnicas, las destrezas para la solución de problemas y la toma de decisiones. Hay habilidades complementarias., a menudo, los equipos no están constituidos sobre la base del buen complemento que se logra entre las habilidades individuales, sino lo bien que las personas parecen llevarse. La diversidad puede ser una oportunidad de aprendizaje crecimiento y desarrollo. Tal vez no se tengan todas las habilidades desde el principio pero se desarrollaran dentro del equipo o se llevarán a él.

De acuerdo con Katzenbach y Smith, los equipos con más de 20 personas son más difíciles de dirigir. No es posible manejar todas estas ideas, opiniones, y personalidades y llegar a una sola. Los grupos grandes se dividen con facilidad, hay demasiada información por recibir, se debe escuchar a todo mundo, el equipo necesita un sistema que garantice esta condición.

Es importante señalar que al trabajar en equipo se desarrollan diversas competencias como:

- Diálogo
- Confianza
- Respeto
- Armonía
- Participación.

En una palabra hacen que la con-vivencia sea cálida, viva, que rebase a la simple co-existencia inerte, fría, descarnada.

Etapas de desarrollo de los equipos.- Los equipos pasan a través de etapas de desarrollo, no se puede agrupar a un montón de personas y esperar que evolucionen como una máquina bien aceiteada después de unas cuantas reuniones. Debido a que es difícil fundir las necesidades de las personas y de la organización, en ocasiones se puede sentir un poco caótico. De tal forma que estas etapas ayudarán a comprender que es lo que está sucediendo.

FORMACIÓN:- El equipo apenas se está reuniendo, orientándose, estableciendo metas, aclarando expectativas. Es una etapa importante para los equipos porque ofrece la oportunidad de establecer metas y cuales pueden ser los enfoques. El conflicto es bajo pero las personas exploran cuáles son los comportamientos que se permiten.

TORMENTA.- Surgen la frustración y el desacuerdo Pueden sobrevenir el caos y la confusión, el equipo se encuentra confundido y presionado por las exigencias de la tarea y el conflicto interno. Esto se presenta cuando se están exponiendo los roles, lo cual conduce a grandes discusiones y razonamientos. Resulta importante que algunos de los temas en conflicto salgan a la luz para que el equipo tenga éxito; de otro modo, pueden presentarse más adelante haciendo retroceder el camino recorrido.

NORMAS.- El conflicto y los temas se empiezan a resolver y surgen las normas de comportamiento y liderazgo. Se acepta la diversidad y se comienza a formar un lazo inicial dentro del grupo. Es en este punto donde el equipo puede establecer cuáles son las normas (reglas de comportamiento), como cuándo es el momento de colocar

música, qué tipos de chistes se permiten o quién va a hacer la investigación. Es tiempo de establecer esos límites.

DESEMPEÑO.-El equipo está trabajando bien hacia las metas comunes, productividad y su propio desarrollo. Las cosas han tomado su lugar. El equipo comienza a presentar soluciones, sigue adelante con el trabajo que se debe hacer y comienza a disfrutar el trabajo en unidad.

Los equipos necesitan dedicar tiempo y esfuerzo a establecer los medios para trabajar juntos es un proceso. No es necesario permanecer mucho tiempo en cada etapa, se debe evolucionar y avanzar, y pasar por cada etapa, de tal forma que los miembros del equipo respeten las diferencias individuales,

Los integrantes han creado los valores del equipo como:

- Escuchar a los demás

- Conceder el beneficio de la duda.

- Ofrecer respaldo cuando alguien lo necesita.

- Valorar las contribuciones y logros de las personas.

“Los elementos clave en el arte de trabajar juntos son: cómo manejar el cambio, cómo manejar el conflicto y cómo lograr desarrollar todo nuestro potencial... las necesidades de un equipo se llenan mejor cuando se satisfacen las necesidades personales de los individuos” Max DePree, Leadership is an art.

Si se quiere pensar en las necesidades y motivaciones humanas, en la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow la motivación es una característica importante.

Las teorías sobre la motivación funcionan sobre el supuesto de que, con la oportunidad y el estímulo correctos, las personas trabajan bien y en forma positiva.

Maslow creyó que si nuestras necesidades se satisfacen en orden, a medida que uno se acerca más a la satisfacción completa de una, la prioridad de la siguiente se vuelve más alta y una vez que se ha cubierto una necesidad ya no existe un estímulo. La jerarquía de las necesidades de Maslow es la siguiente:

NECESIDADES FISIOLÓGICAS. Calor, alimento, sexo, sustento, casa. etc.-

NECESIDADES DE SEGURIDAD.-Un sentido de seguridad, ausencia de temor.

NECESIDADES SOCIALES.- Interacción con otras personas, tener amigos.

NECESIDADES DE ESTIMA.- Ser bien apreciado por los demás; estimación.

AUTORREALIZACIÓN.- Darse cuenta del potencial individual, ganar, lograr.

La jerarquía de Maslow es un punto de inicio, ya que toma en cuenta el hecho de que la gente va a trabajar no solo porque necesita dinero y recompensas, sino también en busca de respeto e interacción.

Cada uno de nosotros cuenta con su propio y particular conjunto de habilidades y perspectivas que nos convierten en seres excepcionales

La Cultura.- Es otra característica necesaria para la formación de equipos de trabajo. Senge desarrollo el concepto de “organización que aprende”, en su libro “The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning organization,” la organización que aprende valora y cree que la ventaja competitiva se deriva del aprendizaje continuo, tanto individual como colectivo. Senge ha definido el aprendizaje como “expandir continuamente nuestra capacidad para crear los resultados que verdaderamente deseamos”

Una de las áreas fundamentales de la organización que aprende es el aprendizaje en equipo. Sange cree que los logros del equipo pueden determinar el tono y establecer un estándar de aprendizaje para la organización en conjunto.

El aprendizaje en equipo tiene tres aspectos importantes:

1. La necesidad de puntos de vista sobre temas complejos.- aprovechar el potencial de que muchas gentes agrupadas son más inteligentes que una sola, porque con demasiada frecuencia lo contrario también se presenta.
2. La necesidad de acción innovadora y coordinada.- desarrollar una relación interna en donde cada miembro sea consciente de los demás, y se puede contar con él para actuar en formas que complementen las acciones de las otras personas.
3. La influencia de los miembros del equipo en otros equipos.- un equipo que aprende fortalece continuamente a otros equipos que aprenden, influyendo de un modo más amplio en las prácticas y habilidades del equipo que aprende.
4. La cultura que conduce al trabajo en equipo cree en el aprendizaje.- los equipos necesitan constantemente del entrenamiento y desarrollo, porque en una estructura de equipo se requieren más habilidades para ser productivo y tener éxito que en una estructura administrativa tradicional. Una organización

que crea una cultura en donde los individuos tienen la oportunidad de aprender, no sólo sobre sí mismos, sino acerca de otras personas y el trabajo que ellas hacen, es un estupendo sitio de trabajo, sin embargo, estar en ese ambiente no siempre significa que uno vaya a aprender, se tiene que querer aprender y ser capaz de asumir las situaciones de esa manera, en parte es tener una actitud de esponja o de mentalidad abierta lo mismo que ser capaz de filtrar y digerir lo que sucede alrededor.

El liderazgo es otra característica muy importante que se debe considerar.

Los líderes son importantes para los equipos porque pueden aclarar las metas, crean compromisos, confianza, y oportunidades en el interior del grupo. Es alguien que puede tomar algunas decisiones difíciles que el equipo no podría asumir por su propia cuenta.

El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos.⁴³

Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen las metas establecidas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de éstas. Se puede decir que los principales efectos de esta definición son la influencia/apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de las metas

Sin liderazgo una organización no pasaría de ser una confusión de personas y máquinas, como una orquesta sin director sería sólo un conjunto de músicos o instrumentos. Una orquesta y todas las organizaciones requieren del liderazgo para el pleno desarrollo de sus más preciados bienes. La capacidad de liderazgo puede adquirirse mediante la observación de modelos a seguir, la capacitación administrativa y el aprendizaje de experiencias de trabajo.

El modo en que un líder utiliza el poder también establece un tipo de liderazgo. Cada estilo (autocrático, participativo y permisivo) posee beneficios y limitaciones. Es común que los líderes empleen los tres estilos a lo largo de cierto periodo, pero uno de ellos tiende a dominar sobre los demás.

⁴³ Davis Keith, Newstrom John W. (1999) Comportamiento Humano en el trabajo. México, 10ª ed. Ed McGrawHill, p. 216

El liderazgo autocrático es cuando se centraliza el poder y la toma de decisiones, estructuran en su totalidad el trabajo de sus empleados de quienes esperan que hagan lo que les dicen y no piensen por sí mismos. Asumen plena autoridad y responsabilidad. Este estilo de liderazgo es habitualmente negativo ya que se basa en amenazas y castigos. Una posible ventaja es que permite tomar decisiones rápidas, hace posible la utilización de empleados poco competentes y ofrece seguridad y estructura a los empleados. Su principal desventaja es que desagrada a los empleados especialmente si es tan extremoso que genera temor y frustración

Los líderes participativos descentralizan la autoridad, las decisiones participativas no son unilaterales, como es el caso del autócrata, porque surgen de la consulta a los seguidores y de la participación de éstos. Líder y grupo actúan como una unidad social. Los empleados son informados de las condiciones que afectan a sus labores y alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias, este estilo es congruente con los modelos de apoyo y colegial del comportamiento organizacional.

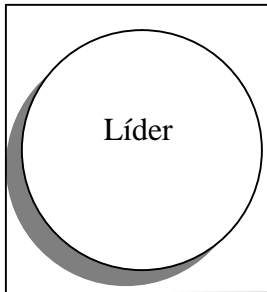
Líderes permisivos.- Evitan el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del grupo para el establecimiento de las metas propias de éste y la resolución de sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y aportan su propia motivación. El líder apenas desempeña una función menor.

La siguiente figura nos ayudará a comprender objetivamente lo anterior. ⁴⁴

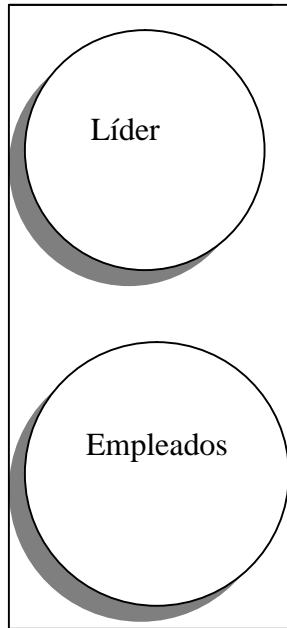
⁴⁴ *Ibid*, p.223.

ESTILO DE PODER.

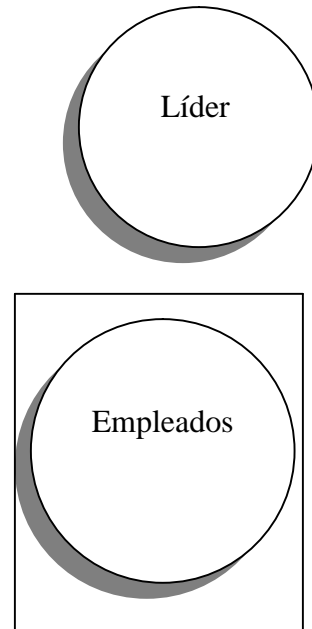
Autocrático



Participativo



Permisivo



En el líder

En el grupo
ENFASIS

En los empleados

La comunicación también es un factor importante en cualquier relación grupal.

La comunicación es inevitable, no importa lo que hagamos, nos comunicamos. Nos comunicamos para compartir información con otras personas. Dicha información abarca ideas, pensamientos o sentimientos, expuestos ante una audiencia grande o pequeña, en donde uno transfiere algo y hace que lo escuchen (y entiendan los demás). Hay dos elementos principales de la comunicación, (entre otros), el contenido (lo que uno dice) y el proceso (cómo lo dice). Se puede equilibrar el contenido y el proceso en forma apropiada: Contenido (el qué): pensamientos y sentimientos y el proceso (el cómo): verbal o no verbal.

El contenido es lo que decimos, por ejemplo si un colega asiste a una conferencia informa de que trató, en ese contenido se pueden incluir hechos acerca de lo que escuchó y vio y/o sus pensamientos y sentimientos.

El proceso lo usamos para comunicarnos e incluye señales verbales y no verbales, las verbales implican no sólo palabras que se dicen, sino el tono, la inflexión y el énfasis que se pone en las palabras. Las señales no verbales se relacionan con el seguimiento respecto a lo que se comunica y en ellas se incluye el lenguaje corporal se cree que sólo el 7% de nuestra comunicación está representada por las palabras que usamos en realidad y el 93% restante ⁴⁵

Los miembros de un equipo dependen de la información que se proporciona y si no se presenta con eficiencia ellos no tendrán la oportunidad de darle a sus ideas la consideración que merecen. Los siguientes métodos pueden ayudar a mejorar la capacidad para presentar la información e ideas:

La barrera que con más frecuencia se presenta y resulta la más difícil de manejar para un trabajo en equipo es la ruptura de la comunicación en el grupo. Los equipos de trabajo resuelven sus rupturas y desarrollan un comunicación abierta y constructiva, cuando no lo hacen, los problemas de falta de entendimiento generan un exceso de tensión entre el equipo y hace que disminuya la cohesión y confianza.

La comunicación abierta, eficaz, tiene como característica ser relevante y estimular la respuesta. Por ser relevante está enfocada, es concisa y se orienta a las tareas. En muchas ocasiones una persona no puede desempeñarse con éxito debido a su comunicación, es decir, no es debido a su capacidad para manejar los aspectos técnicos del trabajo o la voluntad para trabajar mucho, el problema es la capacidad para manejar a las personas, saber como escuchar, hablar, escribir, presentarse, obedecer, establecer armonía, en una palabra: comunicación.

La capacidad de saber escuchar es una habilidad que se puede aprender y desarrollar ya que con ello se podrá entender lo que los demás comunican

3.4 Condiciones que favorecen la formación de Equipos de Trabajo

El trabajo individual y colectivo del equipo de trabajo se realiza dentro de un contexto socio afectivo, caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua, satisfactoria y gratificante.

⁴⁵ Caracciolo Annemerie. (2001)SMART lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos. México, Ed McGrawHill, 10ª ed, p216

La característica de un equipo es su espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas de las que todos se consideran mutuamente responsables. Desde este punto de vista operativo, la distribución de responsabilidades individuales y del trabajo conjunto se realiza mediante una adecuada coordinación y articulación de las tareas.⁴⁶

Las condiciones necesarias para que un trabajo en equipo sea posible destacan principalmente las siguientes:

- Un trabajo que se ha de realizar conjuntamente.
- La existencia de una estructura organizativa y funcional.
- Un sistema relacional.
- Un marco de referencia común
- Asumir la constitución de formación de un equipo de trabajo es un proceso que lleva tiempo ⁴⁷

El trabajo se ha de realizar conjuntamente.- tiene que haber una responsabilidad e implicación personal. Se estructuran los objetivos generales y específicos que dan la direccionalidad de actividades y tareas encaminadas al logro de los mismos, es decir, la forma de organizar y realizar el trabajo, es como el esqueleto del equipo.

El sistema relacional.- se produce en la dinámica del equipo, sus elementos son participación, comunicación, complementación, forma de resolver conflictos y tensiones, todo un clima organizacional (procesos socio-afectivos). Es un proceso que requiere tiempo, no basta con decirlo o querer hacerlo, la madurez personal de cada miembro, ni tener sólo la voluntad, es necesario el tiempo.

3.5 Diferentes tipos de Equipos de Trabajo.

Los equipos se configuran en muchas formas diferentes, pueden ser clasificados con base a sus objetivos. Dado que la tecnología ha cambiado mucho la naturaleza del trabajo, ya no podemos decir que los miembros de un equipo están siempre en el mismo lugar

⁴⁶ Ander Egg Ezequiel, Aguilar Ma. José (2001). El trabajo en equipo. México., Ed. Progreso, p.23

⁴⁷ *Ibíd.* p. 35.

Hay diferentes tipos de equipos de trabajo, según diferentes autores tenemos algunos de ellos:

Caracciolo Annenarie en su libro "Smart lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos" menciona:

- Equipos Funcionales.- Unen personas con una misma capacidad o especialidad para lograr un objetivo específico: como el equipo de producción de un libro, o el equipo de edición de un periódico, que forman parte de una empresa editorial.
- Equipos Inter funcionales.- Incluyen a un grupo de personas de distintas divisiones o departamentos de la compañía, con un diferente rol funcional por ejemplo un equipo con personas de ventas, marketing, producción y finanzas que son responsables, en conjunto de la factibilidad del producto.
- Equipos de Proyecto.- Aluden a un grupo de personas que se encaminan a lograr una tarea en particular, por lo general a corto plazo, y después se desintegran, por ejemplo, un equipo para estudiar procedimientos de seguridad laboral.
- Equipo Autodirigidos.- Son responsables de la totalidad de productos o procesos; su planeación, desarrollo, implementación, coordinación y mejoras
- Equipos Adaptables.- Son similares a los equipos funcionales, excepto que operan turnos que cubren 24 horas, por ejemplo un equipo de enfermeras de la sección de cardiología.
- Equipos Multiculturales.- Incluyen personal de diferentes países/culturas; a medida que las organizaciones siguen creciendo para llegar a ser globales, estos equipos seguirán aumentando.
- Equipos Virtuales.- Sus miembros están localizados en distintos lugares y conectados por correo electrónico, teleconferencia y/o reuniones a través de Internet

Borrell Francesc en su libro "Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros" menciona:

- Equipos de Alto Rendimiento (EAR) es aquel capaz de optimizar los recursos de los que dispone (materiales y humanos), para producir bienes o servicios por encima de la media producidos por similares

Guízar Montúfar Rafael en su libro “Desarrollo organizacional principios y aplicaciones” menciona:

- Equipos de Trabajo Autodirigidos. (ETA) tienen su antecedente inmediato en el concepto de los círculos de calidad, además de analizar y proponer soluciones a los problemas, tiene auto administración permanente. Son autónomos y se involucran y comprometen totalmente con la alta dirección para lograr un producto o brindar un servicio con mayor calidad.

Montebello Anthony R en su libro “Equipos de trabajo extraordinarios” menciona:

- Equipos de Asesoría/Participación.- Son equipos formados por personas con vasta experiencia que identifican oportunidades para mejorar los procedimientos de trabajo o resolver problemas por ejemplo, círculos de calidad, participación del empleado, etc.
- Equipos de Producción/Servicio.- Equipos formados por personas que llevan a cabo las tareas relacionadas y coordinan sus esfuerzos para generar productos o proporcionar servicios, por ejemplo grupos de trabajo autónomos, equipos de productos/servicios, equipos de trabajo con dirección propia, células, equipos centrales de procesos de negocios.
- Equipos de Proyectos Especiales.- Expertos en áreas especiales o personas que trabajan temporalmente en trabajos asignados con el propósito de aplicar ideas innovadoras o soluciones a problemas por ejemplo fuerzas de tareas, comités
- Equipos Funcionales.- Personas con responsabilidades funcionales en común que desarrollan y llevan a cabo planes y toman e implantan decisiones operativas, por ejemplo, equipos departamentales.
- Equipos Interdependientes.-Personas que comparten los recursos, anteponen las metas colectivas a los compromisos personales.

Davis Keith y Newstrom John W en su libro "Comportamiento Humano en el trabajo" mencionan:

- Equipos Autodirigidos.-También se les conoce como equipos independientes, habitualmente los miembros de estos equipos adquieren una extensa variedad de habilidades relevantes (multihabilitación), como resultado de ello los miembros pueden pasar flexiblemente de una tarea a otra, dependiendo de dónde se les necesite más; son grupos dotados de autoridad a los que se les concede capitación y recursos para asumir la responsabilidad de muchas funciones de nivel directivo.

Chiavenato Idalberto, en su libro "Introducción a la teoría general de la administración" expresa:

- Equipos Multifuncionales.-Están conformados por personas de varios departamentos que resuelven problemas mutuos. Cada persona reporta a su departamento funcional, pero también reporta al equipo, uno de los miembros es el líder del equipo, crean una atmósfera de trabajo en equipo y representan un enfoque multidisciplinario en la departamentalización, aunque no constituyen órganos propiamente
- Equipos Permanentes.- Se constituyen como si fuesen departamentos formales en la organización, sus miembros trabajan juntos para resolver problemas de interés común, y reportan al mismo gerente.

Stephen P Robbins, en su libro "Comportamiento Organizacional"; menciona que: existen tres tipos principales de equipos de trabajo

1º.- Equipos Solución de Problemas.

2º.- Equipos Auto dirigidos

3º.- Equipos Interfuncionales.

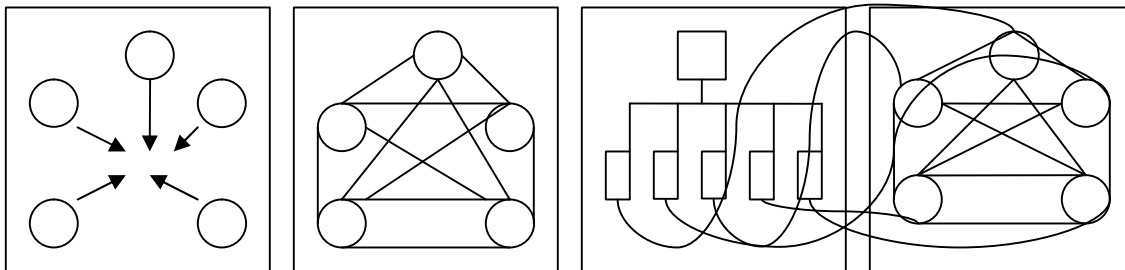
1º.- Los equipos Solución de problemas.- los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo, pocas veces, sin embargo, tienen autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas. Son de 8 a 10 integrantes.

2º.-Los equipos Auto dirigidos.- Se constituyen como si fuesen departamentos formales en la organización. Sus miembros trabajan juntos para resolver problemas

de interés común y reportan al mismo gerente. En los niveles más bajos, el equipo permanente semeja el enfoque divisional, aunque con un número menor de miembros. Los equipos constan de 20 a 30 miembros, cada uno de los cuales trabaja en su especialidad. La reingeniería transformó los departamentos funcionales en equipos orientados hacia procesos empresariales.

3°.- Los equipos Interfuncionales.- Tienen características comunes, por ejemplo: tienden a ser pequeños, sus integrantes son empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferente área de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea, son un medio para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización intercambiar información desarrollar nuevas ideas, solucionar problemas.⁴⁸

TRES TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO



*SOLUCIÓN DE
PROBLEMAS*

AUTODIRIGIDOS

INTERFUNCIONAL

3.6 Requisitos fundamentales para la formación de equipos de alto desempeño.

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños, no más de 10 o 12 miembros, porque más grandes es difícil que puedan realizar muchos trabajos, pueden tener problemas al interactuar de manera constructiva y tomar acuerdos.

Los equipos tienen diferentes necesidades, los equipos de alto desempeño, hacen que la gente se ajuste adecuadamente a varios tipos de papeles o roles, se identifican nueve, y estos equipos tienen gente para cada uno de estos roles con base a sus habilidades y preferencias:

1. Creadores.-, inician las ideas creativas.

⁴⁸ Stephen P Robbins. (1999) Comportamiento Organizacional. México, Ed. Printece Hall, p 287,288

2. Promotores.- Defiende las ideas después de que son emitidas.
3. Asesor.- Ofrece un análisis de la perspectiva interna sobre las opciones.
4. Organizador.- Proporcionan estructura.
5. Productor.- Proporciona dirección y seguimiento.
6. Contralor.- Examina los detalles y hace valer las reglas.
7. Defensor.- Pelea las batallas externas.
8. Consejero.- Alienta la búsqueda de más información.
9. Conector.- Coordina e integra.⁴⁹

La mayoría de la gente puede desempeñarse en cualquiera de estos nueve papeles y tiene preferencia por 2 o 3 papeles a la vez, por lo que es necesario conocer las fortalezas de cada miembro e igualar las preferencias individuales con las exigencias del papel del equipo. Los equipos sin éxito han tenido un desequilibrio de talentos individuales, que gastan demasiada energía en un área y no la suficiente en otras.

El equipo debe tener una visión, es decir, un propósito significativo al que aspiran todos sus integrantes, ésta es más grande que las metas específicas

Los equipos eficientes tienen un propósito común significativo, que proporciona dirección, impulso y compromiso a sus miembros, generalmente los miembros de un equipo de trabajo exitoso dedican tiempo y esfuerzo a la discusión, desempeño y logros de acuerdo a los propósitos que les pertenecen tanto en lo individual como en lo colectivo.

Estos propósitos en común son las metas de desempeño realistas, medibles y específicas. Las metas llevan a un mejor desempeño a los individuos y dan energía al equipo. También las metas facilitan la comunicación clara y ayudan a mantenerse enfocados a obtener resultados. Las metas definen el blanco final del equipo.

El alto desempeño de los equipos exitosos necesitan de un liderazgo y estructura para proporcionar dirección, esto da seguridad al equipo de que está unificado en los medios para alcanzar sus metas.

Los integrantes de un equipo saben lo que debe hacer cada quien y asegurarse de que todos conozcan y tengan el mismo nivel de trabajo.

⁴⁹ *Ibíd.* p. 291

Existen conflictos y desacuerdos pero se enfocan en ideas y métodos, no en la personalidad y la gente.

El grupo es conciente e introspectivo, con respecto a su operación y procesos.

Las decisiones generalmente se basan en el consenso, no por voto de la mayoría o control de la minoría.

Cuando se deciden las acciones se realizan, aceptan y aplican asignaciones claras por parte de los miembros.

El valor de los equipos ahora se conoce muy bien, los principales beneficios que los expertos están de acuerdo en señalar como el resultado de introducir los equipos de trabajo son:

- Mayor motivación de los empleados.
- Niveles más elevados de productividad o de servicio.
- Mayor satisfacción del empleado.
- Un compromiso común con las metas.
- Mayores habilidades para el puesto.
- Flexibilidad organizacional. (Se enfocan más a los procesos que a las funciones o tareas)

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE CASO.

4.1 CENDI No 32 Citlalpilyocan SEP.

El CENDI tiene el nombre de Citlalpilyocan, que quiere decir “Lugar donde los niños se hacen estrellas.” Se encuentra en la delegación Xochimilco en la ciudad de México. Está ubicado al sur, en la calle de Maíz s/n, Esq. Redención, col. Jardines del Sur.

Fue inaugurado por el Lic. Manuel Bartlett Díaz en junio de 1991, siendo la directora de Educación Inicial la C. Guadalupe Elizondo Vega y la directora del plantel MA Concepción Fernández Guerrero.

4.1.1 Estructura.

Este CENDI es un edificio que fue construido exprefesso para ello, es decir, no es una casa adaptada, es de mampostería, seguro, con buena iluminación, ventilación y los salones son amplios; con el mobiliario y equipo para el tipo de servicio que se brinda. Tiene un desnivel amplio por lo cual consta de tres niveles, cada nivel mantiene el espacio plano, entre éstos hay escaleras que conducen al siguiente piso. En el primer nivel, está la entrada con una pequeña explanada; del lado derecho está el área administrativa, es decir, la dirección; el área secretarial, un salón para juntas y un sanitario.

Del lado izquierdo se encuentra el consultorio médico, es una pequeña oficina, con un cuarto de aislamiento y un sanitario; subiendo unos 5 escalones está una Jefatura de Sector, es un espacio que se comparte donde se reúnen la jefa de sector IX y sus supervisoras, cuenta con dos sanitarios independientes; también en este espacio se encuentran los cubículos del área de psicología y el de trabajo social.

Para llegar al segundo nivel se encuentra un espacio (2.5 x 3.5 m) que es el “filtro” lugar donde son revisados los menores por la doctora y/o enfermera antes de entrar a sus salones para verificar que entren en buenas condiciones de higiene y salud.

En el segundo nivel en medio hay una jardinera a lo largo de éste, a cada lado un pasillo; del lado derecho, se encuentra el comedor de personal, la cocina, separada en cocina de niños y cocina de personal con su mobiliario y equipo independiente

donde se preparan los alimentos de los niños y del personal; a los menores se les brinda el desayuno, la comida y una pequeña colación para los niños(as) que se van después de las tres de la tarde.;al personal se le proporciona un pequeño almuerzo para que esté en condiciones óptimas para atender a los menores; también está un “almacén” donde se guardan los abarrotes para los alimentos y un escritorio donde la “ecónoma” o “dietista” realiza sus actividades administrativas; hay una barra que divide la cocina y el comedor de niños(as), es amplio y por la cantidad de niños sólo se utiliza para los niños (as) preescolares; con sus mesas, sillas, y barra de auto servicio. Luego están los sanitarios de niñas (5 w.c) y a un lado el de niños (4 w.c. un migitorio) a la salida se encuentra una tarja dividida en dos (5 llaves para niños y 5 para niñas con un espejo a lo largo de ésta)

Sobre el lado izquierdo, se encuentra un salón amplio que es el de cantos y juegos o también se le llama de usos múltiples ya que sirve para diversas actividades como la de cantos y juegos para los menores, reuniones con todo el personal, reuniones con padres de familia, cursos o talleres, etc. A continuación se encuentran dos salas muy amplias, la primera corresponde a la sala de lactantes 1 y 2 esta área cuenta con un gimnasio para las actividades psicomotoras de los pequeños. Esta sala se comunica por medio de un cambiadero (área destinada para el aseo y cambio de los niños(as)) con muebles adaptados para ello, baño de artesa (tarja de acero inoxidable con agua caliente y fría con una llave mezcladora y regadera movable). En la parte de abajo se adaptó un mueble de guarda ahí se guardan las pertenencias de los niños, (pañaleras, cobertores, suéteres, etc.). De un lado es para la sala de lactantes 1-2 y del otro para la sala de lactantes 3 que es la sala que sigue, es amplia y tiene un sanitario ya que los menores al cumplir 2 años llevan su programa de control de esfínteres Entre estas salas por fuera se encuentra un “lactario” o “banco de leche” que es una cocina pequeña donde se preparan los alimentos para los niños de 45 días hasta los de 1 año 3 meses (biberones, jugos, papillas, o alimentos picados y mixtos y el equipo y mobiliario necesario para ello). A continuación está la sala de maternal 1 también con un cambiadero y baño de artesa.

En el tercer nivel se tienen dos accesos, unas escaleras subiendo por el filtro y otras en la parte posterior entre la sala de maternal 1 y los baños de los niños(as)

preescolares. Subiendo por éstas se llega a una explanada grande donde se encuentra el área de juegos, la casa del conserje.

Del lado derecho están tres salas (maternales 2, 2-A y 2-B) cada una con su sanitario y una tarja para el aseo de los menores, un cubículo para la jefe del área pedagógica, un pequeña bodega para el material del profesor de educación física, los sanitarios de los caballeros, los sanitarios de damas

Del lado izquierdo se encuentran tres salas que corresponden a los grupos preescolares (1, 2, 3) respectivamente; una bodega de material didáctico, una de enseres y la lavandería.

4.1.2 Organización.

Este plantel es de un solo turno, el horario de servicio es de 7.30 am a 16.00 hrs.

Se reciben niños cuyas madres de familia trabajan en alguna dependencia de la SEP. En su mayoría son maestras del nivel básico (inicial, preescolar o secundaria), también algunas mamás son trabajadoras administrativas. Los menores son recibidos desde las 7.30 hasta las 8.00 hrs. Dando una tolerancia de 10 minutos. Se les brinda desayuno y comida, que son proporcionados por la DEI, a partir de las 13.00 hrs. es la hora de salida, donde de acuerdo al horario laboral de la mamá se recogen a los niños, hasta las 16.00 hrs. Si la madre por alguna razón necesita llevarse a su hijo antes lo puede hacer, solicitándolo al área de trabajo social.

La plantilla del personal está completa consta de 54 personas, esto es:

- 1 Directora.
- 2 Secretarias.
- 1 Médico.
- 1 Enfermera.
- 1 Jefe de área Pedagógica.
- 1 Psicóloga.
- 1 Trabajadora Social.
- 1 Ecónoma.
- 2 Puericultistas.
- 7 Educadoras.
- 23 Asistentes Educativas

- 2 Cocineras
- 7 Auxiliares
- 6 Auxiliares de Intendencia.
- 1 Auxiliar de lavandería.
- 1 Conserje.
- Apoyo de una Odontóloga.
- Maestra de enseñanza musical.
- Maestra de Educación Física.

La población infantil que se atiende en este ciclo escolar 2001-2002 es de 247 niños(as) y de 217 madres beneficiarias. La capacidad de atención de los menores es de 250. Se tienen 9 grupos:

LACTANTES I-II: Con una puericultista y 4 asistentes educativas hay 24 niños(as).

LACTANTES III: Con una puericultista y 4 asistentes educativos hay 25 niños(as).

MATERNAL I: Con una educadora y 4 asistentes educativas hay 27 niños(as).

MATERNAL II: Con una educadora y tres asistentes educativas hay 24 niños(as).

MATERNAL II-A: Con una educadora y tres asistentes educativas hay 23 niños(as)

MATERNAL II_B: Con una educadora y tres asistentes educativas hay 31 niños(as).

PREESCOLAR I: Con una educadora y una asistente educativa hay 31 niños(as)

PREESCOLAR II-III: Con una educadora y una asistente educativa hay 28 niños(as).

PREESCOLAR III: Con una educadora y una asistente educativa hay 33 niños(as)

El equipo técnico esta formado por la directora, la jefe de área, la psicóloga, la trabajadora social, la medico enfermera y la ecónoma, que de forma interdisciplinaria atienden las necesidades de los menores y/o de los padres de familia.

El personal, en forma consensuada, tiene horarios escalonados por ejemplo, el personal de cocina y de intendencia entra a las 7.00 hrs. am.. y sale a las 14.00 hrs.

El horario de las educadoras, puericultistas y asistentes educativas cubre desde las 7.30 hasta las 16.00 hrs. (según sea necesario en cada grupo); el equipo técnico su horario es de 8.00 a 15 hrs. sin embargo realiza una guardia de un día a la semana entrando a las 9.00 y salen a las 16.00 hrs. una secretaria entra de 7.30 hasta las 2.30 y la otra de 8.30 hasta las 15.30 hrs. la directora en teoría de 8 a 15.00 hrs.

El CENDI en este ciclo escolar (2001-2002) inició su trabajo pedagógico con la estrategia de Proyecto Escolar, cuyo propósito principal es que participe todo el personal, ya que el trabajo conjunto y el establecimiento de acuerdos y compromisos son necesarios para que las acciones educativas no ocurran de forma aislada, sino que se articulen y dirijan hacia un mismo fin, que, es el bienestar de los niños(as).

Se elaboró un diagnóstico por cada una de las áreas para conocer cuales son las necesidades más relevantes a atender. En una reunión de consejo técnico se analizaron los resultados y se jerarquizaron las necesidades para atenderlas según su prioridad. (Estas reuniones se llevan a cabo mensualmente con una duración de dos horas, por lo que, el jueves último de cada mes los niños (as) entran a las 10.00hrs.) Cada una de las áreas técnicas hizo lo mismo. En forma consensuada se presentaron los resultados. En las reuniones por grupo con los padres de familia, se les pidió su opinión acerca de como consideran el servicio, cómo pueden organizarse para ayudar a dar solución a algunas problemáticas del plantel, y a mantener una comunicación constante con el personal del CENDI

La información se clasifico considerando tres ámbitos que son: El trabajo en el aula y las formas de enseñanza, organización y funcionamiento de la escuela y la relación entre la escuela y las familias de los alumnos.

Posteriormente se elaboró la Misión del plantel, considerando las propuestas que el personal y los padres de familia aportaron y en una reunión de consejo técnico escolar quedo así:

MISIÓN:

“El CENDI No 32 Citlaltilyocan da una educación integral y de calidad a los niños y las niñas que asisten al mismo con un desarrollo basado en valores, formando niños(as) seguros, autónomos, capaces de expresar sentimientos, tomar decisiones, a fin de que brillen con luz propia, formando equipos de trabajo y con la participación de la comunidad educativa como son los padres de familia, personal y niños(as)”.

Para llevar a cabo esta misión, como parte del Proyecto Escolar se consideraron tres ámbitos con propósitos específicos para cada uno de los cuales se elaborará un Plan Anual de trabajo (PAT) que es el trabajo de todos los agentes educativos (todo el personal), de cada una de las maestras y técnicos

EL TRABAJO EN EL AULA Y LAS FORMAS DE ENSEÑANZA:

Lactantes: Desarrollar las sensopercepciones de los niños(as) a fin de lograr la marcha y estimular la adquisición de su lenguaje.

Maternales: Favorecer su autonomía a través de la adquisición de diferentes hábitos, incrementar su lenguaje, reforzar la coordinación de sus movimientos gruesos y finos, establecer sus relaciones interpersonales.

Preescolares: Desarrollar sus habilidades y destrezas elementales y cognitivas, perfeccionar las motoras gruesas y finas, reforzar la adquisición de hábitos, estimular la comprensión de su lenguaje y la expresión de sentimientos, propiciando una cultura de auto-cuidado.

Procedimiento en el trabajo: Que el personal docente realice su planeación de actividades a desarrollar con base al PEI contemplando los proyectos especiales y creando las condiciones óptimas para el aprendizaje significativo.

Casos Especiales: Dar información oportuna y necesaria al personal de las salas para la atención adecuada de los niños(as) con necesidades especiales, detectadas por el equipo técnico y dar el seguimiento necesario.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO EN LA ESCUELA:

Mantenimiento: Gestionar recursos y realizar campañas permanentes que permitan mantener en óptimas condiciones de higiene, seguridad y orden en todo el plantel educativo, así como también en el mobiliario y equipo.

Asesoría al personal: Organizar y coordinar las diferentes áreas técnicas a fin de capacitar, orientar y asesorar al personal del plantel de acuerdo a las necesidades detectadas.

Proyectos Especiales: Diseñar y promover el seguimiento de los proyectos especiales de cada una de las áreas técnicas y del plantel.

LA RELACIÓN ENTRE LA ESCUELA Y LAS FAMILIAS DE LOS ALUMNOS:

Lograr la vinculación de los padres y madres de familia a través de equipos de trabajo con su participación activa y proporcionarles la información necesaria acerca del desarrollo de los niños(as).

4.2 Metodología

Para conocer la necesidad de formar equipos de trabajo y realizar el diagnóstico se realizó lo siguiente:

Su buscó bibliografía sobre diversos instrumentos que permitieran este propósito, y no fue fácil esta tarea, sin embargo, se encontró uno que podía arrojar la información necesaria y que me pareció interesante. El autor es el Dr. Rafael Guízar Montúfar en su libro Desarrollo Organizacional p 132 de donde se tomo el test que a continuación se muestra.

CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICAR LA NECESIDAD DE FORMAR EQUIPOS
Identificación de problemas ¿Hasta qué grado existe evidencia de los siguientes problemas en su unidad de trabajo?

PREGUNTAS	POCA EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	ALTA EVIDENCIA
1. Descenso productivo o de los resultados de su unidad de trabajo	1 a 2	3 a 4	5
2. Agravios o quejas internas	1 a 2	3 a 4	5
3. Conflictos u hostilidad entre los miembros	1 a 2	3 a 4	5
4. Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes	1 a 2	3 a 4	5
5. Metas confusas o poco compromiso con ellas	1 a 2	3 a 4	5
6. Apatía o falta de interés o de participación general.	1 a 2	3 a 4	5
7. Carencia de innovación, de deseos de asumir riesgos, de imaginación creativa o de iniciativa.	1 a 2	3 a 4	5
8. Juntas o reuniones ineficaces	1 a 2	3 a 4	5
9. Problemas al trabajar con el jefe.	1 a 2	3 a 4	5
10. Comunicación deficiente. Los	1 a 2	3 a 4	5

integrantes sienten temor de hablar, no se escuchan entre sí o no hablan.			
11. Falta de confianza entre el jefe y los miembros o entre éstos.	1 a 2	3 a 4	5
12. Las decisiones no son comprendidas o aceptadas.	1 a 2	3 a 4	5
13. El personal siente que el trabajo correcto no es reconocido ni recompensado	1 a 2	3 a 4	5
14. No se estimula al personal para lograr un mejor trabajo de equipo	1 a 2	3 a 4	5

- El test consta de 14 preguntas, cada una de ellas tiene 5 reactivos (1, 2, 3, 4, 5;) que según el autor se valora en tres intervalos **poca evidencia 1 y 2, alguna evidencia 3 y 4 y alta evidencia 5.**
- Para su calificación, el autor indica que si el total de puntos oscila entre 14 y 28, existe poca evidencia de que la organización necesita formar equipos; si la calificación oscila entre 29 y 42, existe alguna evidencia, pero no una presión inmediata, a menos que dos o tres aspectos muestren una puntuación notablemente elevada. Si la calificación está entre 43 y 56, se debe aplicar un programa de formación de equipo. Si la calificación supera el máximo anterior, la formación de equipos debe ser un tema de alta prioridad para la organización.
- Se distribuyo el instrumento a 58 personas, indicándoles el objetivo de éste que es :” Una encuesta para detectar la necesidad de formar equipos de trabajo en el CENDI No 32
- Sin embargo, 8 de éstos no se entregaron por diferentes causas (ausencia, olvido, pérdida) por lo que el universo de trabajo es de 50 personas.
- Como una base de organización de datos se elaboraron diferentes tablas y sus respectivas gráficas, las cuales posteriormente se utilizaron para estudiar y analizar los resultados obtenidos

- Se elaboró una tabulación de datos con los resultados obtenidos de cada instrumento.
- Con la tabulación de los datos se procedió a elaborar una tabla (1) con la suma de respuesta de los 50 instrumentos y de cada una de las preguntas (verticalmente) así como la sumatoria horizontal de las 14 preguntas para observar la frecuencia de los cinco indicadores (1 y 2, 3 y 4, 5) y analizar a que intervalo corresponden las respuestas de cada uno de los instrumentos que corresponden a los tres intervalos.
- Posteriormente con los datos obtenidos se elaboró una tabla y su gráfica para obtener las frecuencia de los indicadores y ver a que intervalo corresponden
- .El autor establece que para interpretar los resultados y determinar el diagnóstico se consideren tres intervalos antes mencionados. Los resultados indican en la gráfica que existe una alta evidencia de que es necesario aplicar un programa para la formación de equipos de trabajo. (tabla 2 gráfica1)
- Al analizar los resultados se observo que no presentaba gran información, sin embargo, con estos datos, se procedió a hacer una clasificación del instrumento de acuerdo con el perfil de los trabajadores que lo contestaron, esto es, de acuerdo a la función establecida en el organigrama del plattel. Este perfil quedó en: personal administrativo (dos secretarias), técnicos especialistas 6 personas, (área médica, enfermera, psicología, trabajo social, pedagogía, y ecónomo); personal docente 9 personas (educadoras 7 y 2 puericultistas) asistentes educativos; 21, cocina o servicios nutricionales 6 e intendencia 6. (Tabla 3),
- A continuación se elaboró una pequeña tabla de frecuencias e intervalos de las respuestas de cada una de las preguntas de estas personas así clasificadas y su gráfica (ver gráficas 2, 3, 4, 5, 6,7.) con su respectiva interpretación.
- Como los resultados de esta clasificación me parecieron muy interesantes, se procedió a hacer una clasificación por categorías de las preguntas del instrumento, es decir, ya que no todas se tratan de lo mismo, (y hay un gran diversidad de respuestas de acuerdo a la actividad que realiza cada persona)

las organice de tal forma que pudieran coincidir en aspectos importantes para la formación de equipos de trabajo como son las actitudes de las personas, el trabajo en equipo, el liderazgo, y la comunicación.

- Para las actitudes se seleccionaron las preguntas 1, 6, 7, 9, 11 y 13 (tabla 4, gráfica 8)
- Se detectaron resultados muy enriquecedores y para hacer un análisis más fino, se procedió a analizar cada una de las preguntas independientemente de las otras y hacer un análisis comparativo entre ellas.
- Los resultados e interpretación se muestran en .- para la pregunta 1 (tabla 5 gráfica 9), pregunta 6 (tabla 6 gráfica10), pregunta 7 (tabla 7 gráfica 11), pregunta 13 (tabla 8 gráfica 12),pregunta 11 (tabla 9 gráfica 13.) y la tabla 10 y gráfica 14 se refiere a la pregunta 9
- En la categoría de trabajo en equipo se seleccionaron las preguntas 10 y 14 (tabla 11 gráfica 15)
- Se analizó cada pregunta y corresponde la tabla 12 a la pregunta 10 y su gráfica es la 16, para la pregunta 14 (la tabla 13 gráfica 14.)
- Para la categoría de liderazgo corresponden las preguntas 5, 8, 12, (tabla 14 gráfica 18)
- Analizando estas preguntas independientemente se tiene para la pregunta 5 (tabla 15 gráfica 19), la pregunta 8 (tabla 16 gráfica 20) la pregunta 12 (tabla 17 gráfica 21)
- Para la categoría de la comunicación están las preguntas 2, 3, y 4 (tabla 18 gráfica 22).
- El análisis de cada pregunta queda para la pregunta 2 (tabla 19 gráfica 23), pregunta 3 (tabla 20 gráfica 24) y para la pregunta 4 (tabla 21 gráfica 25).

4.3 Análisis e interpretación de datos.

A continuación se presentan cada una de las tablas y sus respectivas gráficas así como el análisis e interpretación de cada una.

TABLA 1

DATOS DEL DIAGNÓSTICO PARA DETECTAR LA NECESIDAD DE EQUIPOS

UNIVERSO = 50 PERSONAS
2002

Personas	PREGUNTAS ⁵⁰														Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	3	4	4	3	4	3	5	5	1	3	2	5	4	4	50
2	1	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	2	4	4	51
3	3	4	5	3	4	5	3	3	3	5	3	2	4	3	50
4	4	4	3	3	5	4	5	5	4	3	2	2	4	5	53
5	5	4	5	5	4	4	4	2	3	4	5	3	5	5	58
6	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	1	1	51
7	4	5	4	4	4	5	3	5	3	5	2	5	5	3	57
8	2	4	5	5	2	4	5	3	1	4	1	5	1	3	45
9	3	4	5	3	5	3	2	5	5	4	4	5	4	4	56
10	2	4	3	3	2	4	4	3	4	5	3	2	5	5	49
11	1	3	2	1	1	4	1	3	2	4	1	2	3	3	31
12	3	3	5	4	3	3	2	4	5	4	3	3	4	5	51
13	3	5	4	2	2	5	3	5	4	5	2	4	5	5	54
14	1	1	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	3	2	51
15	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	49
16	2	5	5	5	4	5	3	3	5	4	5	5	5	5	61
17	1	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	3	3	29
18	2	2	2	3	4	1	1	1	1	3	5	1	2	1	29
19	1	3	3	4	4	3	3	4	5	3	1	2	4	5	45
20	2	3	3	2	2	2	3	4	1	2	1	1	2	2	30
21	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	23

⁵⁰ Nota: Guízar M. Rafael, autor del instrumento, considera 5 opciones al instrumento, valorado del 1 al 5, de los cuales significan: 1 y 2 poca evidencia, 3 y 4 alguna evidencia y 5 alta evidencia. p132

22	3	2	4	5	4	3	2	2	5	2	4	5	5	5	51
23	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	64
24	2	3	1	2	3	4	2	2	4	4	3	4	4	3	41
25	3	5	2	3	3	5	3	4	5	4	3	5	5	5	55
26	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
27	4	4	5	3	2	5	3	3	3	4	3	3	4	5	51
28	2	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	3	5	4	59
29	2	5	4	3	4	4	5	3	5	5	3	4	4	5	56
30	1	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	58
31	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	2	4	1	3	49
32	3	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	3	58
33	3	3	5	4	4	5	3	5	4	5	3	4	5	5	58
34	4	5	3	2	4	5	4	3	2	5	3	5	5	5	55
35	3	5	4	4	3	4	5	3	4	5	3	4	5	5	57
36	1	3	3	1	3	4	5	4	4	4	5	1	5	5	48
37	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2	4	3	4	61
38	2	5	5	5	4	5	4	4	3	5	1	5	2	1	51
39	5	3	4	5	5	5	4	2	4	5	4	5	2	1	54
40	2	5	5	5	1	5	1	5	1	5	2	2	2	5	46
41	3	2	3	1	4	2	1	4	5	4	5	5	4	3	46
42	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	64
43	3	5	3	4	5	4	2	4	5	5	4	5	4	3	56
44	2	5	4	5	3	5	4	4	2	5	4	5	3	2	53
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
46	1	2	3	3	3	3	3	5	1	2	2	2	1	1	32
47	2	5	1	2	1	4	1	5	1	3	2	1	4	1	33
48	3	5	1	4	3	4	4	5	2	3	2	5	4	1	46
49	3	4	3	5	5	5	3	3	1	3	1	4	4	4	48
50	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	29

La Tabla anterior se organizó considerando los tres intervalos con los cuales Guízar establece los criterios para interpretar los resultados para determinar el diagnóstico de la siguiente forma:

Si la suma de los valores asignados se encuentra en el intervalo de 14 a 28 significa que existe poca evidencia de que el centro de trabajo necesita formar equipos⁵¹

Si la calificación se encuentra entre 29 y 32 existen alguna evidencia, pero no una presión inmediata, a menos que dos o tres aspectos muestren una puntuación notablemente elevada.⁵²

Si la calificación se encuentra entre 43 y 56 significa que se debe aplicar un programa de formación de equipo.

Si por otro lado, la calificación supera el máximo anterior, es decir, mayor de 57 puntos, implica que debe ser un tema de alta prioridad, para el centro de trabajo o para este caso el CENDI.

⁵¹ cfr. Guizar M. R. p. 132.

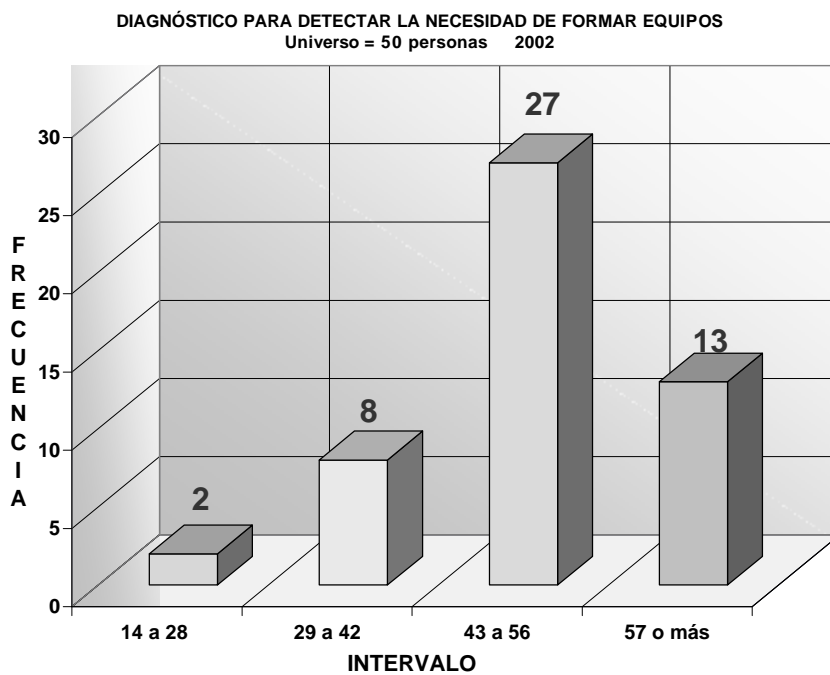
⁵² Nota: Observe los resultados que se presentan más adelante en el caso de la categoría de actitudes y su análisis respectivo.

Tabla 2

RESULTADOS POR INTERVALOS

UNIVERSO = 50 PERSONAS
2002

INTERVALO	FRECUENCIA
Poca evidencia 14 a 28	2
Alguna evidencia 29 a 42	8
Se debe aplicar un programa 43 a 56	27
Tema de alta prioridad.57 o más	13
TOTAL	50



GRÁFICA 1
DIAGNÓSTICO POR INTERVALOS

Elaborado por
Ma. Eugenia Cárdenas

INTERPRETACIÓN

Si observamos la gráfica anterior y considerando los criterios de la evaluación para detectar la necesidad de formar equipos nos dice que, en el intervalo de 43 a 56 puntos, especifica que se debe aplicar un programa de formación de equipos. Cabe señalar que si se observa el rango mayor, con más de 57 puntos el cual se interpreta de alta prioridad, que para el caso, son 13 personas. Si se suma dicho valor (13) al anterior (27), resulta un total de 40 personas de un universo de 50. Esto equivale a un 80%, lo que se interpreta que es urgente y prioritario establecer un programa de formación.

Sin embargo haciendo un análisis más exhaustivo de la información recabada, resulta interesante verlo desde el punto de vista de los diferentes perfiles.

Para ello, se organizaron los instrumentos en función de cada perfil. Según consta en el organigrama de la institución, destacan los siguientes:

PERFIL
ADMINISTRATIVO
TÉCNICOS ESPECIALISTAS
DOCENTE
ASISTENTES EDUCATIVOS
COCINA O SERVICIOS NUTRICIONALES
INTENDENCIA

Una vez separado los instrumentos por cada perfil, se organizó la información como se muestra en la Tabla 3.

TABLA 3

RESULTADOS POR PERFILES

UNIVERSO = 50 PERSONAS
2002

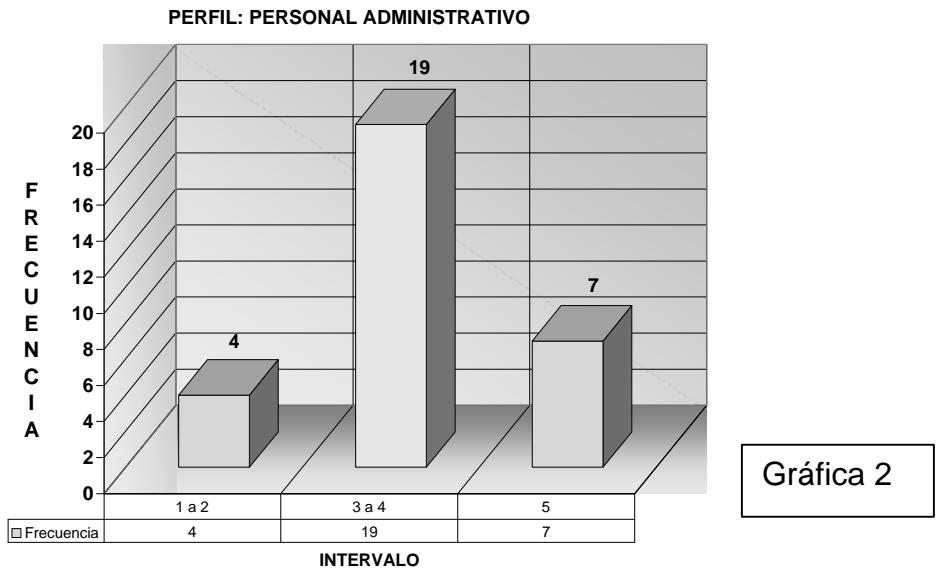
Perfil	Personas	Preguntas														Σ		Categorías					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			1	2	3	4	5	
Administrativo		1	3	4	4	3	4	3	5	5	1	3	2	5	4	4	50		1	1	4	5	3
		2	1	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	2	4	4	51	100	1	1	2	8	2
Técnicos		3	3	4	5	3	4	5	3	3	3	5	3	2	4	3	50		0	1	7	3	3
Especialistas		4	4	4	3	3	5	4	5	5	4	3	2	2	4	5	53		0	2	3	5	4
		5	5	4	5	5	4	4	4	2	3	4	5	3	5	5	58		0	1	2	5	6
		6	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	3	3	1	1	51		2	0	2	7	3
		7	4	5	4	4	4	5	3	5	3	5	2	5	5	3	57		0	1	3	4	6
		8	2	4	5	5	2	4	5	3	1	4	1	5	1	3	45	66.67	3	2	2	3	4
Docentes		9	3	4	5	3	5	3	2	5	5	4	4	5	4	4	56		0	1	3	5	5
		10	2	4	3	3	2	4	4	3	4	5	3	2	5	5	49		0	3	4	4	3
		11	1	3	2	1	1	4	1	3	2	4	1	2	3	3	31		5	3	4	2	0
		12	3	3	5	4	3	3	2	4	5	4	3	3	4	5	51		0	1	6	4	3
		13	3	5	4	2	2	5	3	5	4	5	2	4	5	5	54		0	3	2	3	6
		14	1	1	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	3	2	51		2	1	2	4	5
		15	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	49	66.67	0	1	5	8	0
		16	2	5	5	5	4	5	3	3	5	4	5	5	5	5	61		0	1	2	2	9
	17	1	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	3	3	29		3	7	4	0	0	
Asistentes		18	2	2	2	3	4	1	1	1	1	3	5	1	2	1	29		6	4	2	1	1
Educativos		19	1	3	3	4	4	3	3	4	5	3	1	2	4	5	45		2	1	5	4	2
		20	2	3	3	2	2	2	3	4	1	2	1	1	2	2	30		3	7	3	1	0
		21	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	23		5	9	0	0	0
		22	3	2	4	5	4	3	2	2	5	2	4	5	5	5	51		0	4	2	3	5
		23	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	64		0	0	1	4	9
		24	2	3	1	2	3	4	2	2	4	4	3	4	4	3	41		1	4	4	5	0

25	3	5	2	3	3	5	3	4	5	4	3	5	5	5	55	0	1	5	2	6	
26	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	0	1	0	2	11	
27	4	4	5	3	2	5	3	3	3	4	3	3	4	5	51	0	1	6	4	3	
28	2	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	3	5	4	59	0	1	2	4	7	
29	2	5	4	3	4	4	5	3	5	5	3	4	4	5	56	0	1	3	5	5	
30	1	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	58	1	0	0	8	5	
31	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	2	4	1	3	49	1	1	5	4	3	
32	3	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	3	58	0	0	4	4	6	
33	3	3	5	4	4	5	3	5	4	5	3	4	5	5	58	0	0	4	4	6	
34	4	5	3	2	4	5	4	3	2	5	3	5	5	5	55	0	2	3	3	6	
35	3	5	4	4	3	4	5	3	4	5	3	4	5	5	57	0	0	4	5	5	
36	1	3	3	1	3	4	5	4	4	4	5	1	5	5	48	42.86	3	0	3	4	4
37	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2	4	3	4	61	38.1	0	1	1	4	8
38	2	5	5	5	4	5	4	4	3	5	1	5	2	1	51	80.95	2	2	1	3	6

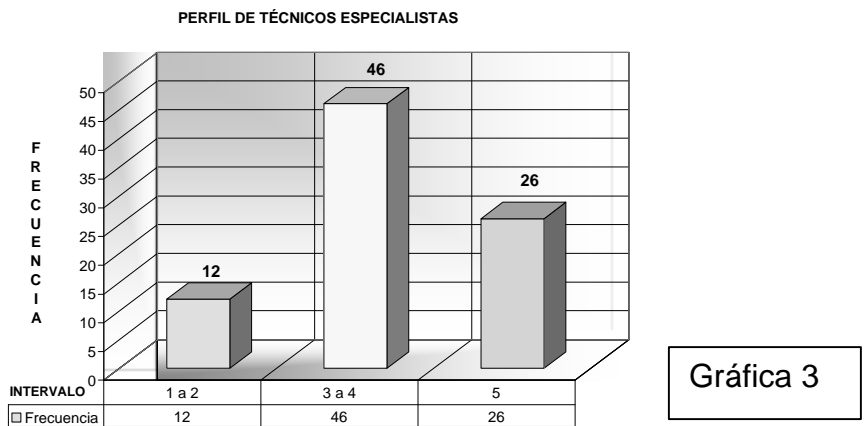
Continuación Tabla 3

Cocina	39	5	3	4	5	5	5	4	2	4	5	4	5	2	1	54	1	2	1	4	6	
	40	2	5	5	5	1	5	1	5	1	5	2	2	2	5	46	3	4	0	0	7	
	41	3	2	3	1	4	2	1	4	5	4	5	5	4	3	46	83.33	2	2	3	4	3
	42	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	64	0	1	0	3	10
	43	3	5	3	4	5	4	2	4	5	5	4	5	4	3	56	0	1	3	5	5	
	44	2	5	4	5	3	5	4	4	2	5	4	5	3	2	53	0	3	2	4	5	
Intendencia	45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	14	0	0	0	0	
	46	1	2	3	3	3	3	3	5	1	2	2	2	1	1	32	4	4	5	0	1	
	47	2	5	1	2	1	4	1	5	1	3	2	1	4	1	33	6	3	1	2	2	
	48	3	5	1	4	3	4	4	5	2	3	2	5	4	1	46	33.33	2	2	3	4	3
	49	3	4	3	5	5	5	3	3	1	3	1	4	4	4	48	2	0	5	4	3	
	50	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	29	6	1	7	0	0	

La tabla de datos del diagnóstico, se organizó por perfiles con la intención de detectar cómo son las respuestas del personal del CENDI en función de su perfil. Puede observarse por ejemplo que en el perfil administrativo, (gráfica 2 son dos personas), predomina el segundo intervalo, esto es, existe alguna evidencia sobre la necesidad de formar equipos



Para el caso de los técnicos especialistas, (gráfica 3, son 6 personas) el instrumento nos indica que cerca del 70% señala que existe alguna evidencia de que es necesario el programa de formación de equipos.

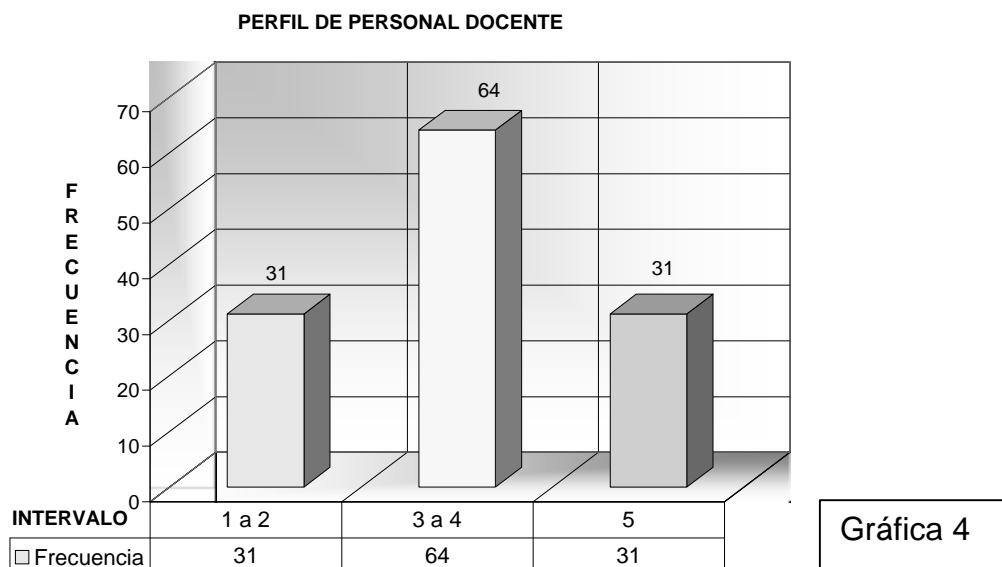


La gráfica 3 coincide con el perfil anterior, es decir, predomina el segundo intervalo (existe alguna evidencia)

Al ver el perfil docente, (gráfica 4, son 9 personas) se manifiesta el intervalo que el instrumento detecta para la necesidad del programa de formación de equipos.

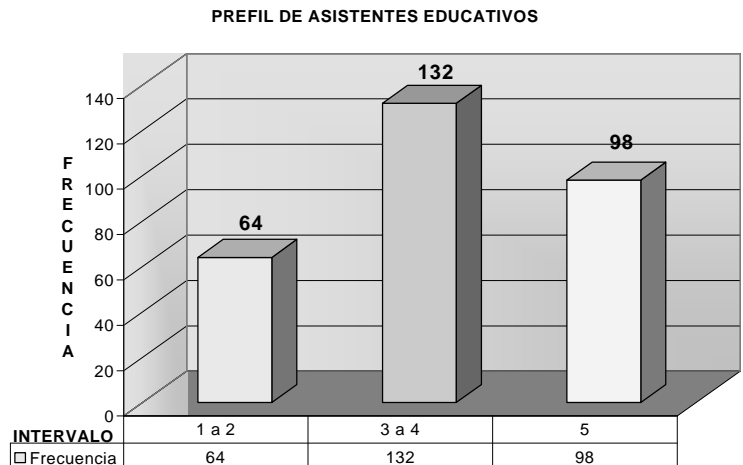
En la gráfica 4 se puede apreciar que aunque predomina el segundo intervalo, tanto el primero como el tercero son iguales. Esto pone de manifiesto cierta discrepancia

en el personal docente, sin embargo si se suman el segundo y el tercer intervalo daría un valor de 7 casos de 9 que corresponde al 78%⁵³Es necesario destacar que existen formaciones distintas entre educadoras y las puericultistas.



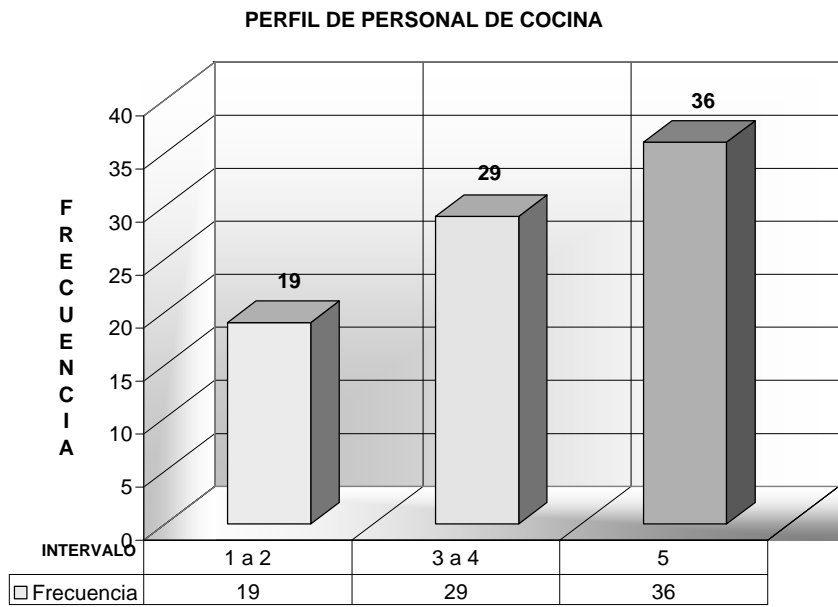
Si consideramos el perfil de Asistentes educativos (gráfica 4 en el que son 21 personas), cabe señalar que es un personal muy diverso y heterogéneo, lo cual permite observar en los datos del instrumento tal dispersión. No obstante, si consideramos los dos intervalos (43% de alguna evidencia) y lo sumamos con el siguiente intervalo de alta evidencia (38%) vemos que alcanza un 81%.

⁵³ Cr Tabla 2 (perfil docente)



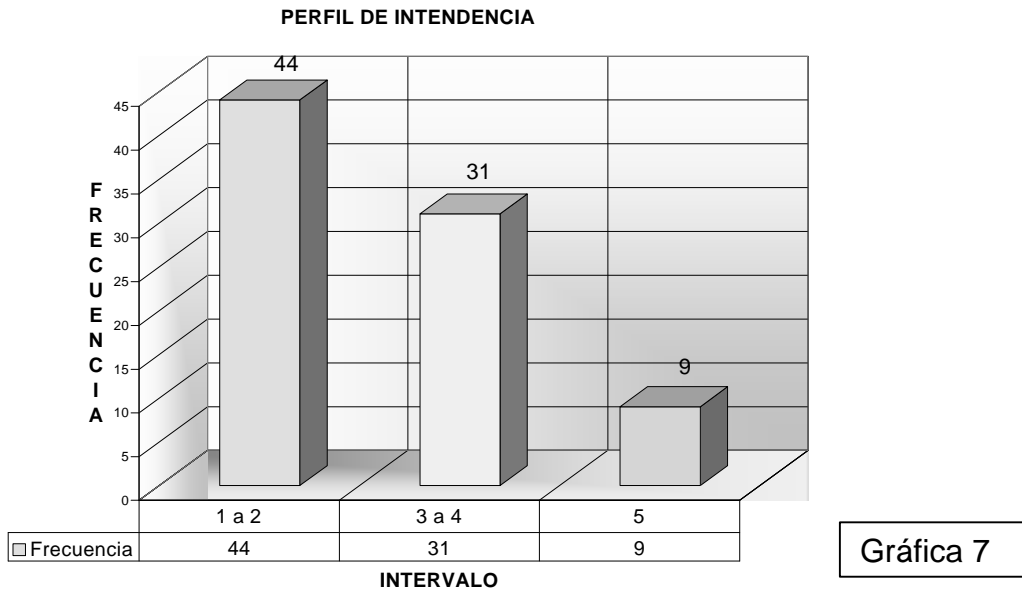
Gráfica 5

En la gráfica 5 (personal de cocina que son 6 personas) observamos que nuevamente predomina el segundo intervalo y presenta similitudes con el anterior. Llama la atención el caso del perfil de cocina o servicios nutricionales, que el 83% el instrumento señala que es necesario el programa de y el otro 17% indica que es de alta prioridad. Cabe señalar que en este perfil, el personal a pesar de los obstáculos que se presenten, siempre cumple su cometido en tiempo y forma gracias a la organización del trabajo en equipo. Lo cual explica la tendencia a considerarlo como alta prioridad, que de no ser así, tal área sería un caos. Destaca que su postura, es de alta prioridad a diferencia del personal docente o del de intendencia por ejemplo.



Gráfica 6

En cuánto al perfil de intendencia, (son 6 personas) la dispersión es muy grande y sólo el 33% el instrumento detecta la necesidad del programa de formación. Aquí es pertinente señalar que en este perfil, se encuentran por ejemplo las personas que hacen la limpieza, lavandería, conserje y mantenimiento, que se caracterizan por concretarse exclusivamente a sus labores manuales y en poco o casi nada se involucran en el aspecto educativo, por lo que no les significa nada, la importancia del trabajo en equipo y por tanto mucho menos en formar equipo con la Institución.



En la gráfica 7 se pone de manifiesto que para tal perfil, todo está bien, no es una necesidad ni formar equipos de trabajo y mucho menos trabajar en equipo como una parte integrante de la Institución y se marginan del resto del personal.

Al ver los resultados obtenidos, tuve la idea de organizar las preguntas del instrumento en 4 categorías para hacer un análisis más fino y detectar las congruencias e incongruencias si era el caso.

Tales categorías son: Actitudes, Trabajo en equipo, Liderazgo y Comunicación.

Para las actitudes se seleccionaron las preguntas 1, 6, 7, 9, 11 y 13 como se observa en la tabla 4:

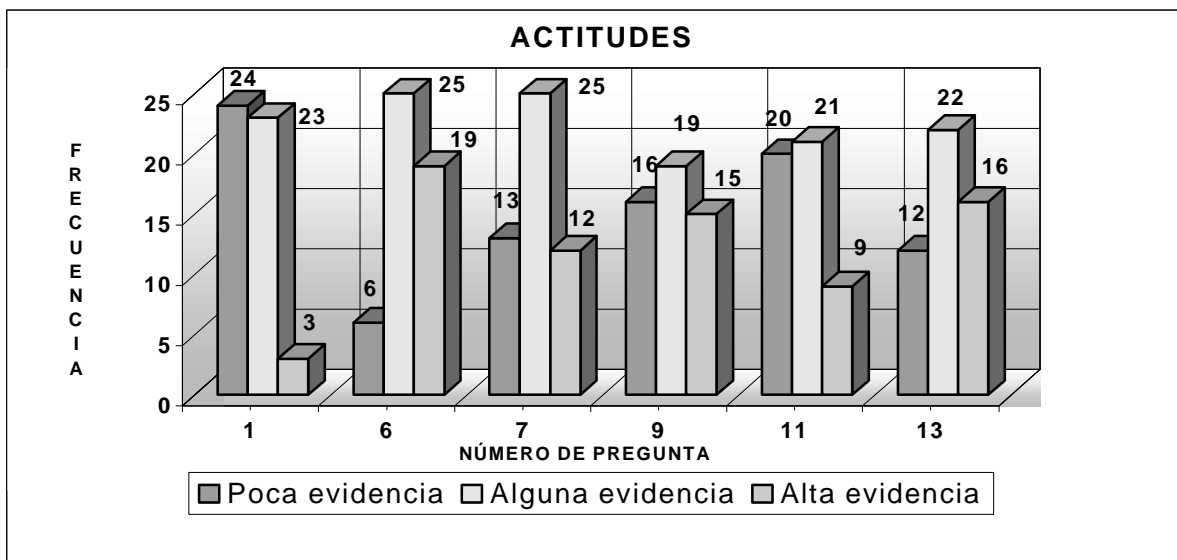
TABLA 4

ACTITUDES

UNIVERSO = 50 PERSONAS
2002

PREGUNTAS

INTERVALO	1	6	7	9	11	13
Poca evidencia	24	6	13	16	20	12
Alguna evidencia	23	25	25	19	21	22
Alta evidencia	3	19	12	15	9	16
Total	50	50	50	50	50	50



GRÁFICA 8
ACTITUDES

Elaborado por
Ma. Eugenia Cárdenas

Tabla 5

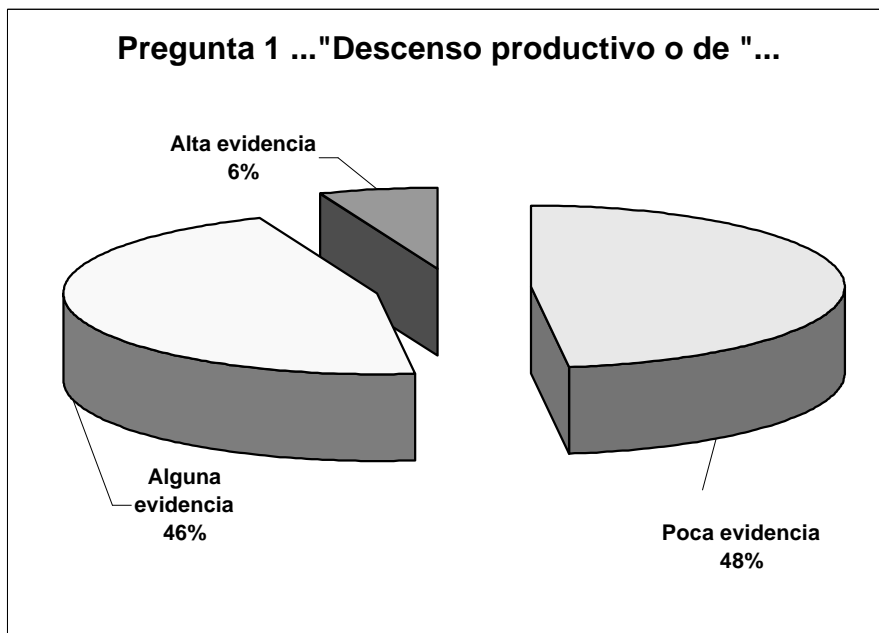
PREGUNTA 1

Descenso productivo o de los resultados de su unidad de trabajo.

UNIVERSO = 50 PERSONAS
2002

PREGUNTA 1

Poca evidencia	24
Alguna evidencia	23
Alta evidencia	3



Gráfica 9
Pregunta 1

Elaborado por:
Ma. Eugenia Cárdenas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa en la Tabla 4 que en las preguntas 6, 9 y 13 se relacionan directamente con las actitudes que asume el personal con respecto a su jefe.

Como puede observarse en la Tabla 5 de datos y la gráfica 9 respecto a las actitudes, se detecta que cerca del 94 % (46% + 48%) de la gente piensa que no hay obstáculo en el desempeño de las funciones, sin embargo, si observamos las preguntas 6, 9 y 13 independientemente observamos lo siguiente:

Por ejemplo, la **pregunta 6** que tiene que ver con:

..." Apatía o falta de interés o de participación general"⁵⁴.

⁵⁴ Textual del instrumento (Sic)

Tabla 6

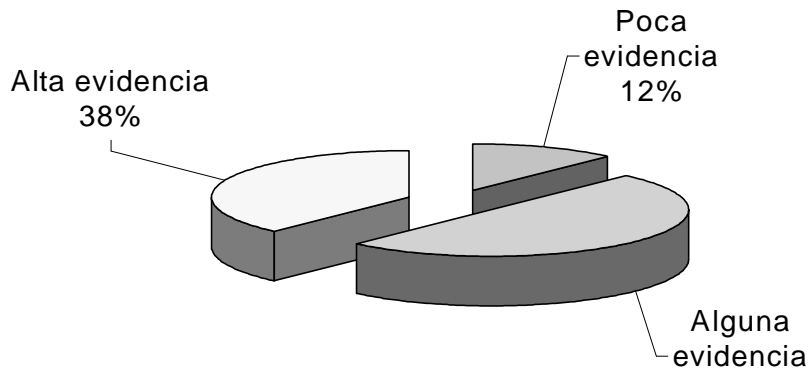
PREGUNTA 6
Apatía o falta de interés o de participación general.

UNIVERSO = 50 PERSONAS
2002

PREGUNTA 6

Poca evidencia	6
Alguna evidencia	25
Alta evidencia	19

PREGUNTA 6 ..."Apatía o falta de interés"...



GRÁFICA 10
PREGUNTA 6

Elaborado por
Ma. Eugenia Cárdenas

Como se aprecia en la gráfica 10, el 88% (38 + 50 = 88 %, 44 personas) opina que existen evidencias de apatía, lo cual se confirma con las respuestas expresadas en la **pregunta 9** que se relacionan con:..."Problemas con el jefe"...⁵⁵

Ya que, el 68 % (es decir, 34 personas) confirma que hay problemas con el jefe.

⁵⁵ *Íbidem*

Si vinculamos ambas preguntas, resulta lógico explicar una de las causas por las cuales predomina la apatía que se origina por la evidencia manifiesta en cuanto a problemas con el jefe.

Si comparamos los resultados anteriores con la **pregunta 1**, que habla de la...”*disminución de desempeño de los resultados de su área de trabajo*”..., el 94 % (46% + 48%) menciona que hay poca o alguna evidencia al respecto, lo cual resulta contradictorio con lo mencionado anteriormente.

Cabría entonces preguntarse: ¿Cómo es posible que si predomina la apatía y problemas con el jefe, exista un óptimo desempeño de los resultados de su área de trabajo?

Por otro lado, si lo vinculamos con la **pregunta 7**, que tiene que ver con ...” *la falta de innovación o deseos de asumir riesgos, imaginación creativa o de iniciativa*”... en la Tabla 7 y su gráfica correspondiente, observamos que el 74% (50% + 24 %) esto es, 37 personas, manifiestan evidencias de que no hay innovación, lo cual resulta congruente con problemas con el jefe que representa el 68 %, es decir, algo más de la mitad del personal⁵⁶.

⁵⁶ cfr. Tabla 11 pregunta 9

Tabla 7 **PREGUNTA 7**
Carencia de innovación, de deseos de asumir riesgos, de imaginación creativa o de iniciativa.

UNIVERSO = 50 PERSONAS
 2002

PREGUNTA 7

Poca evidencia	13
Alguna evidencia	25
Alta evidencia	12

PREGUNTA 7
 ..."Carencia de innovación"...



GRÁFICA 11
PREGUNTA 7

Elaborado por
 Ma. Eugenia Cárdenas

Existe también una estrecha relación con la **pregunta 13** que dice:
 ..."El personal siente que el **trabajo correcto** no es reconocido ni recompensado"...

Tabla 8

PREGUNTA 13

El personal siente que el trabajo correcto no es reconocido ni recompensado.

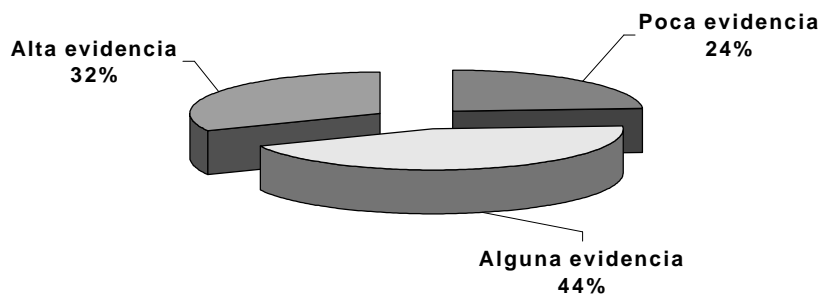
UNIVERSO = 50 PERSONAS
2002

PREGUNTA 13

Poca evidencia	12
Alguna evidencia	22
Alta evidencia	16

PREGUNTA 13

... "Trabajo correcto no es reconocido"...



GRÁFICA 12

PREGUNTA 13

Elaborado por

Ma. Eugenia Cárdenas

Como puede observarse en la gráfica 12, el 76 % (22+16 = 38 personas) opina que hay evidencias en cuanto a que no hay reconocimiento del trabajo correcto; lo que explica porqué el universo manifiesta que hay evidencias de una actitud de apatía en

el buen desempeño de las funciones, no obstante que afirman que no existe disminución en el desempeño y posiblemente se deba hasta cierto punto, a los problemas con el jefe o tal vez a la simulación de hacer creer que se cumple al 100% en el trabajo.

En cuanto a la **pregunta 11** que tiene que ver con la falta de confianza entre el jefe y los miembros del personal o inclusive entre ellos mismos, el 82 % (40% + 42% = 82%) es decir, 41 personas manifiesta que existe **poco o alguna evidencia.**, lo cual significa que el personal **dice tener confianza** con el jefe y los miembros o entre estos, como puede apreciarse en la Tabla 9 y su gráfica correspondiente., aunque es probable que no sea del todo cierto⁵⁷.

Tabla 9

Pregunta 11
Falta de confianza entre el jefe y los miembros o entre éstos.

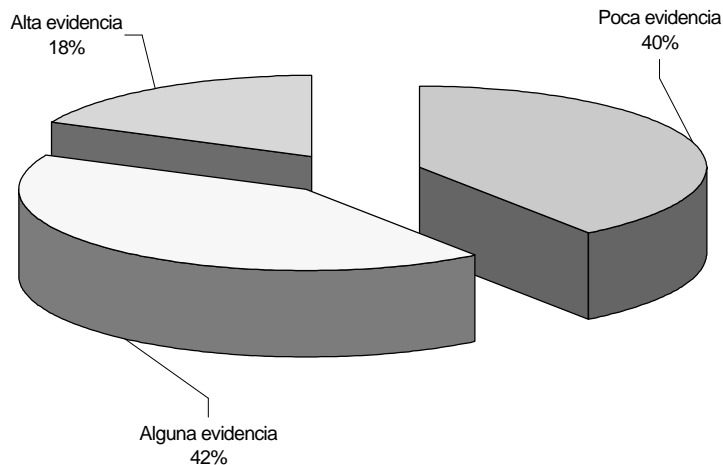
*Universo = 50 personas
2002*

PREGUNTA 11

Poca evidencia	20
Alguna evidencia	21
Alta evidencia	9

⁵⁷ Nota: Afirmación de la autora.

PREGUNTA 11... "Falta de confianza entre el jefe y los miembros"...



Gráfica 13
Pregunta 11

*Elaborado por
Ma. Eugenia Cárdenas*

Esto también es contradictorio ya que, si existe confianza entre ellos y el jefe (82 %), no se explica porqué, hay un 74 % de evidencias en cuanto a la falta de innovación e imaginación así como, asumir nuevos riesgos y por ende el reconocimiento al buen desempeño. Cabe hacer notar que, depende mucho de quien lo dice, es decir, del perfil del personal.

En general, considero que si el personal siente que su trabajo es correcto, y no tiene el adecuado reconocimiento, es lógico pensar, que se debe a problemas con el jefe o, tal vez la falta de flexibilidad, como puede verse en la Tabla 6⁵⁸ y su gráfica correspondiente, en la que el 88% (44 personas) piensa que hay alguna o alta evidencia relacionada con la apatía o falta de interés general.

Si se observa independientemente la **pregunta 9** que tiene que ver con

⁵⁸ Cfr. p.34

... "Problemas con el jefe" ...

Tabla 10

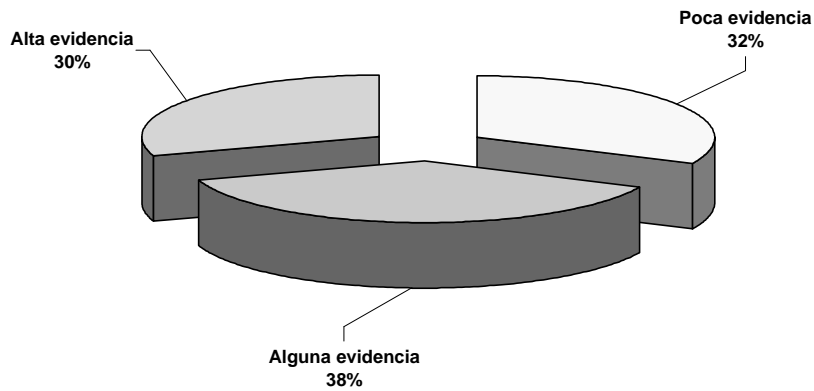
Pregunta 9
Problemas al trabajar con el jefe.

UNIVERSO = 50 PERSONAS
2002

PREGUNTA 9

Poca evidencia	16
Alguna evidencia	19
Alta evidencia	15

PREGUNTA 9
...Problemas al trabajar con su jefe" ...



GRÁFICA 14
PREGUNTA 9

Elaborado por
Ma. Eugenia Cárdenas

Se puede pensar varias cosas en función de diferentes aspectos, como es el caso del perfil del personal, esto es, "**quien lo dice**".

Por ejemplo no se expresa igual respecto a problemas con el jefe, un técnico especialista, una maestra o una cocinera.

Puede observarse en la gráfica 14 que casi la tercera parte, opina de modo similar, es decir, una tercera parte piensa que hay poca evidencia, otra tercera parte piensa que hay alguna evidencia y la otra que hay alta evidencia.

Sin embargo, se puede asumir que tal pregunta, no discrimina lo suficiente a menos que se relacione con otras preguntas como lo que anteriormente se ha mencionado. Tal vez la pregunta debió de haberse formulado de otra manera.

A continuación se presentan las categorías del trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación con sus respectivas gráficas e interpretación.

Cabe señalar que se arroja mucha información que resultaría muy interesante el análisis de cada pregunta y su relación con las demás, pero considero que me desviaría del objeto de esta investigación y solo se tomarán los datos más relevantes.

Para la categoría de trabajo en equipo se seleccionaron las preguntas 10 y 14.

La pregunta 10 dice: "Comunicación deficiente. Los integrantes sienten temor de hablar, no se escuchan entre sí o no hablan."

La pregunta 14 es: "No se estimula al personal para lograr un mejor trabajo de equipo"

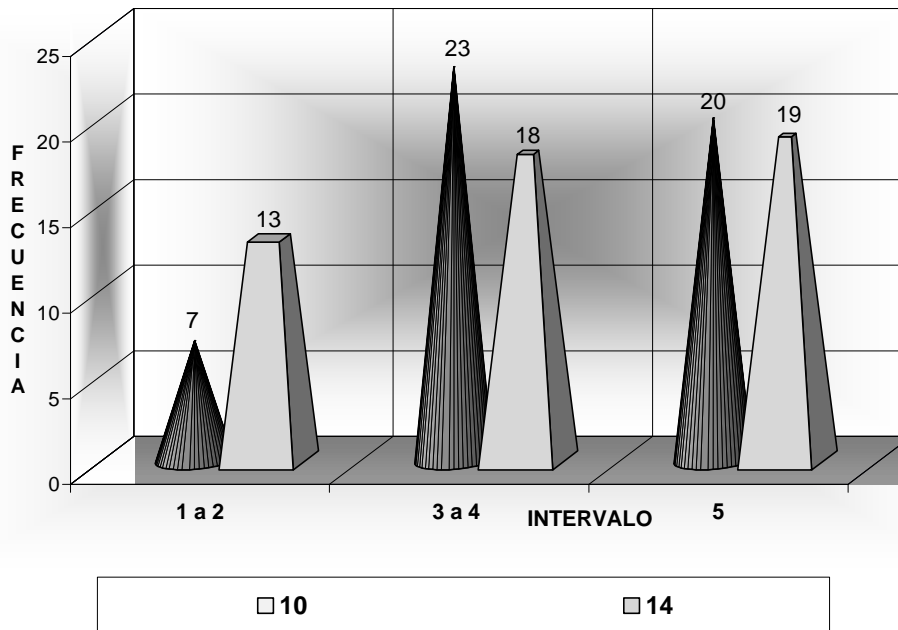
Tabla 11

CATEGORÍA TRABAJO EN EQUIPO
Preguntas 10 y 14.

Universo = 50 Personas
 2002

PREGUNTAS	10	14
Poca evidencia 1 a 2	7	13
Alguna evidencia 3 a 4	23	18
Alta evidencia 5	20	19
Total	50	50

TRABAJO EN EQUIPO



GRÁFICA 15
PREGUNTAS 10 y 14

Elaborado por Ma Eugenia Cárdenas

En esta gráfica se puede observar que el intervalo 3 y 4 es muy similar al 5, es decir, muestran una alta evidencia de que es necesaria la formación de equipos de trabajo. La pregunta 10 hace referencia a: *“la comunicación es deficiente, los integrantes sienten temor a hablar o no hablan”* y la pregunta 14 hace referencia a *“no se estimula al personal para lograr un mejor trabajo en equipo”*.

Por lo que se interpreta que siendo la comunicación un elemento clave para la formación de equipos de trabajo, existe una alta evidencia de que existen problemas en este aspecto. Ya que si el personal tiene temor de hablar o simplemente no participa en las diferentes reuniones, se puede interpretar que no le interesa el trabajo en equipo y prefiere que otros sean los que aporten sus comentarios o alternativas de solución.

Sin embargo, también se observa que en el intervalo 1 a 2 hay poca evidencia de que sea necesario la formación de equipos. Si analizáramos que tipo de perfil tiene el personal que contestó con estos indicadores, se observaría que es personal con una actitud de compromiso, que participa y realiza su trabajo de forma organizada y de la mejor manera posible.

Tabla 12

PREGUNTA 10

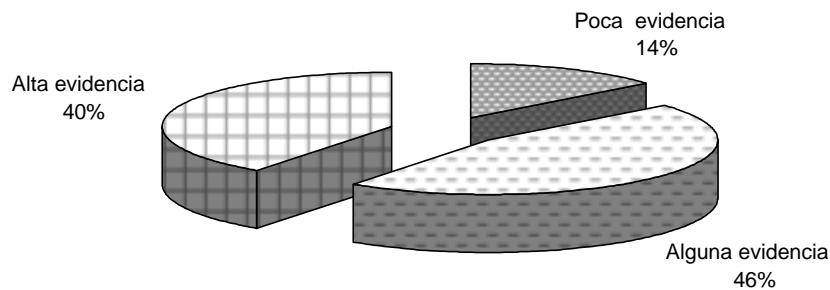
Comunicación deficiente, los integrantes sienten temor a hablar, no se escuchan entre sí o no hablan.

Universo = 50 personas
2002

PREGUNTA 10

Poca evidencia.1-2	7
Alguna evidencia 3 4	23
Alta evidencia 5	20
Total	50

Pregunta 10..." La comunicación es deficiente"...



GRAFICA 16
PREGUNTA 10

Elaborado por: Ma Eugenia Cárdenas

En esta gráfica se observan los porcentajes, es decir un 86% (46% +40%;lo cual equivale a 43 personas) opinan que ...”*existe una alta evidencia de que la comunicación es deficiente, o sienten temor de hablar o no hablan*”... Y sólo el 14% (esto es,7 personas) consideran que existe poca evidencia de ese aspecto.

GRÁFICA 16
PREGUNTA 10

Elaborado por Ma Eugenia Cárdenas

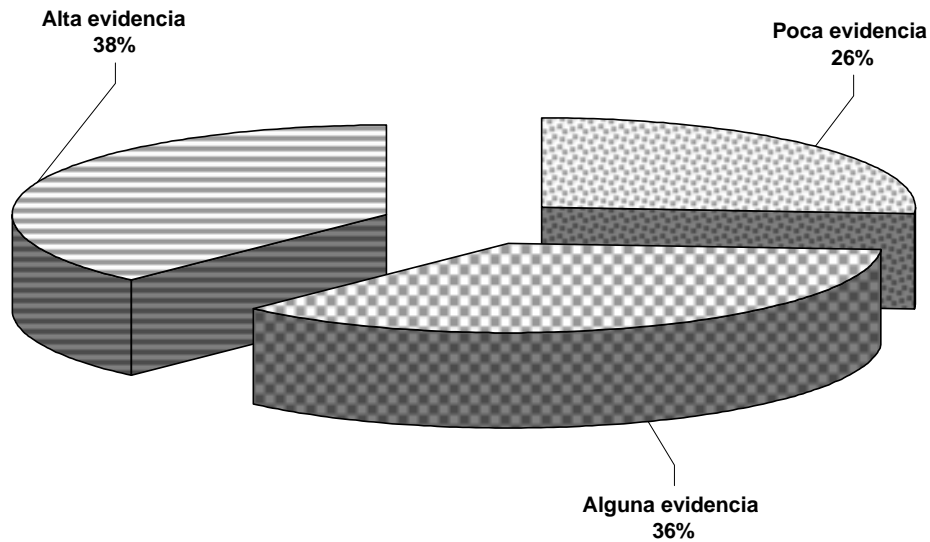
Tabla 13 *Pregunta 14*
No se estimula al personal para lograr un mejor trabajo en equipo

Universo = 50 personas.
2002

PREGUNTA 14

Poca evidencia1 a 2	13
Alguna evidencia3 a 4	18
Alta evidencia 5	19
Total	50

Pregunta 14 "No se estimula al personal para lograr un mejor trabajo en equipo"



GRÁFICA 17
PREGUNTA 14

Elaborado por Ma Eugenia Cárdenas

En esta grafica queda manifiesto que el 74% (38+36 = 74 personas) opinan que no se estimula al personal para lograr un mejor equipo de trabajo, sin embargo un 26% (13 personas) opinan que hay poca evidencia de que no se estimula al personal para lograr un mejor trabajo en equipo.

Para la categoría de liderazgo se seleccionaron las preguntas 5, 8 y 12.

La pregunta 5 dice: "Metas confusas o poco compromiso con ellas"

La pregunta 8 es: "Juntas de área ineficaces"

La pregunta 12: "Las decisiones no son comprendidas o aceptadas"

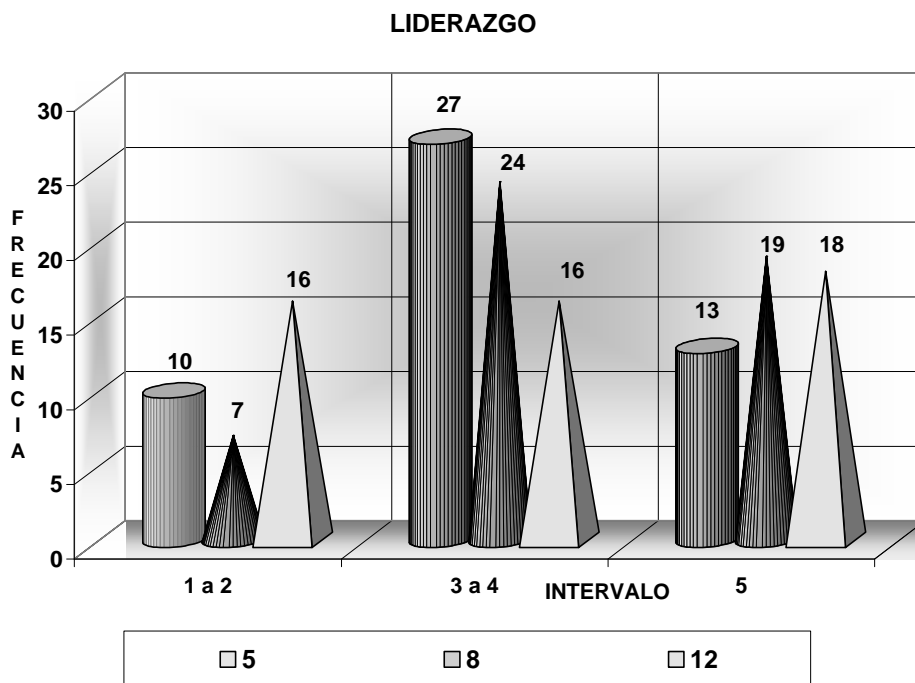
En las graficas se observan datos interesantes como se ve más adelante.

TABLA 14

CATEGORÍA DE LIDERAZGO
Preguntas 5, 8 y 12.

UNIVERSO = 50 PERSONAS
2002

	PREGUNTAS 5	8	12
Poca evidencia 1 a 2	10	7	16
Alguna evidencia 3 a 4	27	24	16
Alta evidencia 5	13	19	18
Total	50	50	50



GRÁFICA 18
PREGUNTAS
5, 8, y 12

Elaborado por:
Ma Eugenia Cárdenas

En esta gráfica se observan las preguntas: 5, "Metas confusas o poco compromiso con ellas", la pregunta 8 "Juntas o reuniones ineficaces" y la pregunta 12 "Las decisiones no son comprendidas o aceptadas".

Se manifiesta una alta evidencia de que existen estos factores como prioritarios, es decir, que el personal desconoce por un lado las metas que se tienen en la institución o no le significan alguna importancia en el desempeño de sus actividades, habría de analizar de que personal se trata, es decir, no piensa igual una auxiliar de cocina o de intendencia que un técnico o un docente.

Por otro lado cabe señalar que se observa que la mayoría considera que las reuniones son ineficaces y no representan interés y participación, si se las relacionan con la pregunta 10 de la gráfica 15 se considera que las personas no participan en la comunicación por temor o por que no hablan. Y se cree que es por el tipo de liderazgo que ejerce la autoridad.

La pregunta 12 manifiesta que las decisiones tomadas por la autoridad no son comprendidas o aceptadas, por lo que se puede interpretar que existe apatía en el trabajo o conformismo, no existe una actitud de apertura y cambio hacia el trabajo en la mayor parte del personal

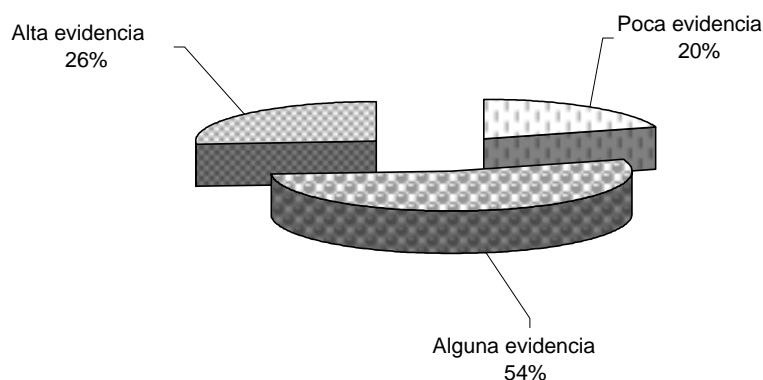
Tabla 15

PREGUNTA 5
Metas confusas o poco compromiso con ellas.

Universo: 50 personas
 2002

PREGUNTA 5	
Poca evidencia 1 a 2	10
Alguna evidencia 3 a 4	27
Alta evidencia 5	13
Total	50

Pregunta 5 ..."Metas confusas o "...



GRÁFICA 19
PREGUNTA 5

Elaborado por: Ma Eugenia Cárdenas

En esta gráfica observamos que el 54% (31 personas) opinan que hay alguna evidencia de que hay metas confusas o poco claras, el 20% (11 personas) manifiesta que hay poca evidencia y el 26% (8 personas) que existe una alta evidencia de que no están claras las metas, es decir, el 80% (54%+26% equivale a 39 personas) manifiesta que hay evidencias de que las metas no están claras.

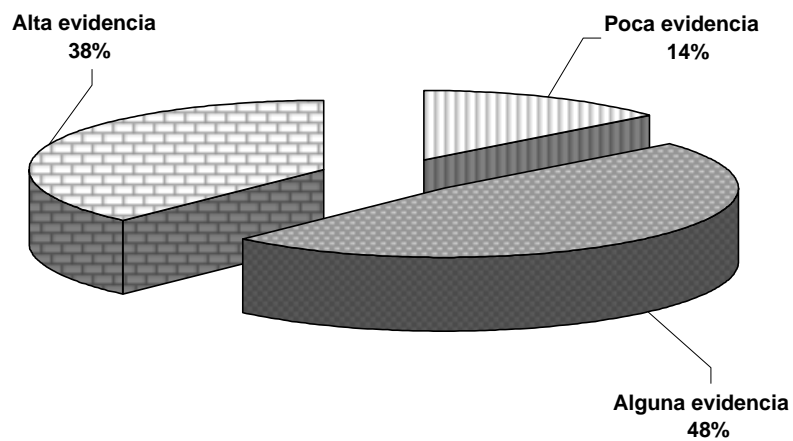
Tabla 16

PREGUNTA 8
Juntas de área son ineficaces.

Universo: 50 personas
2002

PREGUNTA 8	
Poca evidencia 1 a 2	7
Alguna evidencia 3 a 4	24
Alta evidencia 5	19
Total	50

Pregunta 8 "Juntas o reuniones ineficaces"



GRÁFICA 20
PREGUNTA 8

Elaborado por
Ma Eugenia Cárdenas

En esta gráfica se observa que existe un 86% (38%+48% = 43 personas) opinan que las juntas o reuniones son ineficaces mientras que el 14% (7 personas) opinan que no existe este problema.

Tabla 17

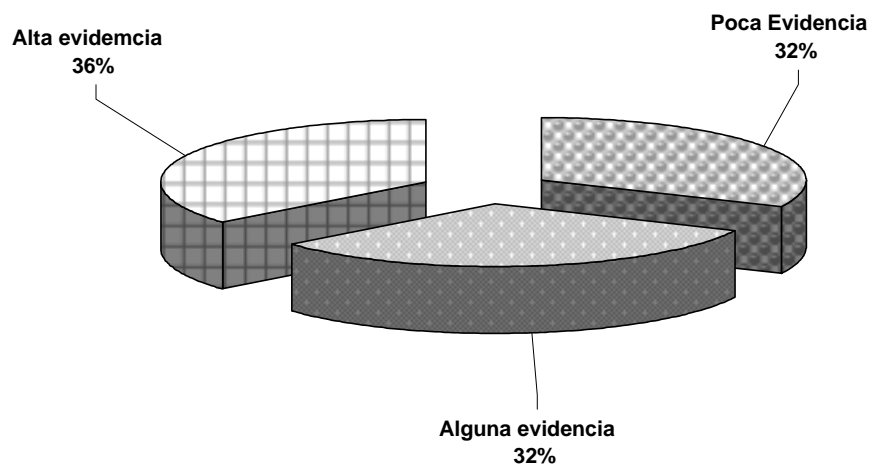
PREGUNTA 12

Las decisiones no son comprendidas o aceptadas.

Universo = 50 personas
2002

PREGUNTA 12	
Poca evidencia 1 a 2	16
Alguna evidencia 3 a 4	16
Alta evidencia 5	19
Total	50

Pregunta 12 "Decisiones no son comprendidas o aceptadas".



GRÁFICA 21
PREGUNTA 12

Elaborado por
Ma Eugenia Cárdenas

En esta gráfica vemos que es muy similar a la anterior, ya que el 32% (16 personas) opinan que hay poca evidencia de que las decisiones no son comprendidas o aceptadas, el 32%(16 personas) opina que existe alguna evidencia y el 36%(18 personas) opinan que hay una alta evidencia sobre este aspecto.

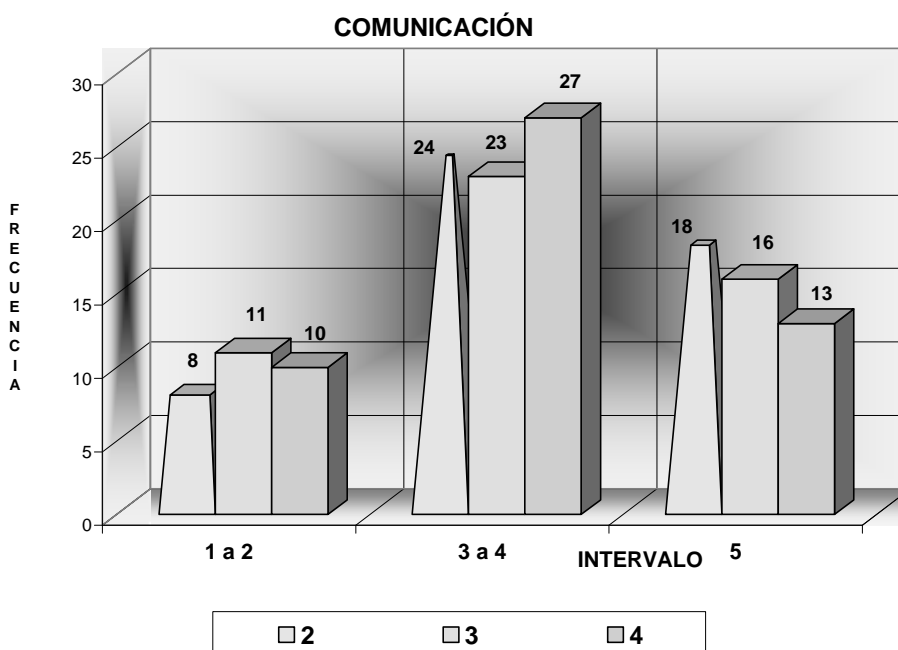
Para la categoría de comunicación se seleccionaron las preguntas 2, 3, y 4 como se observa en la gráfica 22.

Tabla 18

CATEGORÍA COMUNICACIÓN
Preguntas 2, 3 y 4

UNIVERSO = 50 PERSONAS
2002

PREGUNTAS	2	3	4
Poca evidencia 1 a 2	8	11	10
Alguna evidencia 3 a 4	24	23	27
Alta evidencia 5	18	16	13
Total	50	50	50



GRÁFICA 22
PREGUNTAS 2, 3 y 4

Elaborado por Ma Eugenia Cárdenas

En esta gráfica la pregunta 2, dice: “Agravios o quejas internas”, la 3 dice “Conflictos u hostilidad entre los miembros” y la 4 que dice “Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes”

Se observa una similitud entre los intervalos 1-2 y el 5, es decir, por un lado hay una valoración de 29 puntos en este intervalo (hay poca evidencia) de que existan agravios o quejas, conflictos o metas confusas, habría que ver de que perfil son.

Por otro lado en el intervalo 5 hay una frecuencia de 37 que manifiesta una alta evidencia de que estos factores existen.

En el intervalo 3 a 4 se observa un valor de 74, indica que existe alguna evidencia de que existen estos aspectos. Y se interpreta que la mayor parte del personal considera que tienen problemas de comunicación ya sea con la autoridad o entre ellos mismos o con el personal de enlace como son los técnicos especialistas.

Si se suman los intervalos 3 a 4 con el 5 se demuestra un valor de 121 puntos indicaría que es un problema que existe en el plantel.

Por lo que se interpreta que existen problemas de comunicación que deben ser atendidos para poder llevar un programa de formación de equipos.

Si analizamos cada pregunta de estas tres categorías independientemente se observa lo siguiente:

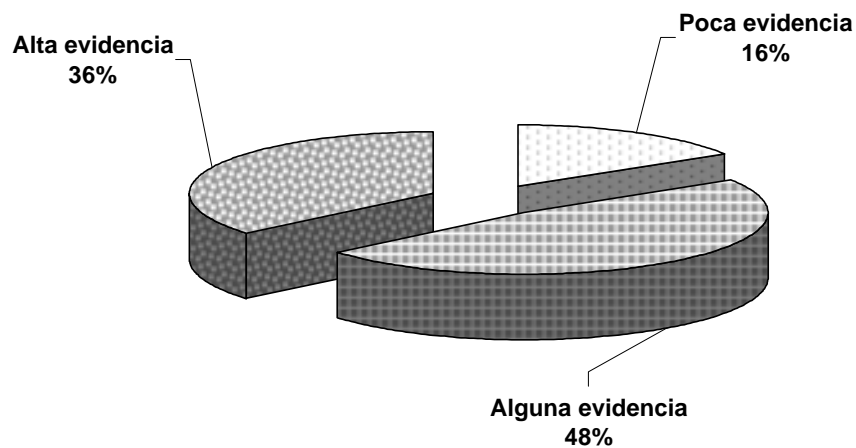
Tabla 19

PREGUNTA 2
Agravios o quejas internas

Universo = 50 personas
2002

PREGUNTA 2	
Poca evidencia 1 a 2	8
Alguna evidencia 3 a 4	24
Alta evidencia 5	18
Total	50

Pregunta 2 "Agravios o quejas internas"



GRÁFICA 23
PREGUNTA 2

Elaborado por: Ma Eugenia Cárdenas

En la pregunta 2 tenemos como resultado que solo el 16 % (8 personas) expresa que hay poca evidencia que existen agravios o quejas internas, pero hay un gran porcentaje del 84% (48%+36% = 42 personas) que opinan que existe alguna o alta evidencia de este aspecto

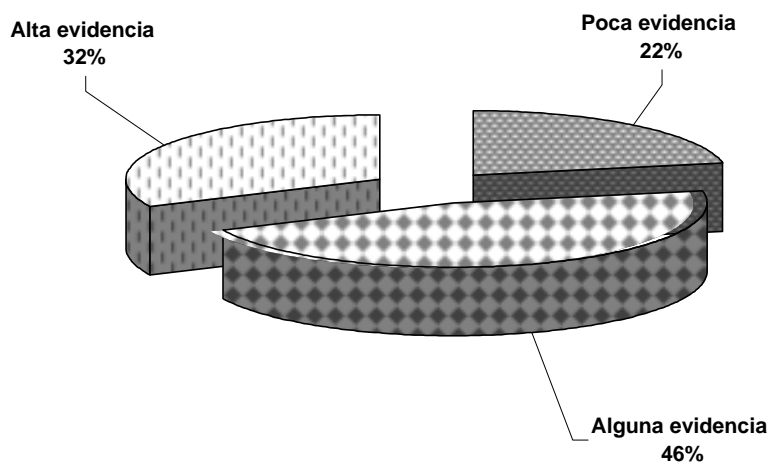
Tabla 20

PREGUNTA 3
Conflictos u hostilidad entre los miembros.

Universo = 50 personas
2002

PREGUNTA 3	
Poca evidencia 1 a 2	11
Alguna evidencia 3 a 4	23
Alta evidencia 5	16
Total	50

Pregunta 3 "Conflictos u hostilidad entre los miembros."



GRÁFICA 24
PREGUNTA 3

Elaborado por
Ma Eugenia Cárdenas

Aquí podemos observar que es similar a la anterior, es decir, un 22% (11 personas) opinan que existe poca evidencia de que existen conflictos u hostilidad entre los miembros, el 46% (23 personas) opinan que hay alguna evidencia mientras que el 32% (16 personas) dicen que hay una alta evidencia. Se puede interpretar que el 78% (46%+32% = 39 personas) opinan que existe este problema.

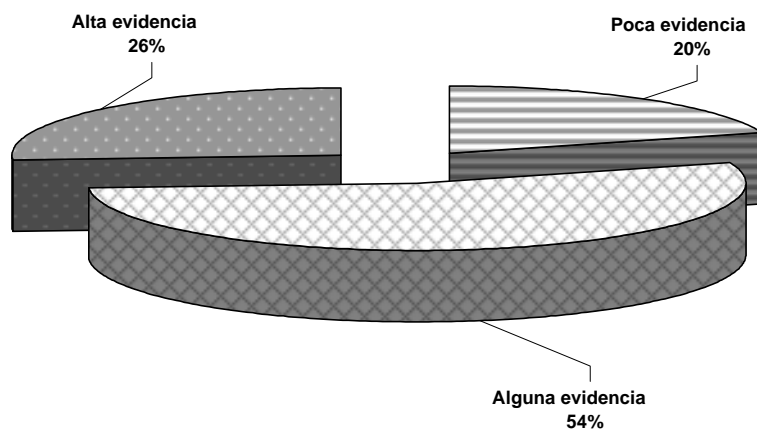
Tabla 21

PREGUNTA 4
Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes.

Universo = 50 personas
2002

PREGUNTA 4	
Poca evidencia 1 a 2	10
Alguna evidencia 3 a 4	27
Alta evidencia 5	13
Total	50

Pregunta 4 "Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes"



GRÁFICA 25
PREGUNTA 4

Elaborado por: Ma. Eugenia Cárdenas

Esta gráfica manifiesta que un 20% (10 personas) opinan que se tiene poca evidencia de que hay confusión en las tareas o las relaciones poco claras entre los integrantes. Entonces se interpreta que las tareas están claras y hay buena relación entre los integrantes. Pero un gran porcentaje cree que las tareas son confusas y hay problemas de relaciones entre el personal, es decir, un 54 % (27 personas) opinan que existe alguna evidencia y el 26% (13 personas) opinan que existe una alta evidencia en este aspecto

CONCLUSIONES

Considerando que el propósito de la investigación es diagnosticar la formación de equipos de trabajo de un CENDI y tomando en cuenta los criterios de evaluación establecidos en el instrumento elegido, se llega a las siguientes conclusiones:

De los resultados presentados en las gráficas así como en las tablas correspondientes, es notorio que existe una alta evidencia de que es necesario aplicar un programa de formación de trabajo en equipo en un 80% del universo investigado. Este alto porcentaje indica que es una necesidad prioritaria, urgente y se interpreta que el personal no sabe trabajar en equipo.

El análisis de la base de datos organizado por categorías, manifiesta la necesidad que tiene en un centro de trabajo de este tipo, de contar con un programa de formación de equipos de trabajo. Analizando las categorías, sobresalen por ejemplo las actitudes del personal hacia su trabajo así como su interacción con el jefe o la autoridad inmediata, existe una alta evidencia de que es una zona problemática. Por ejemplo, ¿Cómo es posible que si predomina la apatía aunado a problemas con su autoridad inmediata, ellos expresaron que existía un óptimo desempeño en su área de trabajo?

Tal circunstancia refleja una contradicción la cual puede explicarse considerando por un lado el perfil del personal y por el otro, la falta de compromiso hacia el trabajo. Esto tiene que ver con el cumplimiento aparente, pero que no reditúa en el pleno desarrollo del centro educativo, en el cual viven o conviven como individuos aislados sin tener una meta en común, sólo interesa una conveniencia propia o intereses personales o bien solo el cumplir para recibir el pago correspondiente y el trabajo es sólo una rutina que se repite día con día.

La Educación Inicial tiene una gran importancia para los niños y las niñas menores de 6 años en nuestro país, se ocupa de una población que se encuentra en una etapa esencial para la de todo ser humano. Reconoce las diferencias individuales de los niños (as), atiende la creación de vínculos y actitudes de respeto y responsabilidad, mismos que les permitirán establecer una mejor relación con los demás miembros de su familia, la comunidad y el entorno social. Propicia la

adquisición de diferentes hábitos como el de higiene, salud, alimentación; el desarrollo de habilidades para la convivencia y participación social, promueve una valiosa gama de experiencias y aprendizajes que les permitirán favorecer una formación sólida para su integración a la vida escolar.

Para llegar a lo que actualmente conocemos como centros de Desarrollo Infantil (CENDI), fue necesario pasar por todo un proceso de institucionalización. y como centro educativo, se requiere de una adecuada Administración de sus recursos tanto económicos, físicos como humanos y no sólo eso, es prioritario la calidad y calidez que el personal brinde a los menores que atiende, en ello se juega el futuro de México. Esto pone en evidencia la enorme importancia del trabajo en equipo de cada uno de los miembros, de las partes o áreas que integran un CENDI, para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

El trabajo en equipo, tanto a nivel institucional como en particular de cada CENDI, requiere de un compromiso individual, (el docente, la asistente educativa, la cocinera, el intendente, la directora, la secretaria, el técnico especialista, etc.) de un compromiso de grupo (ya sea del grupo A B o C), de un compromiso de área, (Lactantes Maternales o Preescolares, del personal de apoyo) de un compromiso colectivo (todo el Centro Educativo).

La docente debe hacer equipo con sus asistentes educativos, con sus niños,as; con sus compañeras de área, con los apoyos técnicos especializados, con sus padres de familia, con el personal de cocina, con el personal de limpieza, con todos porque el trabajo de todos es muy importante para el bienestar de los menores.

Con el trabajo en equipo se pueden consumir proyectos más grandes y complejos, ya que se tienen mayores recursos, lo cual significa que los proyectos se pueden realizar mejor que si los hiciera una sola persona. Los equipos de trabajo tienen autoridad para lograr mejores resultados de trabajo, toman acuerdos, compromisos y decisiones, se resuelven los problemas con rapidez, se mejora de manera continua la eficacia operativa y se obtienen resultados más satisfactorios, puesto que hay una diversidad de perspectivas y talentos más amplia.

Por ejemplo, el Proyecto Escolar que actualmente se lleva en los CENDI es el eje de las acciones que se emprenden para lograr los objetivos y las metas que una escuela

desea asumir colectivamente, así como para propiciar una cultura colaborativa que involucre a todos los actores. Por ello el trabajo en equipo es fundamental para el quehacer educativo, es una forma de articular las actividades laborales de un grupo en torno a un conjunto de fines y resultados a alcanzar. Se centra en las metas propuestas en un clima de confianza y apoyo recíproco entre sus miembros. Se desarrollan habilidades complementarias, se tiene un propósito en común (que en este caso es el bienestar de los niños/as) y la responsabilidad que cada uno de los miembros asume.

Algo muy importante es que los miembros del equipo se estimulan entre sí, se apoyan, confían entre sí y creen en la gente, hay más participación de los empleados. Se evita la desigualdad, la ubicación de los roles está muy bien definida cada uno realiza una tarea y cada quien sabe lo que tiene que hacer.

El trabajo en equipo es exitoso por la importancia que se da al ser humano que realiza el trabajo, por la actitud de colaboración conjunta y no una competencia que es individual.

Desde el punto de vista de las relaciones humanas, el trabajo en equipo fortalece la satisfacción por el trabajo, la autoestima, la motivación y la moral de los trabajadores. Disfrutar mientras trabajamos, ya que permite crear vínculos interpersonales, es decir, se favorecen atmósferas de trabajo más agradables que crean sentimientos de pertenencia, propiedad y corresponsabilidad entre los integrantes de cada escuela.

El trabajo en equipo privilegia el trabajo colaborativo y colegiado, porque es concebido como un espacio definido por un saber hacer colectivo, así mismo, implica una red de comunicación e intercambio de ideas y experiencias que contribuyen a concretar una tarea.

El trabajo en equipo nos permite comunicarnos mejor con cada persona, es una oportunidad de crecimiento personal; en ningún caso debe atenuar o falsear nuestra manera de ser.

Es una oportunidad para hacernos mejores, porque los demás son un espejo que nos refleja como somos y además pulen las aristas de nuestra personalidad. Hacernos más personas es un gran triunfo social, porque sólo a través de la colectividad y de la

cultura podemos enriquecernos como individuos, soy responsable en la medida en que respondo ante, los demás, de mis actos.

Considero que es muy importante realizar mas investigaciones de este tipo y que no deben quedar sólo en una Institución, sería deseable que se realizaran en todos los CENDI, ya que redundaría en mejorar no sólo la Administración, la gestión educativa, etc. sino que además realizarían su trabajo de manera eficiente y sustentable, y, en el plano Educativo cumpliría las metas más altas de la Educación así como de la propia Constitución de nuestro país.

REFERENCIAS

Documentales (SEP)

Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, Dirección de Operación de Servicios Educativos para el Distrito Federal, Dirección de Educación Inicial.(2000) ¿Qué es un Centro de Desarrollo Infantil? CENDI México.

Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, Dirección de Operación de Servicios Educativos para el Distrito Federal, Dirección de Educación Inicial.(2001) Competencias de las niñas y los niños en Educación Inicial, México.

Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, Dirección de Operación de Servicios Educativos para el Distrito Federal, Dirección de Educación Inicial.(2003) El Proyecto Escolar, una suma de acuerdos y esfuerzos. México.

Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, Dirección de Operación de Servicios Educativos para el Distrito Federal, Dirección de Educación Inicial.(2000) Orientaciones Técnico pedagógicas para el Director de un Centro de Desarrollo Infantil, México.

Subsecretaría de Educación Básica. Unidad de Educación Inicial. (1992) Programa de Educación Inicial, México.

Bibliográficas

ANDER, Egg Ezequiel, Aguilar Ma José. (2001) El Trabajo en Equipo, México, Progreso.

BAENA, Guillermina y Sergio Montero. (2001). Tesis en 30 días México, Editores Mexicanos Unidos.

BAENA, Guillermina. (2001) Instrumentos de investigación, Editores Mexicanos Unidos.

BATEMAN, Thomas, Snell Scot. (1999) Administración, una ventaja competitiva, México, McGrawHill.

BRIAN, Clegg y Birch Paul. (2001) Trabajo en equipos al instante, México, Granica. S.A.

- BORREL, Francisc. (1996) Comunicar bien para dirigir mejor, España, Gestión 2000 S:A: 1ª ed.
- _____ (2001). Como trabajar en equipos, España, Gestión 2000 S: A: 2ª ed.
- CARACCIOLO, Annemarie. (2002) SMART lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos, México, McGrawHill.
- CARREÑO, Pablo. (1991) .Equipos, México, Ac.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2000)Administración de recursos humanos, México, McGrawHill, 5ª ed.
- _____ (1999) Introducción a la Teoría General de la Administración, México, McGrawHill.
- _____ (2001) Administración, proceso administrativo, México, McGrawHill 3ª ed.
- DIDIER, Anzieu Ives Martín Kackes. (1997)La dinámica de los grupos pequeños, _____ Madrid, 1997, Biblioteca Nueva, 10ª ed.
- DIETERICH, Heinz. (2000) Nueva Guía para la Investigación Científica, México, Ariel.
- ELIZONDO, Huerta Aurora. (2001) La Nueva Escuela I y II, México, Paidós.
- FLEITMAN, Jack. (2001) Evaluación Integral, México, McGrawHill.
- GUIZAR, Montufar Rafael. (1998) Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones, México, McGrawHill.
- HARVEY, Robbins. Finley Michael. (2000) Por qué fallan los equipos, los problemas y cómo corregirlos, México, Granica.
- KAST, Fremont E. y James E Rosenzweig. (1995) Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias, México, McGraw Hill.
- KEITH, Davis, Newstrom John W. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo, México, McGrawHill. 10ª ed.
- LARROYO, Herrera Juan. Francisco. (1999) Legislación Educativa, México, Porrúa. 4ª ed.
- MATSUSHITA, Konosuke. (1991) Claves de un buen gerente, Tokyo, PH Institute Inc 2ª ed.
- MC GREGOR, Douglas. (1995) El aspecto humano en las empresas, México, Diana.

- MICKLÓS, Tomás. (2001) Planeación Prospectiva, nueva estrategia para el diseño del futuro, México, Limusa.
- MICKLÓS, Tomás, Tello Ma Elena. (2001) Planeación Interactiva, nueva estrategia para el logro empresarial, México, Limusa S.A. Grupo Noriega Editores.
- MONTEBELLO, Anthony R. (2001) Equipos de trabajo extraordinarios, México, El Manual Moderno 2ªed.
- MÜNCH, Galindo Lourdes. (2001) Fundamentos de administración, México, Trillas.
 _____ (2001) Fundamentos de administración, casos y prácticas, México, Trillas.
- PONCE, Agustín (1994) Administración Moderna, México, Limusa.
- PUELLES, Benítez, Manuel de et al (1999) Elementos de administración educativa, Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia, Centro de Publicaciones.
- ROBBINS, Stephen P. (1996) Comportamiento organizacional, teoría y práctica, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- RODDIN, Hill. (1994) La Organización orientada al resultado, México, Paidós.
- RODRÍGUEZ, Estrada Mauro (1987) Psicología de la organización Manual de seminarios vivenciales, México, Trillas.
 _____ (1988) Integración de Equipos, México, Manual Moderno 2ª ed.
- RODRÍGUEZ, Mancilla Darío (1999) Gestión organizacional, México, UIA Plaza y Valdés Editores.
- THIERAUF, J Robert. (2001) Auditoría Administrativa, México, Limusa, 13ª ed.
- URCOLLA, Tellería Juan Luis. (1959) Dirigir personas en tiempos de cambio, Madrid, ESIC.

Hemerográficas

“Plan nacional de Desarrollo 2001-2006 (extractos de educación)” revista Educación 2001 No 77 octubre 2001p 13

“Programa Nacional Educativo del Distrito Federal 2001-2006 Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal Dossier Educativo (6) Marzo 2002” revista Educación 2001 No 82 marzo 2002.

Fuentes Electrónicas.

<http://www.redacademica.edu.co/export/redacademica/ddirectivos/gestionescolar/>

http://www.sep.gob.mx/wbz/sep/sep/_modalidad_escolarizada.

http://www.sep.gob.mx/wbz/sep/sep/_modalidad_semiescolarizada.

http://www.sep.gob.mx/wbz/sep/sep/_modalidad_no_escolarizada.

<http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/lpdf>