

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



**EL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA DE CALIDAD, EN
EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS EN
LA GUARDERIA U-0326 DEL IMSS.**

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PRESENTA:
IGNACIO VARGAS NUEVO

ASESOR DE TESIS: MTRA. SILVIA ISABEL GONZÁLEZ GARCÍA

2005

Porque el que pide, recibe; y el que busca encuentra; y al que llama a la puerta, se le abre.

A ti Dios por obsequiarme los medios necesarios para poder culminar uno de los retos más importantes de mi vida, porque a pesar de todas mis faltas, me sigues bendiciendo y me permites a mí Señor de entre tantos más, disfrutar este momento.

Gracias Dios

Por haberme educado siempre con el ejemplo, por el amor, tiempo y apoyo que me han dado, siempre les estaré agradecido los amo.

Con todo mi cariño a mis padres

A mis hermanos por todos los consejos y ánimo que me han brindado, gracias por ayudarme a lidiar con cualquier obstáculo, los quiero mucho.

Para José Luis y Norma

A Ti flaquita por que me entiendes, por tu paciencia, entusiasmo, aliento y ayuda que me entregaste para alcanzar este objetivo, este logro es sin duda, fruto de un esfuerzo compartido y es uno de tantos éxitos que habremos de tener en el futuro, gracias te quiero flaca.

Ana Lilia Moreno González

Deseo agradecer especialmente a la Mtra. Silvia González García, pues a pesar de que no tuve la fortuna de ser su alumno, conté siempre con su respaldo, apoyo e interés para terminar este proyecto, le admiro maestra, muchas gracias por toda su ayuda y amistad.

Estaré siempre agradecido Maestra, que dios la bendiga

Gracias Mtra. Dalía, Mtra. Lupita, Mtra. Rosita, Prof. Trejo por haberme ayudado y motivado a desarrollar mis capacidades individuales, gracias por creer en mí, su trabajo me impulso siempre a seguirme preparando y a todos aquellos profesores que de manera profesional, ética y moral participaron en mi formación académica muchas gracias.

A mis profesores

A Daniel, Jesús, Omar, Ana, Adrián, Karina, Luis Alberto, Oswaldo, Esteban, Abraham, Francisco, Julián, Mis. Mari, Roberto, Luis, Andrés, Carlos, Luz, Sandra, Jesús Torres, Santos, Yamel, Gloria, Aron, Adam, Beatriz, Abdías, Víctor, Moha y tantos mas, con quienes en algún momento he compartido parte de mi vida y con ello experiencias inolvidables o un salón de clases, gracias pues pude aprender un poco de cada uno y ser mejor, este logro lo comparto con todos ustedes.

Gracias a todos mis amigos (as) y familiares

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

CAPITULO 1. Generalidades de las guarderías del IMSS

1.1 La seguridad social.....	4
1.1.1 Antecedentes Históricos de la Seguridad Social en México; la asistencia publica....	4
1.1.2 Creación del IMSS.....	5
1.1.3 Antecedentes históricos de las guarderías.....	8
1.1.4 Las guarderías y la Ley del Seguro Social.....	9
1.2 Aspectos normativos y funcionales.....	10
1.2.1 Normatividad.....	10
1.2.2 Funciones de la dirección.....	14
1.2.2.1 Descripción y distribución de las actividades de la directora.....	16
1.3 Contexto actual en el que se sitúa la guardería U-0326 del IMSS.....	21
1.3.1 Antecedentes históricos de la guardería.....	21
1.3.2 Población y deserción.....	22
1.3.3 Plantilla de personal requerida de acuerdo a la población.....	24
1.3.4 Programa anual de trabajo.....	25

CAPITULO 2. Fundamentos de calidad, liderazgo y administración educativa

2.1 Evolución de la calidad.....	35
2.1.1 Calidad total.....	37
2.1.2 La calidad en instituciones educativas.....	41
2.1.3 Importancia de una filosofía de la calidad en la guardería U-0326 del IMSS.....	42
2.2 Teorías de liderazgo.....	44
2.2.1 Teoría del rasgo.....	44
2.2.2 Teoría del comportamiento.....	45
2.2.3 Teoría de la contingencia de Fietler.....	46
2.2.4 Teoría orientada hacia el objetivo.....	47
2.2.5 Teoría de la influencia mutua.....	48
2.2.6 El modelo de Hersey y Blanchard.....	48
2.2.7 Teoría de la contingencia de Victor Vroom.....	49
2.2.8 Teoría de la utilización de recursos cognitivos.....	50
2.2.9 Teoría del liderazgo implícito.....	51
2.2.10 Teoría del liderazgo carismático.....	51

2.2.11 Sustitutivos para el liderazgo.....	52
2.2.12 Perspectivas transaccional y transformacional.....	52
2.3 La función del administrador educativo.....	56

CAPITULO 3.

El liderazgo en la dirección de la guardería U-0326 del IMSS, como una herramienta indispensable para integrar un proyecto de gestión total de calidad.

3.1 Aproximación al nivel de calidad que existe en la guardería.....	58
3.2 Estilo de liderazgo aplicado en la dirección en la guardería.....	62
3.3 Nivel de satisfacción de los usuarios.....	69

PROPUESTA.....	70
-----------------------	-----------

CONCLUSIONES.....	79
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	84
-----------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	85
--------------------------	-----------

ANEXOS.....	88
--------------------	-----------

INTRODUCCIÓN.

La *Gestión de Calidad Total (GCT)* y su implementación en muchas organizaciones, se ha convertido en un tema que desde los años ochentas se puso de moda en el entorno empresarial y que prevalece hasta nuestros días, pues la globalización de la economía y los mercados, así como el adelgazamiento ó reducción de los estados paternalistas, como el de nuestro país, ha generado altos niveles de competitividad entre las empresas privadas productoras de bienes o servicios desde hace ya muchos años.

Uno de los motivos que han creado el interés y popularidad de la *GCT* han sido sin duda, los milagros económicos que Japón realizó después de la Segunda Guerra Mundial, fundamentados principalmente, en su filosofía de trabajo orientada hacia la mejora continua, a través de círculos de calidad que resuelven problemas que surgen en el trabajo y que además fomentan el trabajo en equipo, la colaboración y el compromiso con las organizaciones.

Es indudable que en México, aún estamos lejos de adoptar esta filosofía de trabajo, pues vivimos en una cultura paternalista, en donde estamos acostumbrados a que el jefe tome las decisiones por que es la autoridad, porque "aquí cada quien se rasca con sus propias uñas" o buscamos siempre nuestro beneficio personal porque "primero estoy yo y después yo"; estas formas de pensar, sobre lo que significa trabajar, en el lugar que sea (oficina, escuela, banco, etc.) hacen la diferencia, entre los países exitosos y los que no lo son.

Esto nos lleva a pensar en el único medio viable capaz de transformar estas situaciones la "educación", pero como sabemos el sistema educativo, desafortunadamente, vive actualmente en un anacronismo pedagógico terrible, además de que fomenta entre otras cosas, la competencia entre estudiantes que a su vez genera un estatus de ganadores y perdedores, mismo que después trasladan (ya como trabajadores) a sus trabajos, generando así una práctica destructiva en las organizaciones. Si a esto le sumamos que en el Programa Nacional de Educación se proponen metas y objetivos inalcanzables, pues el estado carece de estrategias y recursos para lograrlos, nos produce frustración y desconcierto ya que no sabemos cuando se producirán las mejoras en el sistema.

La mejor forma de atacar estos problemas, es utilizar nuestros conocimientos, y empezar a generar cambios, aun cuando sean mínimos ya que no se pueden cambiar los grandes problemas de planificación educativa de nuestro país, esa es la intención con la que se desarrollo el presente estudio, analizando una Institución pequeña como miles, pero que contribuye con una función social importantísima, la educación de los niños.

Como objetivo general de este trabajo se planteo identificar los posibles beneficios de aplicar desde un enfoque de calidad total, un modelo de liderazgo distinto al actual, en la Dirección de la guardería U-0326 del IMSS, buscando que este modelo de liderazgo le facilitara a la Institución, hacer frente a las nuevas necesidades y expectativas de los usuarios del servicio, contribuyendo a la mejora continua de sus procesos.

Como puede observarse el objetivo inicial, planteaba la necesidad de modificar el estilo de liderazgo que se practicaba en la institución, pero una vez desarrollada la investigación ésta idea se deshecho, pues el estilo existente es, en opinión de la mayor parte de los empleados, eficaz y se sienten a gusto con él. La aceptación de un modelo de liderazgo por parte de los colaboradores o subordinados, es determinante para que el tipo de liderazgo ejercido sea eficiente, es evidente, que esta parte del objetivo inicial no se alcanzó, sin embargo, la contribución que esta investigación logró para dicha institución, no fue indicar un nuevo estilo de liderazgo, sino que, aprovechando el liderazgo actual, se desarrolló un Programa de Gestión de Calidad Total, que ayudará a la institución para enfrentar los requerimientos de los padres de familia.

En el primer capítulo se describen los antecedentes históricos de la seguridad social en México, hasta llegar a la creación del IMSS y su sistema de guarderías, así también se revisa su marco normativo general y se enfatiza la descripción de las funciones y actividades de la Dirección. También se presenta el contexto en el que se ubica la Guardería U-0326 del IMSS actualmente, se retoma brevemente su historia, se describe el crecimiento de su población y el nivel de deserción, así como la plantilla de personal que requiere la institución de acuerdo a su población y su programa anual de trabajo 2005.

En el capítulo dos se abordan los orígenes y el desarrollo de los diferentes enfoques que se han existido con respecto al producto, el proceso, el servicio, hasta llegar al enfoque de la *Gestión de la Calidad Total*, sus principios, modelos y su inscripción dentro del marco de las Instituciones Educativas. Finalmente, en relación a éste tema, se incluye una reflexión acerca de la importancia que es tener una filosofía de calidad dentro de esta *Guardería*. Posteriormente se describen diferentes teorías del liderazgo, pues éste es el vehículo necesario para poder implementar la *Gestión de Calidad* dentro de la Institución. Al final de este capítulo se describe la función específica del administrador educativo.

En el tercer capítulo se presenta el análisis de la aplicación de dos cuestionarios, el primero busca identificar el conocimiento que tiene la Directora acerca de la Calidad, ya que el primer paso para implementar la *Gestión de Calidad Total*, es concientizar al nivel directivo de la importancia de ella; el segundo cuestionario pretende conocer a través de la opinión de sus subordinados, el tipo de liderazgo ejercido por la Directora buscando evaluar su eficacia, al final de este capítulo se recupera la opinión de los usuarios acerca del servicio que reciben en la *Guardería*, considerando para ello, los Indicadores de Satisfacción del Servicio que elabora la *Guardería* cuatrimestralmente, dado que, bajo los principios de *Gestión de la Calidad Total*, la satisfacción del cliente es lo más importante.

Por último se elaboró un programa bajo el enfoque de la *Gestión Total de Calidad* para la *Guardería U-326* del IMSS y adicionalmente se plantean algunas recomendaciones.

Es conveniente señalar que este estudio se realizó, con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, por tanto no se pretende hacer generalizaciones hacia la población de *Guarderías* existentes, sino solamente entender y dar solución a las problemáticas particulares de ésta Institución.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LAS GUARDERÍAS DEL IMSS.

1.1 LA SEGURIDAD SOCIAL.

Los esquemas de seguridad social buscan asegurar que todos los habitantes de un país, enfrenten las mismas oportunidades sociales y económicas, sin importar que tengan que sufrir la materialización de diversos riesgos que puedan reducir permanente o temporalmente sus fuentes de sustento. Algunos de estos riesgos pueden ser la muerte prematura, la invalidez, los accidentes laborales o las enfermedades que afectan adversamente el estado de la salud.

Otras situaciones en las cuales se deteriora la capacidad de un trabajador para generar ingreso se constituyen con mayor certeza, como es el caso de la vejez, que obliga al retiro de la fuerza laboral, pero existen igualmente mecanismos sociales que permiten proteger al individuo contra este hecho, a través de una pensión. Por la incidencia de los eventos que aseguran y la cantidad de recursos que requieren para operar, las dos ramas más importantes de la seguridad social son las de pensiones por vejez y de atención de la salud. Este estudio, es sobre una rama de la seguridad social, que no posee tanta demanda como las dos anteriores, pero no deja de ser un servicio que les genera bienestar a los trabajadores, los servicios de guardería.

A continuación revisaremos los antecedentes más importantes, que dieron origen en México, a la institucionalización del esquema de Seguridad Social.

1.1.1 Antecedentes históricos de la seguridad social en México; la asistencia pública.

Una vez consolidado el Estado surgido de la Revolución Mexicana, se puso mayor atención a las acciones asistenciales, la "Beneficencia Pública" instituyó nuevas dependencias, creó nuevos establecimientos, hospitales, consultorios médicos gratuitos, asilos, centros educativos, comedores y dormitorios públicos, y reestructuró otros, en respuesta a la creciente demanda de los servicios de beneficencia.

En la época del Presidente Lázaro Cárdenas, al tomarse conciencia de que las enfermedades y la marginación económica y social eran problemas cuya solución era de interés nacional, el concepto de beneficencia fue sustituido por el de asistencia, con lo que se instituyen como obligaciones del estado el promover y regular las acciones relativas a la salud y el proporcionar auxilio médico y social a la población.

Para poner en marcha estas nuevas disposiciones el presidente Cárdenas decretó, el día 31 de Diciembre de 1937, la creación de la Secretaría de la Asistencia Pública, que fusionaba la antigua Beneficencia Pública con el Departamento de Asistencia Social Infantil, creado meses antes para hacerse cargo de la higiene prenupcial, prenatal y postnatal, de la atención a los partos y al recién nacido, así como de la educación preescolar.

El presidente Manuel Ávila Camacho expidió un decreto, publicado el día 18 de Octubre de 1943, que creaba la Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA), en la que se fusionaban la mencionada Secretaría de la Asistencia Pública y el Departamento de Salubridad.

1.1.2 Creación del IMSS.

Al término de la primera Guerra Mundial surgieron organizaciones pacifistas que sirvieron de base para la formulación de propuestas con énfasis en la seguridad social, por eso en México, Obregón hizo convenio con la CROM para formar un Ministerio de Trabajo, el cual tendría la función de resolver asuntos que se relacionaran con la situación de los asalariados.

Adicionalmente se propone la creación de la Ley del Seguro Social, en la cual el Estado pide un impuesto a los patrones del 10% del salario percibido por sus trabajadores, para obtener así una reserva económica que cubriría las indemnizaciones por accidente de trabajo, vejez, seguro de vida y derecho de compensaciones salariales.

Fue durante el periodo presidencial de Manuel Ávila Camacho cuando se dispuso que Vicente Santos Guajardo, quien era Secretario de Trabajo, pasara a ocupar el cargo de Director de "la nueva Institución que se llamaría Seguro Social" y se establecía que el 1o. de enero de 1944 tomara posesión del puesto, pero más tarde se modificó la fecha, ya que algunos patrones no se inscribieron

a tiempo, extendiendo el plazo hasta el 14 de agosto, es por ésta razón que se procedió a realizar campañas que explicaban las ventajas del sistema adoptado, solicitando la colaboración económica para poder llevarlo a la práctica. Mas adelante se aplicó un carácter de obligatoriedad para lograr la incorporación de las empresas y poder ofrecer las prestaciones del Seguro Social a sus trabajadores, contando para ello con la colaboración del Presidente del IMSS, además de Francisco J. Macín y de Agustín García López como representantes de los sectores Obrero y Patronal, respectivamente.

El Poder ejecutivo propuso que el IMSS iniciaba sus operaciones a partir del día 1o de enero de 1944, siendo su prestación inicial sólo el servicio medico, el consejo técnico del IMSS solicito que se le apoyara económicamente para poder establecer la red hospitalaria en DF., obteniendo esta ayuda por parte del gobierno.

En 1945, se dieron a conocer una serie de declaraciones, como consecuencia de la 2a. Guerra Mundial, sobre derechos sociales emitidas por diferentes organizaciones internacionales, a las que el Instituto se anexó al firmar el Gobierno Mexicano las mismas, entre las que podemos mencionar la Declaración de Filadelfia del 10 de mayo de 1944; la Carta de Río de Janeiro el 21 de noviembre de 1947; la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre del 2 de mayo de 1948 etc. Con base en éstas se generan los siguientes principios:

"...La libertad de expresión y de asociación es esencial para el progreso constante.

La pobreza en cualquier lugar constituye un peligro para la prosperidad de todos.

La lucha por el bienestar social debe procederse con incesante energía de cada nación y mediante un esfuerzo internacional continuo y acertado, en el cual los representantes de los trabajadores y de los empleados deben colaborar en pie de igualdad con los representantes de los gobiernos, participando en discusiones libres y en discusiones de carácter democrático, a fin de promover el bienestar común.

Todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo

espiritual en condiciones de libertad y dignidad económica en igualdad de oportunidades.

El logro de las condiciones que permitan llegar a este resultado debe constituir el propósito central de la política nacional e internacional.

Cualquier política y medida de índole nacional particularmente de carácter económico y financiero, debe juzgar desde este punto de vista y aceptar solamente cuando favorezcan y no entorpezcan el cumplimiento de este objetivo fundamental.

Lograr el empleo y la elevación del nivel de vida; emplear trabajadores en ocupaciones que puedan tener la satisfacción de utilizar de la mejor forma posible sus habilidades y conocimiento y de contribuir al máximo al bienestar común.

Extender las medidas de seguridad social para garantizar ingresos básicos a quienes lo necesiten y prestar asistencia médica completa.

Proteger adecuadamente la vida y salud de los trabajadores en todas sus ocupaciones.

Proteger la infancia y la maternidad, suministrar alimentos vivienda y medios de recreo y cultura adecuados; garantizar iguales oportunidades educativas y profesionales para todos".¹

Lo anterior vino a fortalecer al Instituto, pues el gobierno Mexicano se obligaba a asumir esos compromisos internacionales, por lo cual tendría que redoblar esfuerzos para la consecución sus objetivos.

En este sentido, el régimen del Seguro Social surge para contribuir a mejorar las condiciones de vida del trabajador, reduciendo en parte las tensiones laborales de la época, y adicionalmente se coloca, como un instrumento de distribución del ingreso, un factor que permite una mayor integración nacional.

¹ IMSS, Historia del Instituto del Seguro Social, México: 1943, p. 50.

Por otro lado, desde el punto de vista legal, entre 1947 y 1955, se realizaron algunas reformas a los artículos de la Ley. La primera tuvo lugar el 31 de diciembre de 1947 cuando se reformó el artículo 128 que trata acerca de las reservas monetarias de los seguros de invalidez, cesantía y muerte.

El 28 de febrero de 1949 se reformó el artículo 77, que menciona la obligación de proporcionar servicios preventivos o curativos a los asegurados y a los pensionados, con objeto de prevenir la realización de un estado de invalidez.

1.1.3 Antecedentes históricos de las guarderías.

La Revolución Industrial en el siglo XIX fue la que determinó la creación de las Guarderías Infantiles, debido a que, en esta época, los industriales empezaron a contratar mujeres para sus fábricas. Esto significaba para ellos, mano de obra barata, quedando los hijos de estas mujeres bajo el cuidado de ancianas, que se reunían en grupos. Esta situación fue la que dio lugar a las Guarderías. Aquí sólo se guardaba a los niños, no se pretendía prestarles atención sanitaria y educativa, sino como un medio para mantener el orden.

Al maestro y psicólogo alemán Federico Froebel, es a quien se le atribuye la creación de la primera guardería. Este reúne, organiza y adiestra a varias maestras para que se hicieran cargo de dicha guardería, la cual contaba con un kinder - Garden; fue fundada en Blankenburg, Alemania en 1831.

En México, desde principios del siglo pasado, se vio la necesidad de proporcionar a las mujeres obreras ayuda mediante la creación de las Guarderías Infantiles.

A principios de ese siglo se crearon las Casas <Amiga de la Obrera>, en donde se recibía a los niños para proporcionarles la educación primaria.

1.1.4 Las Guarderías y la Ley del Seguro Social.

La Nueva Ley del Seguro Social, de 1943, es resultado principalmente de la lucha obrera, pues recordemos la fuerza que tenían, en esta década de los 40s, los Sindicatos.

En el caso de las guarderías, las reformas que instrumentaran su accionar tardaron más. El artículo 110 de la Ley Federal del Trabajo (18 de agosto de 1931) que establece, para los patronos, la obligación de proporcionar el servicio de Guardería, se cumplió en mínima parte debido al insuficiente desarrollo de las empresas del País y por la falta de reglamentación de las normas, fue hasta 1961, que el Ejecutivo Federal expidió el reglamento del artículo 110, haciendo hincapié en que lo llevaran a cabo los patronos que tuvieran a su servicio más de 50 mujeres en su empresa.

En 1962 se establece el servicio de Guarderías prestado por el IMSS.

Gracias a la creciente participación de la mujer en materia laboral y para facilitarle los medios para realizarla, es que se propone como obligatorio el ramo de guardería para los hijos de las aseguradas, así como la protección del menor que comprende lo siguiente: alimentación, aseo, cuidado de la salud y educación, brindándose el servicio de guardería desde los 43 días de nacido hasta los 4 años de edad.

En la actualidad existen Guarderías en todas las Secretarías de Estado e Instituciones Descentralizadas, la mayoría pertenecen al gobierno, las restantes a empresas privadas. En años recientes han proliferado las Guarderías de esquema vecinal comunitario y participativo.

Es necesario dada la diversidad de guarderías existentes, definir el marco normativo que rige en particular a la guardería U-0326 del IMSS, pues es lógico que influye en el su organización interna y definitivamente en la forma en que brinda el servicio a los usuarios, por ello es un aspecto que no se puede omitir.

1.2 ASPECTOS NORMATIVOS Y FUNCIONALES.

Este punto contempla la descripción del aspecto normativo, así como las funciones que realiza la dirección y las actividades de la directora dentro de la guardería.

1.2.1 Normatividad.

Es fundamental conocer la base legal que sustenta el otorgamiento del servicio de guarderías, la cual se fundamenta en:

1.-Los Derechos del Niño; promulgados el 20 de octubre de 1982 en la Asamblea General de las Naciones Unidas, se menciona que tienen derecho a gozar de los beneficios de la Seguridad Social, derecho a crecer, desarrollarse; física, moral y en forma saludable y normal. Reflejados estos derechos en los siguientes principios:

-El niño dispondrá de oportunidades y servicios para que puedan desarrollarse física, mental, moral, espiritual y socialmente en condiciones de libertad y dignidad.

-El niño tendrá derecho desde su nacimiento a un nombre y a una nacionalidad.

-El niño tendrá derecho a disfrutar de alimentación, vivienda, recreo y servicios médicos adecuados.

-El niño deberá crecer en un ambiente de afecto y seguridad moral y material.

-El niño tiene derecho a recibir educación que será gratuita y obligatoria, por lo menos en las etapas elementales.

-El niño debe, en todas circunstancias, figurar entre los primeros que reciben protección y socorro.

-El niño será protegido contra toda forma de abandono y explotación.

-El niño debe ser protegido contra las prácticas que puedan fomentar la discriminación.

-El niño debe ser educado en un espíritu de comprensión, tolerancia y amistad.²

Derechos que toda guardería infantil, debe tener presente en lo que a educación les concierne, dentro de su programa de enseñanza inicial.

Tomando en cuenta lo anterior, el niño tiene derecho a la educación, la cual debe ser de calidad. Por ello es importante conocer su desarrollo, para así poder aplicar una didáctica adecuada a su nivel de madurez, en la edad maternal y en las subsecuentes.

2.-Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 123. Fracción XXIX

Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro, encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares

3.-Ley Federal del Trabajo.

Titulo Quinto.

Artículo 171.

Los servicios de guardería infantil se prestarán por el Instituto Mexicano del Seguro Social, de conformidad con su Ley y disposiciones reglamentarias.

Como puede observarse tanto la Constitución como la Ley Federal de Trabajo establecen que la operación del servicio de guarderías se sujeta a las disposiciones que el IMSS establezca, por lo que a continuación nos remitimos a esta Ley.

² Jefatura de Servicios de Guarderías, Manual de procedimientos IMSS, México: 2004, p. 23.

4.-Ley del Seguro Social

“Título Segundo”

Del Régimen Obligatorio.

Capítulo I.

Artículo II. El régimen obligatorio comprende los seguros de:

- 1.-Riesgo de trabajo.**
- 2.- Enfermedades y Maternidad.**
- 3.- Invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.**
- 4.- Guarderías para hijos de asegurados.**

Capitulo VII; sección primera.

Artículo 201.

El ramo de guarderías cubre el riesgo de no poder proporcionar cuidados durante la jornada de trabajo a sus hijos en la primera infancia de la mujer trabajadora, del trabajador viudo o divorciado o de aquel al que judicialmente se le hubiera confiado la custodia de sus hijos, mediante el otorgamiento de las prestaciones establecidas en este capítulo.

Este beneficio se podrá extender a los asegurados que por resolución judicial ejerzan la patria potestad y custodia de un menor, siempre y cuando estén vigentes en sus derechos ante el Instituto y no puedan proporcionar la atención y cuidados al menor.

Articulo 202.

Estas prestaciones deben proporcionarse atendiendo a cuidar y fortalecer la salud del niño y su buen desarrollo futuro, así como a la formación de sentimientos de adhesión familiar y social, a la adquisición de conocimientos que promuevan la comprensión, el empleo de la razón y de la imaginación y a constituir hábitos higiénicos y de sana convivencia y cooperación en el esfuerzo común con propósitos y metas comunes, todo ello de manera sencilla y acorde a su edad y a la realidad social y con absoluto respeto a los elementos formativos de estricta incumbencia familiar.

Artículo 203.

Los servicios de guardería infantil incluirán el aseo, la alimentación, el cuidado de la salud, la educación y la recreación de los menores a que se refiere el artículo 201. Serán proporcionados por el Instituto, en los términos de las disposiciones que al efecto expida el Consejo Técnico.

Artículo 204.

Para otorgar la prestación de los servicios de guardería, el Instituto establecerá instalaciones especiales, por zonas convenientemente localizadas en relación a los centros de trabajo y de habitación, y en las localidades donde opere el régimen obligatorio.

Artículo 205.

Las madres aseguradas, los viudos, divorciados o los que judicialmente conserven la custodia de sus hijos, mientras no contraigan nuevamente matrimonio o se unan en concubinato, tendrán derecho a los servicios de guardería, durante las horas de su jornada de trabajo, en la forma y términos establecidos en esta Ley y en el reglamento relativo.

El servicio de guarderías se proporcionará en el turno matutino y vespertino, pudiendo tener acceso a alguno de estos turnos, el hijo del trabajador cuya jornada de labores sea nocturna.

Artículo 206.

Los servicios de guarderías se proporcionarán a los menores a que se refiere el artículo 201 desde la edad de cuarenta y tres días hasta que cumplan cuatro años.

Artículo 207.

Los asegurados a que se refiere esta Sección tendrán derecho al servicio a partir de que el trabajador sea dado de alta ante el Instituto y cuando sean dados de baja en el régimen obligatorio conservarán durante las cuatro semanas posteriores a dicha baja, el derecho a las prestaciones de este seguro.

5.- El Reglamento para la prestación de Servicios de guardería (Anexo 1).

6.- Normas de operación para la atención educativo-asistencial del niño en la guardería infantil vecinal comunitaria.

Las normas de operación en su conjunto, se conforman por la estructura orgánica, funciones y actividades a realizar por el personal, así como por instructivos de operación intrínsecos a cada servicio, guías técnicas y programa educativo.

1.2.2 Funciones de la dirección.

Las guarderías funcionan con cinco áreas específicas para lograr brindar una atención integral a los usuarios (madres e hijos asegurados)

- 1.- DIRECCIÓN.
- 2.- PEDAGOGÍA.
- 3.- FOMENTO A LA SALUD.
- 4.- NUTRICIÓN.
- 5.- ADMINISTRACIÓN

Retomaremos únicamente las funciones de la dirección y las actividades de la directora³, por que constituyen una parte muy importante del tema que se desea analizar.

Las funciones del área de dirección son las siguientes.

- Presentar al departamento delegacional de guarderías del IMSS el expediente de los niños inscritos para su correspondiente revisión.

³ Jefatura de Prestaciones Económicas y Sociales del Departamento de Guarderías, Instructivo de Operación del Servicio de Administración Esquema Vecinal Comunitario IMSS, México: 2004, p. 4 – 22.

- Vigilar que en todo momento se realicen las acciones establecidas para preservar la integridad física y emocional de los niños, imprimiendo en cada acción un trato amable, afectuoso y una esmerada atención.
- Coordinar con la unidad médica designada por el IMSS la realización de acciones médico preventivas, de promoción, educación para la salud y control epidemiológico dirigida a niños usuarios y personal de la guardería, así como vigilar su cumplimiento.
- Vigilar que se realicen las actividades encaminadas a estimular el desarrollo integral del niño.
- Verificar que la alimentación que se proporciona a los niños cubra los requisitos de calidad, cantidad y presentación autorizados por el IMSS, de acuerdo a los diferentes grupos de edad.
- Proporcionar a la sociedad civil y personal facultado por el IMSS, la información requerida para llevar a cabo revisiones, supervisiones o evaluaciones sobre la calidad del servicio.
- Propiciar un ambiente adecuado para que las relaciones entre el personal de la guardería, así como de éste con los padres de familia, se efectúe en un clima cálido y de sana convivencia.
- Programar y coordinar las acciones referentes a la orientación a padres de familia en relación a los programas y funcionamiento de la guardería.
- Atender y dar solución oportuna y eficiente a los planteamientos, sugerencias, y de ser el caso, las inconformidades que sobre el servicio presenten los padres asegurados.
- Realizar en coordinación con la sociedad civil, las acciones correspondientes para cubrir las necesidades de asesoría, capacitación y adiestramiento del personal adscrito a la guardería.
- Solicitar a la sociedad civil la dotación oportuna de uniformes para el personal, recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el funcionamiento de la unidad.
- Informar con oportunidad a la sociedad civil las necesidades de conservación y mantenimiento de la guardería.
- Corregir las desviaciones detectadas durante la supervisión o evaluación practicadas por el personal autorizado del IMSS, o por la sociedad civil y realizar las acciones procedentes para la solución inmediata, así como efectuar el seguimiento correspondiente.
- Organizar y controlar las actividades administrativas relacionadas con la inscripción, asistencia y documentación de los niños usuarios.

- Organizar y realizar reuniones de trabajo con el personal para tratar aspectos relativos a la calidad del servicio en general al funcionamiento de la guardería.
- Implementar acciones en coordinación con la sociedad civil y el departamento de guarderías del IMSS para la óptima ocupación de la capacidad instalada convenida para el otorgamiento del servicio del IMSS.

Estas funciones del área dirección denotan la exactitud con la que define, no solo el marco de acción de esta, sino que también la operación de todo el servicio, lo cual permite en caso de cualquier tipo de error, deslindar rápidamente la responsabilidad de la falla a quien le corresponda, pues las responsabilidades de cada empleado y área están muy bien definidas, tal situación impide que se estén culpando unos a otros, y esto permite un control sobre la operación diaria del servicio eficaz.

1.2.2.1 Descripción y distribución de las actividades de la directora.

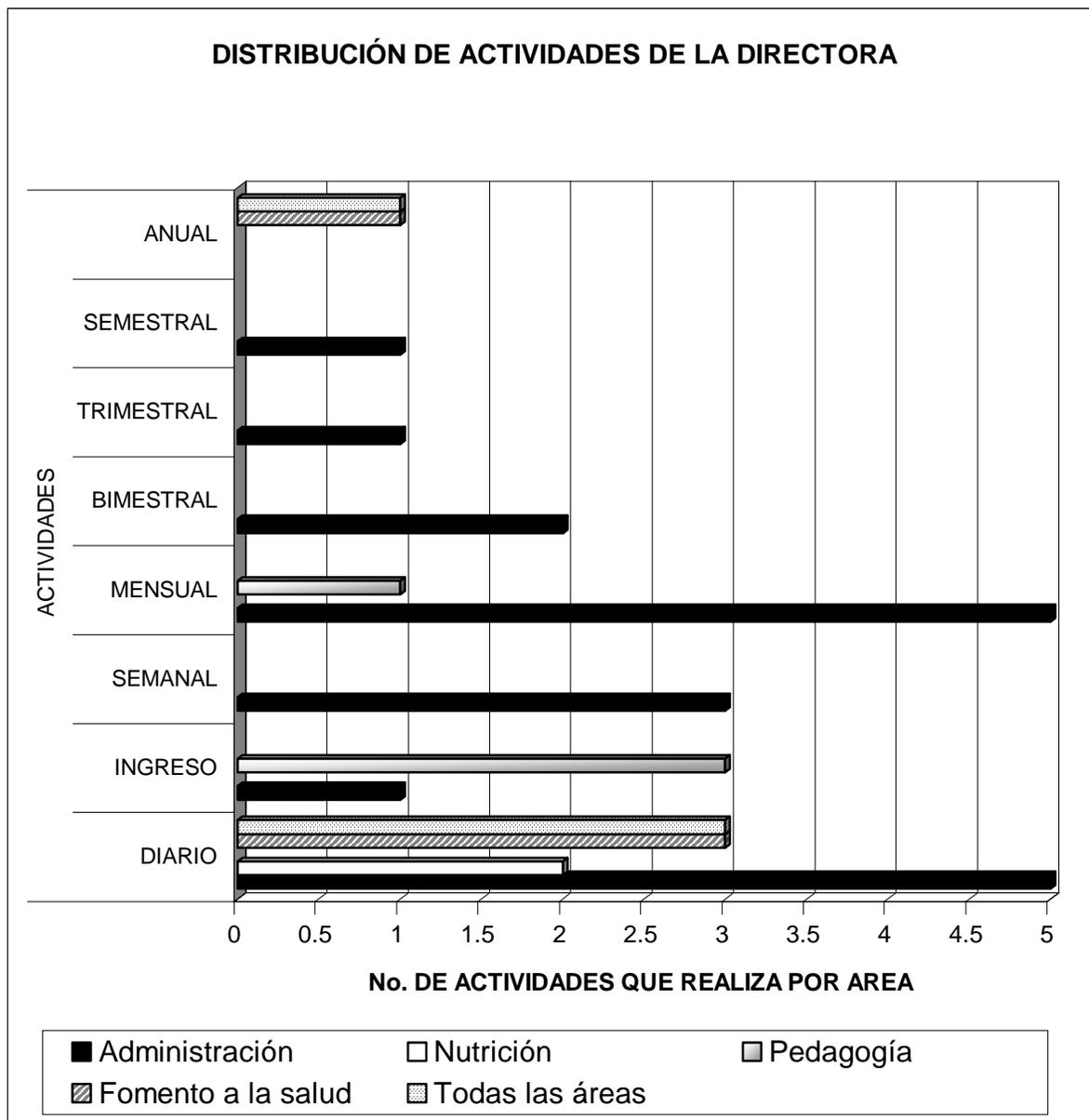
A continuación se presentan una clasificación las actividades que realiza la Directora, por cada una de las áreas con el fin de que se distingan dos aspectos:

1) La periodicidad con que se realizan ciertas actividades (diaria, semanal, mensualmente etc.);

2) La división de las actividades que desarrolla, en cada una de las áreas de la institución (Pedagogía, Fomento a la salud, Nutrición y Administración) y entre las etapas del proceso administrativo.

Esto nos servirá para identificar la carga de trabajo y la distribución de las actividades de la Directora en las diferentes áreas.

Gráfica No. 1



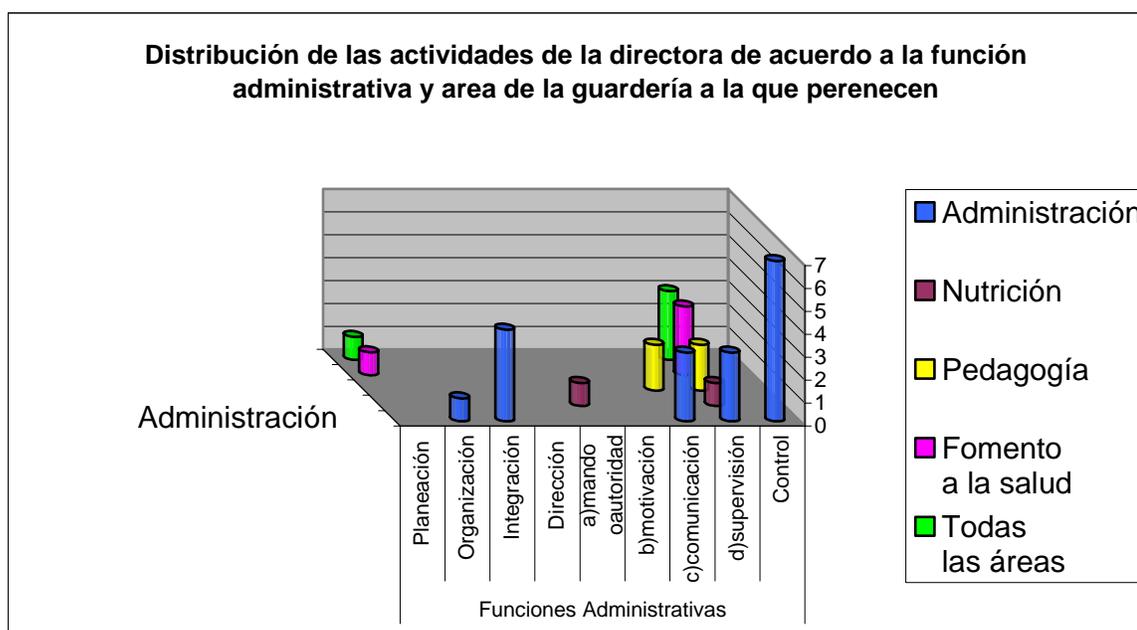
Como puede observarse en esta grafica, del total de actividades (100%), poco más del 50% son de carácter administrativo y el 40% de las actividades las realiza diariamente, esta información quizás no parece ser tan relevante pero toma importancia, cuando se analizan mas afondo, en combinación con el siguiente grafico pues permite deducir situaciones importantes en la gestión de la directora en la guardería.

En el siguiente cuadro se analiza la incidencia de las etapas de la administración en cada área operativa de la Guardería.

		Áreas de la Guardería				
		Administración	Nutrición	Pedagogía	Fomento a la salud	En todas las áreas
Funciones Administrativas	Planeación				1	1
	Organización	1				
	Integración	4				
	Dirección					
	a)mando o autoridad		1			
	b)motivación					
	c)comunicación	3		2		
	d)supervisión	3	1	2	3	2
	Control	6				

Cuadro No.2

Gráfica No. 2



Si analizamos las gráficas anteriores podemos distinguir situaciones como las siguientes; de las trece actividades (que representan el 40% del total) que realiza diariamente la directora (ver Gráfica No.1), nueve de ellas son de supervisión, dos de comunicación, una de mando y una de control, por lo que se puede decir que la supervisión, está constituida como una de las funciones que se realiza más frecuentemente, así también podemos observar que la directora no realiza actividades de motivación o por lo menos no las tiene programadas.

1.3 CONTEXTO ACTUAL EN EL QUE SE SITÚA LA GUARDERÍA U-326 DEL IMSS.

1.3.1 Antecedentes históricos de la guardería.

El proyecto inicial de la guardería se refiere a una capacidad de 200 niños. La cantidad propuesta es para 128 niños de nivel maternal y 72 de nivel de lactantes. A su vez se realizaron las indicaciones y sugerencias dictadas por el IMSS, como se indica en los comunicados enviados por las autoridades correspondientes del Departamento de Guarderías y Nivel Central del IMSS.

La institución se ubica en la Calle de Ignacio Zaragoza S/N Barrio San Martín Tepotzotlán Edo. de México; empezó a funcionar el 1° de enero del 2004. Cumpliendo con los requisitos necesarios para comenzar a realizar la recepción de solicitudes de inscripción.

Actualmente (Abril del 2005) la guardería cuenta con una población de 86 niños y la plantilla de personal está conformada por 22 personas que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Distribución de la matrícula y el personal en la guardería U-0326 del IMSS.

SALA	POBLACIÓN	PERSONAL
L A (para niños de 45 días a 6 meses)	6	2
L B (para niños de 6 meses a 1 año)	8	2
L C (para niños de 1 año a 1 ½ años)	10	2
M A (para niños de 1 ½ años a 2 años)	15	2
MB1 (para niños de 2 años a 2 ½ años)	16	2
MB2 (para niños de 2 ½ años a 3 años)	14	1
MC1 (para niños de 3 años a 3 ½ años)	9	1
MC2 (para niños de 3 ½ años a 4 años)	8	1
NUTRICION		3
INTENDENCIA		2
VIGILANCIA		1
DIRECTORA		1
SECRETARÍA		2
AUXILIAR EDUCATIVO (COMODIN)		1
TOTAL	86	22

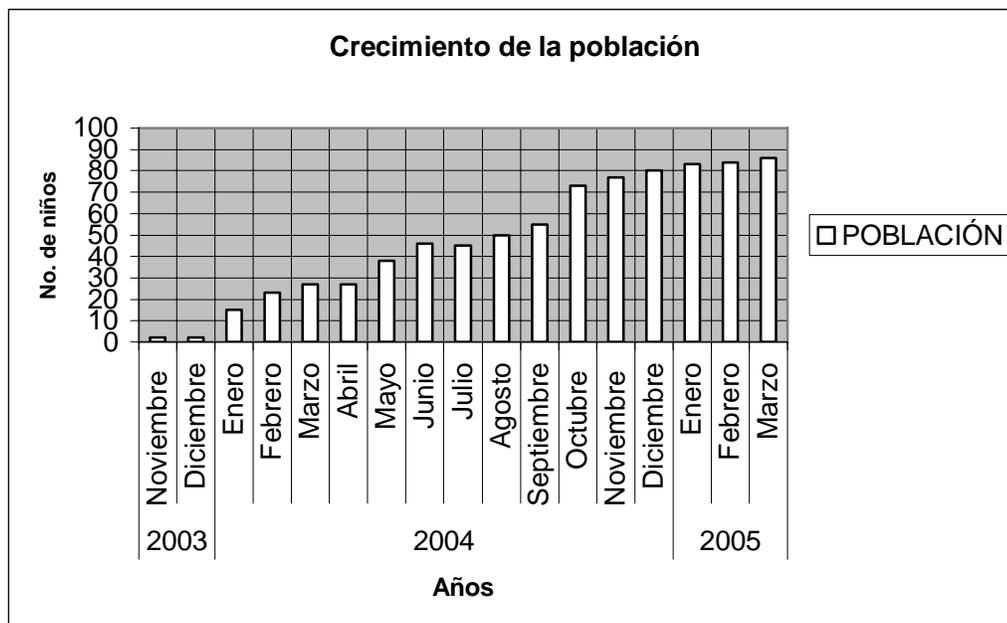
1.3.2 Población y deserción

Incremento de la población

Cuadro No. 4

AÑO	MES	POBLACIÓN
2003	Noviembre	2
	Diciembre	2
2004	Enero	15
	Febrero	23
	Marzo	27
	Abril	27
	Mayo	38
	Junio	46
	Julio	45
	Agosto	50
	Septiembre	55
	Octubre	73
	Noviembre	77
	Diciembre	80
2005	Enero	83
	Febrero	84
	Marzo	86

Aun cuando el incremento de la población de niños ha sido constante, se puede observar que fue principalmente durante el año 2004, cuando se presentó dicho incremento, de la población, puesto que en los tres primeros meses del 2005 solo se han registrado 3 ingresos. Hasta el mes de Marzo del 2005 se encuentra ocupado el 42% de la capacidad total de la Guardería.



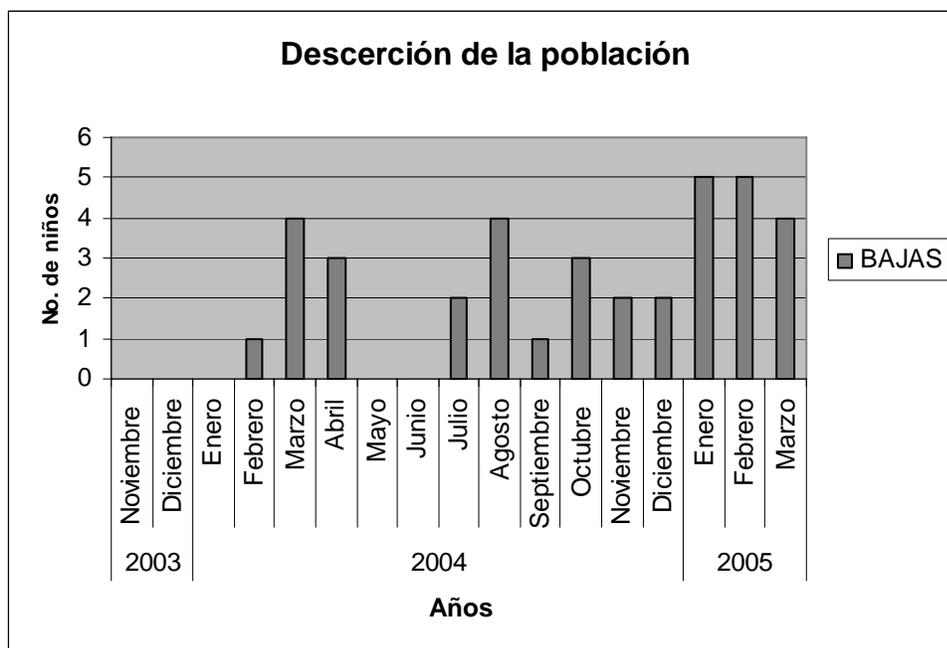
Gráfica No. 3

Índice de bajas.

Cuadro No.5

AÑO	MES	BAJAS
2003	Noviembre	0
	Diciembre	0
2004	Enero	0
	Febrero	1
	Marzo	4
	Abril	3
	Mayo	0
	Junio	0
	Julio	2
	Agosto	4
	Septiembre	1
	Octubre	3
	Noviembre	2
	Diciembre	2
2005	Enero	5
	Febrero	5
	Marzo	4
TOTAL	17 meses	36

A casi año y medio de haber iniciado sus actividades, la Guardería ha tenido un porcentaje alto de bajas, pues del 100% de niños que han ingresado (126), el 29.5% (36) se han ido, esto podría representar un aspecto negativo, sin embargo ésta cuestión no se analizó



Gráfica No. 4

1.3.3 Cantidad de personal requerido para una guardería de acuerdo a su población.

Cuadro No. 6

Categoría	Plazas	
Directora	Una por guardería	
Coordinadora del Área Educativa	Una por guardería	
Coordinadora de Fomento a la Salud	Una durante todo el tiempo que la guardería permanezca abierta	
Asesor de Nutrición	Se contrata por horas a criterio del prestador	
Jefe de Cocina	Una por guardería incluido en el personal de auxiliar de cocina	
Auxiliar de Cocina	0.027 por niño. Es necesario considerar que un elemento ocupara la plaza de jefe de cocina	
Auxiliar de Limpieza	0.02426 por niño	
Conserje / Vigilante	Uno por guardería	
Educadora	Una por guardería	
Asistentes Educativas		
Lactantes A	Una para cada cuatro niños	CUANDO LA FRACCIÓN SEA MAYOR O IGUAL QUE .5 SE AUMENTARA UNA PLAZA
Lactantes B	Una para cada cuatro niños	
Lactantes C	Una para cada cinco niños	
Maternal A	Una para cada seis niños	
Maternal B1	Una para cada doce niños	
Maternal B2	Una para cada doce niños	
Maternal C1	Una para cada catorce niños	
Maternal C2	Una para cada catorce niños	

Nota: Cuando las salas de maternales B y C solo quede una asistente, se aumentará una plaza y ésta funcionará como comodín. El comodín apoyará a todas las salas con una sola asistente.

1.3.4 Programa anual.

Misión.

Promover el desarrollo integral de los niños acreedores al servicio de guardería siendo su naturaleza de carácter efectivo y social promoviendo confianza y seguridad a las aseguradas y propiciando continuamente la calidad del servicio.

Objetivo General.

Proporcionar el servicio de guardería con calidad humana y responsabilidad en el centro educativo Topiltzin, asumiendo un sentido común todo el personal que lo conforma.

Justificación del Programa.

Este programa anual es realizado con la finalidad de precisar, tanto secuencial como cronológicamente, las actividades que el personal debe realizar en cada servicio, ya que se pretende favorecer el desarrollo íntegro de los pequeños que acudan al Centro Educativo Topiltzin (C.E.T), por lo que de dicha programación se desprende la forma en que padres, educadores y personal, en general, se verán involucrados en la formación del niño.

Esta misión, objetivo y justificación, ponen de manifiesto la falta de una cultura de planeación en la guardería, pues esta, es vista como un requisito de carácter administrativo, que se tiene que cumplir, ya que las autoridades del IMSS así lo exigen. Por ello el programa no parece contar con los requisitos suficientes en términos de viabilidad y claridad, para que pueda servir de guía durante el año, siendo este punto un aspecto negativo existente en la guardería.

“Área de administración”

Objetivo general.

Administrar oportuna y eficazmente todos los recursos humanos y materiales asignados al C.E.T. para brindar un servicio en términos de excelencia y satisfacción plena de las madres trabajadoras y de sus hijos.

Objetivos específicos.

- Administrar eficazmente todos y cada uno de los recursos con que cuenta el C.E.T.
- Detectar y reportar a la asociación civil las necesidades inmediatas que presente el C.E.T.
- Seleccionar el personal que laborará en el C. E. T. , para poder brindar un servicio con calidad humana.
- Programar, verificar y supervisar la ejecución de todas las actividades higiénicas que mantienen la óptima imagen del C.E.T.
- Realizar las actividades que tengan que ver con el control y supervisión del personal que labora en la guardería para el buen funcionamiento de la misma.

Estos objetivos planteados, pueden entenderse y distinguirse más como estrategias que permitirán a la guardería, alcanzar objetivos que tendrán un mayor impacto en la misma, como; generar una mayor demanda en el servicio, mayor satisfacción de usuarios y personal, entre otros.

ADMINISTRACIÓN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro No. 7

ACTIVIDAD	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	BIMESTRAL	PROGRAMADO	REALIZADO
Difusión de la guardería.	Directora						
Inventario de recursos					secretaria		
Elaboración e Integración de expedientes	Secretaria						
Integración del personal nuevo					Directora		
Pláticas de orientación al asegurado					Directora		
Elaboración de las listas de asistencia e informe estadístico mensual	Directora y Pedagogía			Directora y Pedagogía			
Verificación de solicitudes pendientes			Directora				
Solicitud de recursos materiales				por áreas Directora			
Solicitud de recursos alimenticios		Jefa de Nutrición		Jefa de Nutrición			
Supervisión de las instalaciones	Directora						
Evaluación general				Directora			

En este cronograma se puede observar que el área de administración realiza un total de 13 actividades, distribuidas heterogéneamente, con lo cual se intenta mantener un buen control sobre dicha área.

“Área de pedagogía”

Objetivo general.

Favorecer el desarrollo infantil en forma creativa, activa y armónica en todas sus capacidades, proporcionándole al menor seguridad, confianza, tolerancia y amor; fomentando el bienestar integral con una estabilidad emocional, brindando así una oportunidad de aprender, cada día.

Objetivos específicos.

Facilitarle al menor el proceso de socialización para desarrollar su creatividad, aprendizaje, habilidades psicomotoras finas y gruesas, fortaleciendo su autoestima con programas de actividades educativo asistencial y realizando acciones de orientación y asesoría dirigidas a los padres usuarios del servicio de guardería.

El área de pedagogía es el más importante, desde el punto de vista educativo, en los objetivos descritos se observa como se concentran los esfuerzos de la institución para contribuir en el desarrollo sano tanto físico como mental de los niños, para lograrlo no solamente se ocupan de la educación de los niños dentro de la guardería, sino que se busca unir esfuerzos con los padres de familia orientándolos para que esta se facilite.

PEDAGOGÍA CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro No. 8

ACTIVIDAD	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	BIMESTRAL	SEMESTRAL	PROGRAMADO	REALIZADO
Capacitación asistentes					Directora			
Reporte de asistencia	Coord. de Pedagogía							
Evaluación del Desarrollo del niño						Coord. Pedagogía		
Plan semanal de trabajo por salas		Asistentes educativas		Coord. Pedagogía				
Reportes varios de los niños	Asistentes Educativos							
Concentrado de Incidencias de los niños	Asistentes Educativos							
Control de reuniones del personal educativo					Directora			
Verificar actividades realizadas por sala	Directora y coord. de Pedagogía							

En cuanto al área de Pedagogía, la dirección tiene también todo un conjunto de actividades que la involucran directamente en la adaptación, cuidado y desarrollo de los niños, como se puede observar en el cuadro.

“Área de fomento a la salud”

Objetivo general.

Mejorar las condiciones de salud y bienestar integral del niño usuario y del personal a través de atención médica, prevención y promoción de la salud, así como de vigilancia y control epidemiológico.

Objetivos específicos.

- Verificar y vigilar al niño permanentemente respecto del esquema de inmunizaciones de acuerdo a su edad para la prevención de enfermedades.
- Propiciar el desarrollo de actividades de fomento de la salud, buscando la modificación de hábitos y costumbres a positivos.
- Detectar, reportar y atender al niño que durante su permanencia en la guardería presente algún signo o síntoma de enfermedad.
- Realizar acciones de capacitación, promoción y educación para la salud, dirigidas al personal, niños y asegurados, de acuerdo a las necesidades detectadas.
- Verificar que el niño lactante y maternal se encuentre siempre en óptimas condiciones después de comer, en su hora de sueño y en el cumplimiento adecuado de las reglas de higiene.

FOMENTO A LA SALUD CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro No. 9

ACTIVIDAD	DIARIO	INGRESO	QUINCENAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	PROGRAMADO	REALIZADO
Solicitud de examen médico de admisión		Directora						
Control de peso y talla								
Lactantes "A"				Enfermera				
Lactantes "B"					Enfermera			
Maternal						Enfermera		
Control de inmunizaciones	Enfermera	Enfermera		Enfermera				
Control bacteriológico						Enfermera		
Vigilancia de saneamiento ambiental								
Detección oportuna de síntomas y signos de enfermedad	Enfermera							
Control de medicamentos				Enfermera				
Atención a niños con discapacidad				A. Educ., y Enfermera				
Registro de padecimientos transmisibles				Enfermera				

En fomento a la salud, una de las responsabilidades de la directora, es detectar la aparición de síntomas que pongan en riesgo la salud de los niños, en conjunto con la enfermera de la Guardería.

“Área de nutrición”

Objetivo general.

Satisfacer las necesidades de una alimentación balanceada y equilibrada en todos los niños que conforman la población del C.E.T., con la pureza bacteriológica que se requiere.

Objetivos específicos.

- Proporcionar oportunamente a la Dirección el promedio de productos perecederos y alimentos para asignar las raciones alimenticias, para cada uno de los niños.
- Diseñar el menú de acuerdo a la aceptación de los niños y a la disponibilidad de adquisición de los víveres según temporada.
- Mantenerse al pendiente del stock de reserva del servicio de nutrición, valorando su calidad, cantidad y almacenamiento.
- Elaborar el menú del día correspondiente a lactantes y maternales, de acuerdo a la normatividad del servicio de nutrición.
- Distribuir el alimento diariamente de manera oportuna de acuerdo a los horarios, elementos, técnicas y medidas de higiene establecidos.
- Recabar información del estado nutricional del niño, a través de la Historia Nutricia.

La nutrición es parte medular del servicio que brinda la guardería, pues durante la infancia, es determinante el tipo de alimentación que reciben los niños, para poder garantizar su desarrollo físico ideal.

NUTRICIÓN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro No. 10

ACTIVIDAD	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	BIMESTRAL	REALIZADO
Elaboración de Menús		Nutriologa y auxiliares		Nutriologa y auxiliares		
Solicitud y Adquisición de víveres		Nutriologa				
Preparación y Distribución de Alimentos y Biberones	Nutriologa y auxiliares					
Valoración del estado Nutricional en L-A y L-B al Ingresar y Cuando sea necesario durante el año	Nutriologa					
Concentrado de Lactancia Materna				Nutriologa		
Asistencia Lactancia Materna	Nutriologa					
Stock de reserva			Nutriologa			
Distribución de alimentos por horario y servicio	Auxiliares					

La alimentación es un aspecto crítico (crítico = importante en términos de calidad) del servicio que brinda la guardería a los usuarios. Es lógico pensar que éste, es uno de los aspectos que más se valoran cuando los usuarios evalúan el servicio, por lo que se debe insistir en que siempre sea eficiente. Es responsabilidad de la dirección, verificar que todas las actividades concernientes a la preparación de alimentos, se realicen conforme a lo señalado en el instructivo de operación.

Figura No.1
ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



En el organigrama se puede observar que la Guardería tiene una estructura funcional, que como su nombre lo indica se basa en diferenciar las funciones que se realizan en una organización atendiendo a su naturaleza, en donde la Dirección es el área con mayor autoridad y tiene a su cargo la supervisión y evaluación de las otras áreas. Finalmente, por la descripción realizada en este capítulo, podemos saber cómo surgieron las guarderías del IMSS, cuál es su normatividad, cómo ha sido el desarrollo de la Guardería U-0326 del IMSS y cuáles son las funciones de la dirección, así como las actividades de la directora. A continuación abordaremos, en el siguiente capítulo, los aspectos teóricos que nos permitirán, entre otras cosas, emitir un juicio sobre la eficacia del estilo de liderazgo asumido por la directora de la guardería.

CAPITULO II. FUNDAMENTOS DE CALIDAD, LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

2.1 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD.

Los deseos en las organizaciones por obtener la calidad, históricamente no han cambiado, los directivos siempre la han buscado, para obtener la máxima eficacia y eficiencia, que les permita ser competitivos. El cambio se da en el concepto o idea que se tiene de ella, así parece lógico pensar que lo que se ha modificado son las formas o estrategias para alcanzarla y por ende, también se han modificado los procesos de trabajo para elaborar los productos y los servicios que satisfagan esos nuevos requerimientos para lograr dicha calidad.

La calidad está, intrínsecamente, relacionada con la misión, visión u objetivos de las organizaciones, por ello cualquier cambio en el concepto o en la idea en que se le tenga generará cambios, de forma ineludible, en toda la organización.

Cabe señalar que estos cambios se identifican como adición de requerimientos para cumplir con la calidad, éstos surgen la mayoría de las veces, del análisis de las organizaciones exitosas ya sean públicas o privadas, pues la calidad es considerada, como el genoma de éxito de las empresas líderes.

Los cambios que se han producido en el concepto de calidad desde el control de calidad hasta llegar al de Calidad Total más conocido como T.Q.M. (Total Quality Management), son el producto de la reacción de las empresas más conscientes ante los cambios, que se han generado en los entornos de los negocios en los que operan, lo cual los ha obligado a mejorar su calidad, productividad y costo de sus productos para ser competitivos, por una parte y por otra a modificar la visión que tienen de sí mismos como proveedores de bienes y servicios.

Cabe mencionar que quienes sentaron las bases de esta creciente cultura de la calidad fueron autores como; Shewart, Eduard S. Deming, J. M. Jurán, Phil Crosby y Kauro Ishikahua, cuyas aportaciones se les considera como los fundamentos teóricos de los enfoques de calidad.

En el siguiente cuadro se describe a grandes rasgos, como han cambiado históricamente los objetos de estudio de los enfoques de calidad, a excepción del último, el de calidad total, el cual se retomará para el análisis que se realizará en este trabajo.

CUADRO COMPARATIVO DE LOS ENFOQUES DE CALIDAD

Cuadro No. 11

OBJETO DE ESTUDIO		ANALISIS	PROPUESTA.	AUTOR Y AÑO
EL PRODUCTO		Control de calidad = cero defectos	Creación de los departamentos. de calidad	Shewart, E.U.años 30´s
EL PROCESO		Mejora continua de los procesos cíclicos	Creación de los deptos. de planificación y supervisión de procesos	Deming, japon 1950 a 70
		Reingeniería de procesos	Departamentos de gestión de calidad benchmarking	
EL SERVICIO	Que brindan los Trabajadores	Implicación de los trabajadores	Los círculos de calidad	Ishikawa años 60´s
		La formación continua	Los departamentos. de formación	Juran años 60-70´s
		La satisfacción del trabajador	Departamentos de personal	EFQM años 80-90´s
	Que se ofrece a los clientes	La satisfacción del cliente	Departamentos de marketing, estudios de Mercado-prospectiva	Feigenbaum años 80-90´s

2.1.1. Calidad Total.

Roure (1992) define la calidad total como; "un proceso de gestión integral de todas las actividades de una empresa, con el objeto de satisfacer con eficacia las expectativas del cliente, sea interno o externo" ⁴

La calidad total se basa en tres principios fundamentales:

- 1.- La calidad de responsabilidad de todos, en una empresa u organización.
- 2.- Debe ser construida en todas las etapas o fases de los diferentes procesos que intervienen, ya sea directa o indirectamente en el diseño, la producción o fabricación y en la prestación del producto o servicio.
- 3.- La calidad de un producto o un servicio, la define y evalúan los consumidores, usuarios o clientes, no la determina la empresa.

En el siguiente diagrama⁵ puede observarse que relación guardan estas ideas.

ES RESPONSABILIDAD DE TODOS

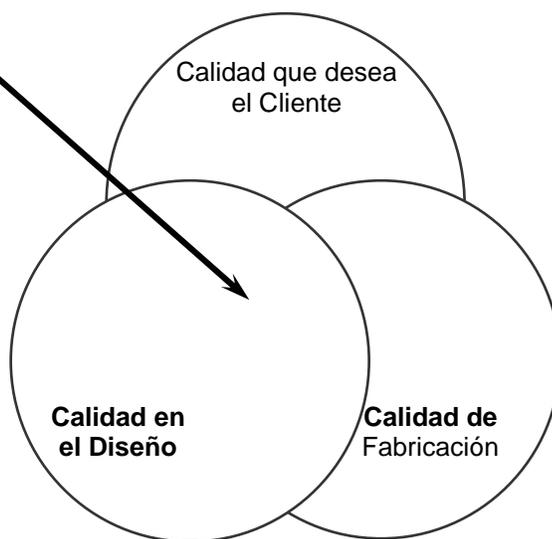


Figura 2

⁴ Manuel Álvarez Fernández, El liderazgo de la calidad total, Madrid: Escuela Española, 1998, p.15.

⁵ Vicent Laboucheix, El tratado de la calidad total Tomo II, Madrid: LIMUSA, 1997, p. 297.

La calidad, se preocupa por darle un mejor uso a aquellos elementos que comprende, es decir, busca obtener mejores productos, procesos y servicios, además, en esa búsqueda por alcanzar la excelencia, que conlleve la preferencia de los clientes, usuarios o consumidores, los induce a modificar el diseño, tamaño, o la forma de sus productos, proceso y servicios. En éste sentido el cambio es una constante en las organizaciones, ya sea, como resultado de una actitud innovadora de la organización o como la adaptación de la organización a un movimiento innovador, que les permita seguir siendo competitivos. La calidad total, como se ha mencionado, plantea que son los consumidores, usuarios o clientes quienes definen la calidad y ello nos abre un abanico enorme de criterios que los individuos pueden utilizar para definir la calidad. Esto se produce debido a la cantidad y variedad de productos y servicios que existen, los cuales, ofrecen dimensiones muy particulares para cada caso, como por ejemplo; una persona que acaba de comprar un auto, e inscribirse a un curso emite un juicio sobre la calidad del auto considerando aspectos muy distintos a los que tomará en cuenta para calificar la calidad de su curso, pues son dimensiones muy diferentes; en este sentido, en la búsqueda por encontrar los criterios que mejor determinan la calidad se han creado varios modelos que ofrecen desde su perspectiva, diferentes caminos para alcanzar la calidad, a continuación se describen los mas importantes:

El modelo de premio Deming japonés.

"Fija 10 criterios de calidad asignando 10 puntos sobre 100 a cada uno de ellos. Los criterios son los siguientes: Política general, gestión, educación, recogida de información, análisis, estandarización, control, garantía de calidad, planificación y resultados.

El modelo del premio Baldrige americano.

Determina 7 criterios distribuidos en cuatro espacios fundamentales con valoración distinta en función de la importancia que cada uno de ellos representa: espacio de liderazgo, al que se le asigna 10%, el espacio del sistema de mejora de la calidad, que comprende información y análisis, 10%, planificación 6%, recursos humanos 15%, y garantías de calidad 14%; el espacio de resultados 10%, y finalmente el espacio de la satisfacción del cliente, 30%.⁶

⁶ Manuel Álvarez Fernández, El liderazgo de la calidad total, *op. cit.*, p. 16.

El modelo del premio de la fundación europea para la gestión de calidad (EFQM Europeo).

Los nueve criterios que establece la EFQM, funcionan como un marco de referencia que puede utilizarse para autoevaluar el avance del centro hacia la mejora continua, los criterios están agrupados en dos conjuntos, agentes y resultados, cada uno de los cuales se evalúa en 500 puntos.

Respecto a los agentes:

1.- EL LIDERAZGO.- Define el comportamiento de todos los líderes para guiar al centro hacia la calidad total.

2.- LA POLÍTICA Y LA ESTRATEGIA.- Se expresan a través de la misión, visión, objetivos y valores que aparecen en los proyectos del centro.

3.- LA GESTIÓN DE PERSONAL.- Hace referencia a la actuación para mejorar las condiciones del personal de forma que se sienta implicado en los proceso de mejora.

4.- LOS RECURSOS.- Se pretende medir, como el centro gestiona de forma eficiente, todos los recursos en función de una mejor calidad de su servicio.

5.- LOS PROCESOS.- Un proceso es el conjunto de actividades concadenadas de forma consecuente y previamente planificadas, que tienden a la consecución de los objetivos y que van añadiendo valor a la organización.

Respecto a los resultados:

6.- LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.- Es el criterio más valorado por la EFQM, con 200 puntos sobre 1000. En educación, se considera cliente al alumno y a su familia.

7.- LA SATISFACCION DEL PERSONAL.- Se refiere al nivel de satisfacción personal y profesional de los trabajadores y profesores que forman la plantilla del centro.

8.- IMPACTO EN LA SOCIEDAD.- En educación este criterio hace referencia a la relación del centro con su entorno social.

9.- RESULTADOS DEL CENTRO.- Considera 5 tipos de resultados:

- a) **Resultados financieros**
- b) **Resultados organizativos que hacen referencia al funcionamiento satisfactorio del Centro.**
- c) **Resultados académicos.**
- d) **Resultados de servicio de comedor, transporte, actividades extraescolares, y finalmente**
- e) **Resultados específicos propios de los objetivos educativos del Centro.”⁷**

Nadie puede ni debe asegurar que un modelo es mejor que el otro, porque todos responden a las necesidades propias de una cultura determinada (EU, Europa, Japón), todos ellos respetan los principios de la calidad total, sin embargo, lo adaptan a la idiosincrasia y culturas propias permitiendo así su operatividad.

De forma general en la calidad total se espera tener el mejor control posible de ciertos aspectos del servicio, con la única finalidad de satisfacer al cliente. Jurán plantea que para implementar una verdadera conciencia de la calidad en toda la empresa de tal manera que la gestión de la calidad se integre en la cultura de la empresa, y se convierta en una responsabilidad de todos, las organizaciones deben afrontar un proceso integral que se divide en dos grandes etapas:

1.- Crear conciencia de los costos de la no calidad.

2.- La asimilación del concepto de calidad por parte de toda la empresa u organización.

⁷ Ibidem, p. 17-18.

2.1.2. La Calidad en las Instituciones Educativas.

La definición de calidad que se utiliza en este trabajo obedece precisamente a que es la que mejor se adapta a la dimensión de un Centro educativo, respetando los principios de calidad total y es la siguiente:

“Una institución educativa de calidad sería aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles”⁸

Analicemos como esta definición se inscribe en un Centro Escolar:

La prioridad son los usuarios pues se busca que los alumnos progresen educativamente al máximo de sus posibilidades, para lograrlo no basta con el esfuerzo y buen desempeño de algunos profesores, sólo puede darse como resultado de una simbiosis entre la eficiencia homogénea de los docentes y la eficacia directiva, ésto sucede sólo cuando todos están comprometidos con la institución.

El compromiso de los directivos los obliga a escuchar la opinión de los docentes y administrativos y los alumnos (clientes) para poder mejorar sus reglamentos, procedimientos y políticas, también para decidir, de una mejor forma, sobre las inversiones en infraestructura y equipo, mientras que el compromiso de los docentes generará una actitud de mejora continua, lo que les hará reflexionar sobre su práctica docente, el análisis de sus programas y la pedagogía que emplean. Todo lo anterior, sin duda, ayudará a crear siempre las *mejores condiciones posibles*.

⁸ .- Samuel Gento Palacios, Instituciones Educativas para la calidad total, Madrid: La muralla, 1996, p. 55.

2.1.3 Importancia de una filosofía de calidad en la

Guardería U-326 del IMSS.

El IMSS indica cómo debe ser el servicio, infraestructura, equipo y personal de la Guardería, por ende es él quien prescribe el servicio que se brinda, las funciones y actividades que debe realizar la Dirección que se han descrito.

Dado que el IMSS es muy explícito en relación con las funciones y actividades que la Dirección tiene que realizar, el problema se centra en el CÓMO realizarlas. Esto nos lleva a pensar en la importancia de considerar varias alternativas para poder emplearlas en las diferentes situaciones o acciones a realizar, pues como todos sabemos no existe una sola forma de hacer las cosas. Por supuesto no es suficiente que un directivo, tenga varias alternativas para poder aplicarlas en una situación "x", sino que además cada una de ellas esté respaldada por un análisis serio y bien fundamentado, lo que solo puede suceder cuando el directivo o administrador cuenta con los suficientes conocimientos, tanto prácticos como teóricos, que le permitan elegir la mejor opción, es decir, se requiere que el administrador o director piense, analice, tome decisiones y emprenda acciones.

Es ahí cuando surge un aspecto institucional importante a considerar, la filosofía:

"La filosofía constituye la serie de creencias, suposiciones y maneras de visualizar la vida, los problemas y oportunidades inherentes, así como los valores y la propia misión; es, estrictamente hablando, una manera de dar sentido y significado a las acciones individuales y colectivas, así como a la trayectoria vital. Por ende, cada persona, cada empresa y organización construyen su propio sistema de pensamiento fundamentador de sus decisiones y acciones" ⁹

Sin una filosofía que sirva de base, el Director o Administrador actuará solo bajo sus propios criterios y juicio, lo cual sin duda repercutirá en el futuro inmediato de la organización.

⁹ .- Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, México: Trillas, 2000, p. 63.

Por lo anterior resultan importante dos cosas: primero, hacer explícita la Misión, Visión y Metas que integran en su conjunto, gran parte de la filosofía y segundo: hacer de la calidad un aspecto fundamental de dicha filosofía, pues ello proporcionará el marco de referencia, a partir del cual el Director pueda empezar a analizar los diversos problemas que se presenten en la gestión de la organización, anteponiendo la filosofía institucional a su forma de pensar, ésta es la única manera en que la calidad se puede convertir en una responsabilidad de todos.

Para lograr esta consideración es necesario primero; que exista suficiente conciencia y compromiso con la calidad en el nivel directivo de la guardería y es necesario, como ya se mencionó, que ésta sea expresada de forma clara, en la misión, visión y valores de la institución y segundo que la dirección se sensibilice y tome en cuenta las necesidades y expectativas del personal para poder formular una filosofía integral.

2.2 TEORIAS DE LIDERAZGO.

El liderazgo ha sido estudiado desde diferentes aspectos; político, social, religioso, económico, etc., y se ha identificado lo siguiente:

- Las causas que lo generan que pueden ser el poder y/o la autoridad;
- Las características del líder, los liderados, las situaciones o el contexto en el que se presenta y la relación líder-liderados; y
- Los efectos que provoca.

A continuación se describen algunas de las teorías más importantes que sobre liderazgo se han planteado. Inicialmente se presentan aquellas teorías de liderazgo que ponen especial atención en el líder, pero que también hacen referencia a los seguidores y a la situación.

2.2.1. Teoría del rasgo.

“Sugiere que los líderes manifiestan ciertas características físicas y de la personalidad, llamadas rasgos que influyen para que las personas actúen como líderes”¹⁰

En esta teoría, se identifican los atributos personales que se asocian a la eficacia del líder, tales como: los rasgos físicos, altura, peso, raza, sexo, etc., y las características de personalidad, como la ambición, el autoritarismo, la dominación, el juicio y la confianza en sí mismo. En síntesis se plantea la siguiente idea: Encontrar las características físicas y de personalidad = Determinar al líder Eficaz.

La explicación que sobre el liderazgo ofrecía esta teoría, no fue apoyada en su momento por las pruebas empíricas correspondientes, sin embargo, sirvió para que los investigadores fijaran su atención en lo que hace el líder y no en sus atributos personales, ello da pie a la siguiente teoría.

¹⁰ Eduardo Soto, Comportamiento Organizacional, México: THOMSONLEARNING, 2001, p. 179.

2.2.2. Teoría del comportamiento.

Según esta teoría los comportamientos son mucho menos ambiguos que los rasgos, pues es más útil describir a un líder como alguien que jamás les concede a los subordinados la oportunidad de hablar de sus sentimientos y que es muy dominante. Al poder identificar las conductas que asumen los líderes, se espera que al entrenar y adiestrar a las personas en esas conductas, pueden ser unos líderes eficaces. El estudio más famoso sobre conductas de liderazgo fue dirigido por la Universidad estatal de Ohio, establecieron que se pueden diferenciar los líderes eficaces de los ineficaces, en función de sus conductas, en este sentido se identificaron dos conductas principales, que hasta la fecha se consideran validas y confiables:

- 1) La estructura inicio: Abarca aquellas conductas en las que el supervisor organiza y define las actividades del grupo, así asigna tareas y planifica el futuro, es decir su conducta está orientada a la tarea.
- 2) Consideración: Se entiende como la conducta que implica una confianza mutua, respeto y una cierta amabilidad y empatía entre el supervisor y los miembros de su equipo.

A continuación se muestran los estilos de liderazgo, estudiados en la Universidad de Ohio¹¹.

Figura 3



¹¹ J. Rodríguez Valencia, Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, México: ECAFSA, 2000, p. 533.

2.2.3. Teoría de la contingencia de Fiedler.

Esta teoría ha servido de base para muchas investigaciones sobre liderazgo, pues orientó sus estudios hacia nuevas direcciones. Así que se considera que la eficacia del líder no es independiente de la situación en la que trabaja, la integran tres partes principales:

a) En la primera se desarrolla un nuevo método para identificar tipos de líderes, denominado "Escala de los colaboradores menos preferidos", (Esta se basa en la opinión que el líder tiene de sus subordinados)

b) La segunda parte se centra en la bondad de la situación y en identificar que tan favorable o desfavorable es la situación en la que está inmerso el líder, para ello se consideran las siguientes variables:

1.- Las relaciones LÍDER - GRUPO (correctas o incorrectas)

2.- La estructura de las tareas (estructuradas o ambiguas)

3.- El poder posicional del líder (autoridad formal que posee el líder)

c) La tercera y última parte realiza combinaciones entre líderes y situaciones específicas, de las cuales se derivan predicciones, como por ejemplo:

"Estilo centrado en la tarea, se centra en el cumplimiento de las tareas y objetivos [...] Estilo centrado en las relaciones, se concentra en lograr mantener buenas relaciones interpersonales"¹²

Así el tipo de líderes con un LPC baja (así se le llama a la puntuación total de la escala de los colaboradores menos preferidos) se orientan más hacia la tarea, muestran mayor control en su papel de líder y son más eficaces, tanto en situaciones muy favorables, como en las muy desfavorables. Sin embargo, los líderes con un LPC alto son más eficaces en situaciones moderadamente

¹² Robert Kreitner, Comportamiento de las organizaciones, España: McGraw-Hill, 1997, p. 475.

favorables y son más permisivos en su papel de líder pues se centran más hacia las relaciones humanas.

Por lo que de acuerdo a la teoría de FIEDLER, la eficacia de un líder es un fenómeno de contingencia, que depende de la situación en la que se encuentre inmerso.

2.2.4. Teoría orientada hacia el objetivo.

“Robert House propuso un modelo que describe la manera en que las relaciones contingenciales entre los cuatro estilos de liderazgo y las diversas actitudes y conductas del empleado influyen en las percepciones de la expectativa [...] la conducta del líder se considera aceptable, si los empleados la perciben como una fuente de satisfacción o como medio para preparar el camino para la satisfacción futura”¹³

Aquí se integran diferentes aspectos del trabajo como: la satisfacción laboral, motivación y el liderazgo, se analiza cómo las conductas del líder facilitan que los subordinados alcancen las metas; se afirma que el líder debe ser capaz de manifestar los siguientes cuatro estilos diferentes de conducta:

- Liderazgo directivo.- se debe indicar a los subordinados de forma clara cómo realizar sus tareas y qué resultados se esperan obtener de ellos.
- Liderazgo de grupo.- tiene que mostrar su preocupación por el bienestar de sus subordinados y debe ofrecerles apoyo.
- Liderazgo participativo.- Tiene que solicitar ideas y sugerencias a sus subordinados e invitarles a que participen en las decisiones que los afectan directamente.
- Líder orientado hacia los logros.- Debe ofrecer objetivos estimulantes y promover constantes mejoras en el rendimiento laboral.

¹³ Ibidem, p. 477.

2.2.5. Teoría de la influencia mutua.

Las teorías ya revisadas parten de la idea de que un líder, trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera, en ésta George Graen sostiene que *"los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona, con cada uno de los individuos que tiene a su cargo [...] predice que se desarrollará uno de los tipos distintos de relación de intercambio entre el líder y el miembro del grupo"*¹⁴, se centra en la relación líder - seguidor, analizando su vínculo en vez de estudiar cada rol por separado, aquí el líder clasifica a los empleados de acuerdo a sus atributos en:

1.- Aquellos que están "Dentro del grupo".- éstos son los tipos de empleados que muestran: a) su competencia y habilidad b) un buen nivel de confianza para depositar en ellos y c) su motivación para asumir una responsabilidad mayor dentro del trabajo.

2.-A los subordinados que no presentan estos atributos antes mencionados, se les denomina los de "Fuera del grupo".

Se puede decir que los líderes influyen sobre los miembros de fuera del grupo usando su autoridad formal, lo cual no es necesario con los miembros considerados dentro del grupo, con los cuales suele ser más considerado.

A diferencia de las anteriores teorías, en ésta se plantea que el estilo del liderazgo, a utilizar con los subordinados, varía de acuerdo a la clasificación que los líderes hacen de ellos, es decir, aquellos empleados que se consideran "dentro del grupo" y a los que se les considera "fuera del grupo". Por lo que puede observarse que la conducta del subordinado influye en la del líder.

2.2.6. El modelo de Hersey y Blanchard.

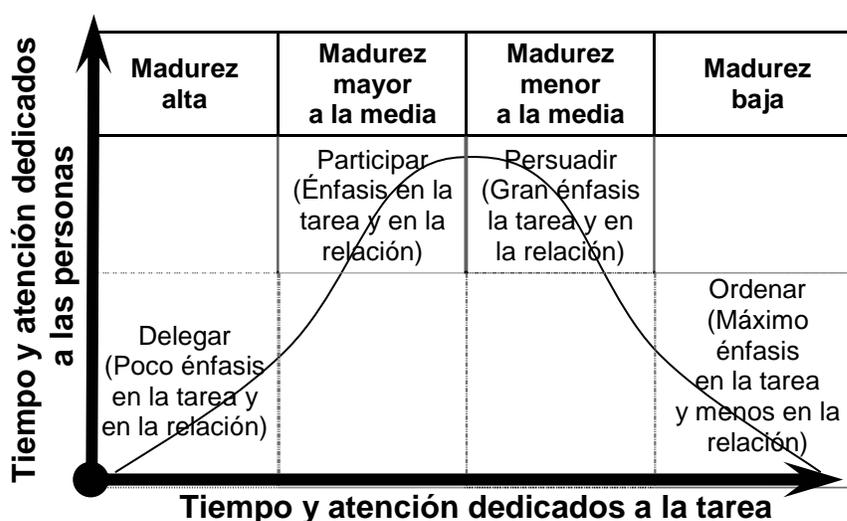
De acuerdo a estos autores, el líder debe realizar cuatro acciones (ellos los consideran estilos de liderazgo) para ejercer un liderazgo efectivo; ordenar, persuadir, participar y delegar, en este sentido, el que un líder realice una acción u otra dependerá del grado de madurez (habilidad y motivación) de sus colaboradores para efectuar una tarea concreta.

¹⁴ Ibidem, p. 480-481.

La diferencia entre una acción u otra, esta dada por el tiempo y la atención que el líder le dedica a dos dimensiones: a la tarea y a las relaciones interpersonales. Por ejemplo cuando un subordinado tiene una madurez alta (habilidad y motivación altas) en la actividad que está realizando, el líder debe delegarle la responsabilidad de dicha tarea, lo que significa que el líder le dedicará poco tiempo y atención a esa tarea y también a la relación con ese empleado.

En el siguiente cuadro¹⁵ se puede observar más claramente ésta y las demás acciones que proponen los autores.

Figura 4



2.2.7. Teoría de la contingencia de Víctor Vroom.

Esta hace énfasis sólo en un aspecto del liderazgo "la toma de decisiones", es decir, en la forma que el líder permite que sus subordinados participen en el proceso de toma de decisiones.

"Este modelo ofrece una serie de reglas para determinar el grado y modalidad de toma participativa de decisiones que se deben alentar en diferentes situaciones"¹⁶

¹⁵ Fernando Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos*, op. cit., p. 206.

¹⁶ Eduardo Soto, *Comportamiento Organizacional*, op. cit., p. 183.

Proponen tres estilos de toma de decisiones que el líder debería utilizar, dichos estilos son:

- A) Autócrata.- En donde la decisión la toma el líder sin considerar la opinión de nadie más.
- B) Consultivo.- La decisión la toma el líder después de haber escuchado la opinión de sus subordinados.
- C) De grupo.- En donde el líder se acata a la decisión que el grupo acuerda.

Para poder elegir entre uno u otro estilo, se deben considerar los siguientes tres criterios:

- 1.- La calidad de la decisión.
- 2.- La aceptación de la decisión por parte de los subordinados, y
- 3.- El tiempo necesario para tomarla.

Como puede observarse el modelo de VROOM YETTON, no está a la altura de la teoría de FIDLER o de la Teoría orientada hacia los objetivos en lo que respecta a su explicación del liderazgo, ya que no es tan completa.

2.2.8. Teoría de la utilización de recursos cognitivos.

Es otra teoría desarrollada por Fieldler, donde afirma que los líderes tienen dos tipos de recursos cognitivos que les ayudan a resolver sus problemas, los cuales son la experiencia previa (incluida aquí la competencia técnica) y la inteligencia con la que cuentan. Adicionalmente a esto, trata de descubrir el contexto para hacer un uso óptimo de las capacidades del líder, es decir, establecer aquellas condiciones en las cuales los líderes deben apoyarse más en su inteligencia o bien, tener que utilizar la experiencia previa con la que él mismo cuenta, según sea el caso. Fiedler y Gracia (1987) proponen que cuando un líder emplea un estilo directivo, no está bajo presión y disfruta del apoyo de sus seguidores, es cuando mejor utiliza cualquier recurso cognitivo que posea y que por el contrario en condiciones de estrés, será la experiencia laboral del líder (más que su capacidad intelectual) la que le ayudara a resolver los problemas.

2.2.9. Teoría del liderazgo implícito.

Aquí se considera que las personas cuentan con una serie de ideas de lo que piensan son los líderes, y que evalúan a los líderes reales de acuerdo con esas concepciones. Las personas juzgadas como buenos líderes, son las que emiten conductas y acciones que las personas piensan o consideran son propias de un líder, por ello, el juicio de las personas es el que determina el liderazgo.

Bajo esta perspectiva el liderazgo, depende totalmente de la satisfacción de las expectativas de las personas y la eficacia del líder es determinada por la afinidad entre lo que el líder es realmente y lo que las personas piensan que debería ser. Como ejemplo supongamos que un Directivo intenta implementar un estilo de dirección participativa, en una mediana empresa y cuando intenta acercarse a sus subordinados, para conocer su opinión sobre un "x" problema y tomar una decisión, los subordinados reaccionan negativamente y no exponen sus ideas, pues consideran que el director debe tomar las decisiones y resolver los problemas y no ellos, pues es su trabajo, por tanto para los trabajadores el director es ineficaz pues no puede tomar sus propias decisiones. En este caso los trabajadores no consideraron la amplia experiencia y buena preparación del director, ellos basaron su juicio en lo que el líder hizo y lo que ellos piensan que debería haber hecho, porque tal acción del director no corresponde con su forma de pensar y por ello este líder es ineficiente desde la perspectiva de sus subordinados.

2.2.10. Teoría del liderazgo carismático.

En vez de proporcionar una larga lista de atributos del líder, ésta se centra solo en un rasgo, el carisma. ***"transforma a los empleados para que procuren los objetivos de la organización por encima de sus propios intereses"***¹⁷ Estudia el autoestima de los seguidores, su responsabilidad y la confianza en su líder, así como su motivación para rendir por encima de lo que es su deber.

No tiene mucho que aportar al área de formación de liderazgo, ya que es tan simple como determinar si estás dotado de carisma o no lo estás.

¹⁷ Robert Kreitner, Comportamiento de las organizaciones, op. cit., p. 482.

2.2.11. Sustitutos para el liderazgo.

Plantea que el liderazgo es sólo un proceso para alcanzar un fin. Dicho fin es lo que los empleados esperan en su ambiente de trabajo, un buen clima de trabajo afectivo y una dirección o guía.

Piensen que a pesar de ser necesaria la presencia de estos factores, no necesariamente tiene que venir de los superiores, sino que pueden derivarse de las características del trabajo desempeñado por los miembros del grupo, el concepto del liderazgo no tiene porque estar investido de una posición formal.

Howell y Dorfman examinaron si bastaba con disponer de un grupo unido y de unas tareas que aportaran realimentación, sobre el rendimiento, para suplantar el puesto de un líder formal. A su vez encontraron evidencia de que algunas personas son capaces de dirigirse ellas solas, un concepto denominado auto liderazgo.

Un investigador mexicano que ha seguido esta línea de estudio de liderazgo, es García Méndez, según él parece que en las organizaciones donde no se cuenta con un líder formal, se toman mejores decisiones que en las que si existe un líder, esto se debe a que en *"presencia de un líder formal de discusión, nuestros dirigidos no piensan, o por lo menos, no expresan lo que piensan, si es que piensan, y tampoco lo que sienten"*¹⁸, bajo esta idea la presencia de un líder formal, inhibe la participación de los empleados.

2.2.12. Perspectiva transaccional y transformacional.

De acuerdo con Kuhnerti Lewis (1987) los enfoques sobre liderazgo, anteriormente descritos, podrían incluirse dentro de los que se llama perspectiva transaccional VS transformacional.

En ella, el liderazgo transaccional está *"centrado en las transacciones interpersonales entre gestores y empleados"*¹⁹, surge cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar algo de valor.

¹⁸ Fernando Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos, op. cit.*, p. 209.

¹⁹ Robert Kreitner, *Comportamiento de las organizaciones, op. cit.*, p. 482.

La perspectiva de liderazgo transformacional, se basa en algo más que la conformidad de los seguidores, implica un cambio en sus creencias, necesidades y valores.

“Los líderes transformacionales proporcionan una consideración individualizada, estímulo intelectual y tienen carisma [...] empiezan por crear una visión de lo que debería ser ideal en su organización, departamento o grupo de trabajo”²⁰

La respuesta en los seguidores de un líder transformacional, que lo consideran como su modelo, es una mayor motivación y satisfacción que atribuyen a su líder.

Como puede observarse este liderazgo tiene un impacto mayor en los resultados significativos de las organizaciones. Revela dos aspectos; el primero, que demuestra la interrelación entre las áreas de liderazgo, motivación y satisfacción, que no son cosas separadas y que poco tienen que ver entre ellas, sino que es muy probable que se deriven unos de otros. Y en segundo lugar revela la diferencia entre alguien que ha sido colocado en una posición de poder (una posición con responsabilidad y autoridad) y un verdadero líder.

A todo directivo que pretenda liderar un equipo de trabajo, pensando en el cambio hacia una escuela centrada fundamentalmente en la educación y en el aprendizaje, se le exigirán capacidades cognitivas, de interacción, de innovación y motivacionales²¹

Analicemos con mayor detenimiento este párrafo; a las capacidades cognitivas se les asocia con la habilidad del líder, para reducir una gran cantidad de información a esquemas fácilmente comprensibles para los demás.

Las de interacción se refieren a la facilidad del líder, para crear un equipo mediante una interacción constructiva, es decir ayudar a crecer a los miembros del equipo, entendiendo que haciendo ésto, él crece profesionalmente.

²⁰ Soto Eduardo, *Comportamiento Organizacional*, op. cit., p.187

²¹ Manuel Álvarez Fernández, *El liderazgo de la calidad total*, op. cit., p. 85.

La capacidad de innovación se refiere al equilibrio, que el líder debe tener para, por una parte, mantener el control necesario sobre los diferentes elementos de la organización y, por la otra, estar siempre preparado para generar cambios en dicha organización, es decir arriesgarse a cambiar la forma de hacer las cosas dentro de ella.

Las capacidades motivacionales se refieren a la capacidad del líder para encontrar las formas y medios necesarios que generen motivación en sus subordinados.

A continuación se muestra un cuadro comparativo entre estas dos perspectivas de liderazgo.²²

Cuadro No. 12

LIDER TRANSACCIONAL (BUROCRATICO)	LIDER TRANSFORMACIONAL
Ejerce liderazgo transaccional	Ejerce liderazgo transformacional
Le preocupan los papeles	Le preocupan las personas
Dirige desde el pasado de la ley	Dirige hacia el futuro. Es visionario
Calidad es procedimiento	Calidad es satisfacción del cliente
Influye en sus subordinados por el prestigio del conocimiento de la ley. Relaciones verticales, descendentes	Influye en sus colaboradores porque es capaz de ilusionarles con su visión. Relaciones horizontales, ascendentes
Los profesores son funcionarios	Los profesores son profesionales
Ejerce gestión administrativa	Ejerce liderazgo compartido
Crea cultura de la norma	Crea cultura de la creatividad
Trabaja por departamentos	Trabajo en equipo
Representa a la Administración	Representa a la comunidad social
Se centra en el desarrollo de estructuras	Se centra en el crecimiento del personal
No selecciona al personal, se lo encuentra	Selecciona al personal con criterios profesionales desde la visión

²² Ibidem, p. 97.

En síntesis el conocimiento sobre los líderes y liderazgo, ha tenido un desarrollo mayor como todo el conocimiento humano, desde la segunda mitad del siglo pasado, pero el liderazgo ha sido discutido desde hace miles de años, incluso la Biblia opina sobre el tema. El evangelio según San Mateo 15:14 advierte que *"si un ciego se mete a guiar a otro ciego, ambos caen en el hoyo"*²³, por ello los Gerentes y Directores no deben olvidar revisar los estudios referentes a este tema, pues esa base teórica les permitirá llegar a ser verdaderos líderes, ya que sus acciones partirán de una visión mucho mas amplia, que su sola experiencia directiva no les podría ofrecer. Aquellos Gerentes y Directores, que aún bajo la creciente competencia del mercado de bienes y servicios, solo se guían por su propia experiencia e intuición, son verdaderos ciegos y están condenando al fracaso a sus organizaciones.

El liderazgo es una herramienta necesaria que puede facilitarle, a la estructura y dinámica social propia y particular de un grupo determinado (ambiente organizacional) alcanzar sus objetivos. Ya que se abordaron diferentes modelos y tipos de liderazgo, es necesario aclarar dos cosas, primero; que no existe un sólo estilo de dirección (recordemos que el estilo de dirección es determinado por el estilo de liderazgo), cuya efectividad dependa únicamente de la persona que está como responsable y, segundo que es indudable que las condiciones en las que se ejercerá un determinado liderazgo, tales como; tipo de subordinados o colaboradores, grado de autoridad y las características propias del tipo de trabajo (tiempo, simpleza etc.) influirán para que los estilos de liderazgo que implementen los Gerentes, Directores o Jefes, sean eficaces o ineficaces. Por ello es importante conocer los diferentes estilos para saber cuál es el más apropiado, bajo determinadas circunstancias.

²³ Casiodoro de Reyna, Santa Biblia, Corea: Sociedades Bíblicas Unidas, 1960. p. 747.

2.3 FUNCIÓN DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO.

En cualquier tipo de organización pública o privada, el objetivo de cualquier administrador es o debe ser obtener resultados positivos en su gestión, pero las organizaciones no pueden alcanzar los resultados esperados si para ello no intervienen de una manera eficiente todos los elementos que integran la institución, y para lo cual es necesario, la integración y organización de dichos elementos y ésto es responsabilidad de las personas que ejercen la función administrativa. Recordemos algo de suma importancia, el hecho de que todo administrador trabaja por objetivos esenciales, que pueden considerarse son aquellos a largo plazo. Para establecer dichos objetivos el administrador debe considerar y apegarse a la filosofía institucional, cuando fija sus objetivos intermedios o a mediano plazo, e identificarlos medios para alcanzarlos, que a su vez le servirán para alcanzar los objetivos esenciales, aplica o se vale de la teoría administrativa. Por supuesto las preferencias teóricas de cada administrador son muy diversas, pues existen diferentes escuelas del pensamiento administrativo que nos ofrecen diferentes visiones de la administración: para este estudio, en particular, se utiliza de manera implícita la de Sistemas, pues su visión integradora permite hacer uso de las aportaciones de cualquier escuela sin tener que casarse con ella, ésto es algo muy importante para el administrador educativo, el tener una visión holística de su desempeño administrativo.

Está claro que el Administrador Educativo utiliza las habilidades, los esfuerzos y el talento de otros para alcanzar los objetivos institucionales (ya sean a largo o mediano plazo) no hace el trabajo él mismo, surgen entonces dos preguntas sustantivas: ¿qué funciones desempeña el administrador Educativo? y ¿qué fin busca el Administrador Educativo?

Henry Fayol²⁴ considerado el padre de la "Escuela del Proceso Administrativo", pensaba que las funciones básicas de la administración eran; las técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y ADMINISTRATIVAS o de gerencia.

Hacía énfasis en la naturaleza universal de las funciones administrativas de previsión, planeación, organización, mando, coordinación y control, pues afirmaba que no se limitaban al sector industrial sino que podrían y tendrían

²⁴ Lourdes Münch Galindo, Fundamentos de Administración, México: Trillas, 2001, p. 215-216.

que ser aplicadas en cualquier tipo de organización. En este sentido las funciones básicas que desempeña el Administrador Educativo como Directivo son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Es necesario aclarar nuevamente que el fin que busca el Administrador Educativo y cualquier otro administrador es obtener resultados positivos en su gestión, el problema es que, a diferencia del sector empresarial en el cual el concepto de resultados está casi siempre ligado a los resultados financieros, en las instituciones educativas se evalúan los resultados de una forma diferente, pues se consideran los resultados; financieros, académicos, de la organización y de los servicios.

A pesar de que los resultados son un factor determinante para calificar la calidad del desempeño del administrador educativo dentro de una institución, es conveniente señalar que no son, por sí solos, elementos suficientes para determinar la calidad de la institución, como ya se analizó anteriormente.

La función del Administrador Educativo es importante, pues éste sirve como un medio para adaptar los métodos y técnicas de la Ciencia Administrativa y poderlos utilizar en la Administración Educativa, con la finalidad de mejorar el Sistema Educativo Nacional en sus diferentes niveles. Esta idea quizás pueda parecer ambigua pero, sin duda, es necesario considerarla para poder resolver los grandes problemas de la Planificación Educativa, tales como; la calidad, ampliación y financiamiento del Servicio Educativo Nacional, entre otros. Adicionalmente, el Administrador educativo también puede resolver problemas concretos en la organización de las Instituciones Educativas (Organización Escolar), como es el caso de este estudio que se centra en el desempeño de las funciones directivas.

Finalmente, ahora que ya se identificó la función importantísima del Administrador Educativo y descrita la parte teórica del concepto de calidad, culminando con el concepto de calidad total, sus bases, modelos y su respectiva aplicación dentro de una Institución educativa, así como el liderazgo y sus diferentes teorías, se considera que ya se cuenta con los elementos suficientes para analizar, en el siguiente capítulo, la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios y el estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la Guardería U-0326 del IMSS, a la vez que se estará en posibilidades de proponer soluciones a los problemas detectados.

CAPITULO III. EL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE LA GUARDERÍA U-0326 DEL IMSS, COMO UNA HERRAMIENTA INDISPENSABLE PARA INTEGRAR UN PROYECTO DE GESTIÓN TOTAL DE CALIDAD.

3.1 Aproximación al nivel de calidad que existe en la guardería.

Los métodos y enfoques de calidad así como las teorías y estilos de liderazgo han sido descritos con el propósito de establecer con claridad, porque el estilo de liderazgo determina en gran medida el estilo de dirección y con base en esta idea, entender el papel fundamental que juega la dirección y el director como líder en la implantación de un sistema de calidad, en otras palabras, hacer evidente el por qué la calidad siempre comienza por los niveles superiores.

Por otra parte, la revisión teórica de los enfoques de calidad y del liderazgo, dejan en claro lo importante que es el que los trabajadores adquieran el compromiso con la calidad, sin embargo, ésto sólo sucederá, si las políticas y objetivos institucionales así como los enfoques y estilos que emanan de la dirección, tienen un carácter incluyente, integrador de las expectativas de los empleados y ello permita guiar a la organización hacia la calidad.

De tal suerte que no importa el modelo que se pretenda implementar, si no existe suficiente compromiso y conciencia de la calidad en el nivel directivo de la institución, será imposible que alcance un nivel de excelencia en la prestación de su servicio; por esto resulta importante presentar a continuación el cuestionario que se le aplicó a la Directora de la Guardería U-326 y los resultados obtenidos, pues su análisis nos permitirá saber en qué etapa de la evolución de la calidad se encuentra la institución.

Recordemos qué como se mencionó en el capítulo anterior, el concepto de calidad ha tenido un desarrollo histórico y en este sentido se pueden distinguir etapas muy claras, que marcan cada una de las fases de esta evolución.

Las respuestas del cuestionario se evaluarán en base al siguiente cuadro:

Cuadro No. 13

OBJETO DE ESTUDIO		FASE	ASPECTOS EN LOS QUE SE HACE ÉNFÁSIS
EL PRODUCTO		Fase 1	El único control de calidad son los consumidores, usuarios o clientes; el control de calidad se centra en la revisión y control de los productos terminados.
EL PROCESO		Fase 2	Se incorporan métodos estadísticos para controlar la calidad en las distintas fases intermedias de la operación.
		Fase 3	Se incorporan el control de las materias primas y materiales utilizados en la producción/operación.
		Fase 4	El concepto de control de calidad se amplía para incluir el estudio y análisis de los procesos y sistemas que se utilizan en la operación.
EL SERVICIO	Que brindan los trabajadores	Fase 5	Se comienza a dar la debida importancia al factor humano en el proceso de aseguramiento de la calidad.
	Que se ofrece a los clientes	Fase 6	Los procesos de control de calidad, comienzan a verse desde la óptica de los consumidores, usuarios y clientes.
		Fase 7	Se llega a la convicción de que para lograr servicios de calidad es necesario realizar diseños de calidad: la calidad está en el diseño.
		Fase 8	Las empresas llegan al convencimiento de que no pueden realizar diseños de calidad, si en la organización no existe una cultura empresarial orientada hacia la calidad.
		Fase 9	Las empresas se percatan de que no sólo deben asegurarse de la calidad en sus servicios en sí, sino que, además, deben garantizar la calidad de uso, consumo y posesión de los servicios
Calidad total: la calidad solo se logra cuando toda la empresa esta decidida y claramente orientada a la calidad			

A continuación se muestran los cuestionamientos aplicados al directivo y respuestas relacionadas con el objeto de determinar en qué etapa de la evolución de la calidad se encuentra la Guardería.

1.- En nuestra Guardería, el único control de la calidad de los servicios son los usuarios, quienes emiten su veredicto, con sus quejas y rechazos.

La Directora respondió afirmativamente

2.- En nuestra Guardería el control de calidad se limita a la revisión y control de los servicios terminados

Esta pregunta tuvo una respuesta afirmativa

3.-En nuestra Guardería hemos incorporado métodos estadísticos para controlar la calidad en las distintas fases intermedias de la operación con el fin de producir descartes y rechazos antes de que el servicio esté terminado

La respuesta fue positiva

4.- En la Guardería poseemos métodos y sistemas precisos para controlar las materias primas y materiales que utilizamos en las áreas de operaciones.

La respuesta fue positiva

5.- En la Guardería hemos ampliado nuestra visión del concepto de control de calidad para incluir el estudio y análisis de los procesos y sistemas que se utilizan en las áreas de operaciones.

La respuesta fue negativa

6.- En la Guardería somos claramente conscientes de la importancia que tiene el personal de operaciones en el proceso de aseguramiento de la calidad.

La Directora contestó afirmativamente

7.- En la Guardería hemos abandonado la < visión hacia dentro>, y todos nuestros métodos de control de calidad se diseñan incorporando las necesidades, deseos y expectativas de nuestros usuarios

La respuesta fue positiva

8.- En la Guardería incorporamos la óptica del mercado, desde el inicio del diseño del servicio, pues estamos totalmente conscientes de que, para brindar servicios de calidad es necesario garantizar la calidad del diseño.

La respuesta fue afirmativa

9.- En la Guardería nos preocupamos conscientemente de desarrollar y consolidar una cultura de Guardería orientada, con toda claridad, a la calidad.

La respuesta fue negativa

10.- En la Guardería somos conscientes de que debemos garantizar la <calidad> del uso de los servicios por parte de los usuarios, para lograrlo hemos establecido sistemas de control y seguimiento que se aplican antes, durante y después de otorgar el servicio.

La respuesta fue negativa

11.-Nuestra búsqueda de la calidad total se basa en la premisa de que ésta sólo se logra cuando toda la Guardería está decidida y claramente orientada a la calidad.

La respuesta fue negativa

12.- Los altos niveles de dirección se sienten responsables por la calidad de los servicios y se implican, activa y decididamente, en todos los programas de mejora de calidad que se implantan en la organización.

La respuesta fue negativa

Análisis de respuestas.

Las respuestas, nos muestran que la institución mantiene la intención de captar las necesidades de los clientes, pero actúa únicamente cuando el usuario manifiesta ciertas necesidades a través de sus quejas o rechazos en el cuestionario de opinión del servicio, a pesar de que busca anticipar algunas quejas, intentando explotar sus puntos fuertes (en vez de explotar las oportunidades), manteniendo un control adecuado sobre el personal, materias primas y materiales utilizados, y aprovechando que el IMSS desarrolló los procesos internos a seguir en todas las guarderías, tales esfuerzos no son suficientes para alcanzar la calidad total, en este sentido la Institución actualmente se encuentra en la 7 etapa de la evolución de la Calidad (ver cuadro) pues tienen la idea, de que el diseño del servicio que realizó el IMSS, basado en las expectativas de los usuarios, puede por si mismo garantizar la calidad del servicio que está brindando la Guardería, es decir; se piensa que la calidad del servicio que brindan actualmente, está garantizada por el diseño del servicio que realizó el IMSS.

Por esta razón es importante que la Guardería desarrolle un programa que sienta las bases para desarrollar una Gestión de Calidad Total, porque si bien es cierto, es una institución que se rige bajo la normatividad del IMMS, debe hacer un esfuerzo por construir una identidad propia y única que la caracterice y diferencie de las otras Guarderías, pues ello le garantizará su supervivencia y desarrollo como Institución y, a la vez, le dará una ventaja competitiva sobre las otras Instituciones.

3.2 Estilo de liderazgo aplicado en la dirección de la guardería.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados del cuestionario de las conductas de liderazgo, pues como ya se ha mencionado, éste guarda una íntima relación con los enfoques de calidad, por ejemplo; sería difícil pensar que un director que practica un tipo de liderazgo autocrático, pretende poner en práctica cualquiera de los modelos de calidad expuestos, ya que éstos plantean entre otras cosas la intervención de los empleados en la toma de decisiones. Este ejemplo refleja una situación totalmente polarizada y muy poco viable, de ahí la importancia de saber qué tipo de liderazgo es el que prevalece en la guardería. Los cuestionamientos que permitieron identificar las conductas del liderazgo ejercido por la directora, los cuales se aplicaron tanto a la Directora

como a los empleados (más del 60%) y en donde las respuestas se daban afirmando o refutando las preguntas, son los siguientes:

Guía de identificación de conductas de liderazgo.²⁵

- 1.- Posee una visión del centro que tiene en cuenta los factores críticos de éxito.
- 2.- Tiene claro un conjunto de valores que definen el estilo propio del centro.
- 3.- En caso positivo considera que hay gente en su centro que fácilmente compartiría con él esos valores.
- 4.- Se relaciona con bastante gente de forma que puede conocer los intereses por los que se mueven.
- 5.- Conoce y se identifica con la mayor parte de los objetivos de la institución.
- 6.- Piensa que sería posible hacer compatible su visión del centro con los intereses de la gente.
- 7.- Cuando se crea una situación de conflicto en el centro siempre interviene haciendo aportaciones y sugerencias.
- 8.- En situaciones problemáticas la gente suele escuchar sus intervenciones y sugerencias.
- 9.- Se relaciona bien con la mayor parte de la gente del centro, tanto personal docente como no docente.
- 10.- Cuando tiene una idea clara consigue convencer a la gente de su bondad sin coacciones ni manipulaciones.
- 11.- Se mueve por factores internos de auto-motivación.
- 12.- Da importancia a que los demás reconozcan sus méritos.
- 13.- Es una persona a la que le gusta realmente su trabajo.
- 14.- El mero hecho de conseguir los objetivos que se propone le anima a seguir trabajando con entusiasmo.
- 15.- Tiene facilidad para hacer valoraciones y diagnosticar las situaciones nuevas.
- 16.- Escucha a los demás con interés, cuando alguien se acerca para charlar con él.
- 17.- Se comunica fácilmente con los demás no importándole dedicar su tiempo a conocer las opiniones de los otros.

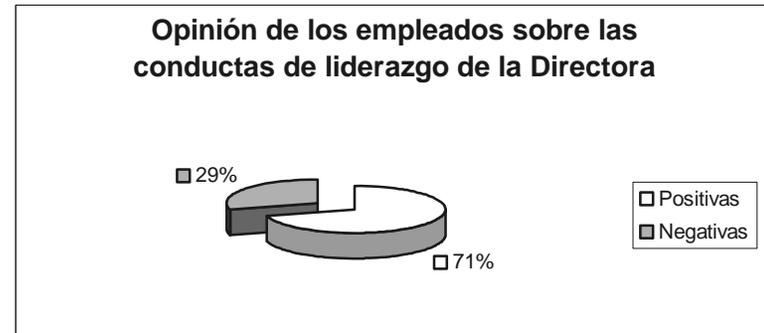
²⁵ Manuel Álvarez Fernández El liderazgo de la calidad total, *op. cit.*, p. 76.

Resumen de las respuestas obtenidas con relación a las conductas de liderazgo ejercidas por la Directora.

Cuadro No. 14

PREGUNTAS	DIRECTORA		EMPLEADOS	
	SI	NO	SI	NO
1		1	11	3
2		1	9	5
3		1	11	3
4	1		11	3
5	1		11	3
6	1		9	5
7	1		11	3
8	1		12	2
9	1		11	3
10		1	9	5
11	1		9	5
12		1	7	7
13	1		10	4
14	1		9	5
15	1		9	5
16	1		11	3
17	1		8	6
100%	70.50%	29.50%	70.58%	29.41%

Grafica No. 5



Grafica No. 6



Interpretación de respuestas.

Observando los resultados del cuestionario podemos distinguir que en general, existe una similitud en el porcentaje de conductas apropiadas de liderazgo que mantiene la Directora, a juicio de la propia Directora y los empleados, pues de un **100%** de conductas de liderazgo el **71%** de ellas son favorables.

Sin embargo también existen algunas diferencias de opinión en algunas conductas que se observan y son las siguientes:

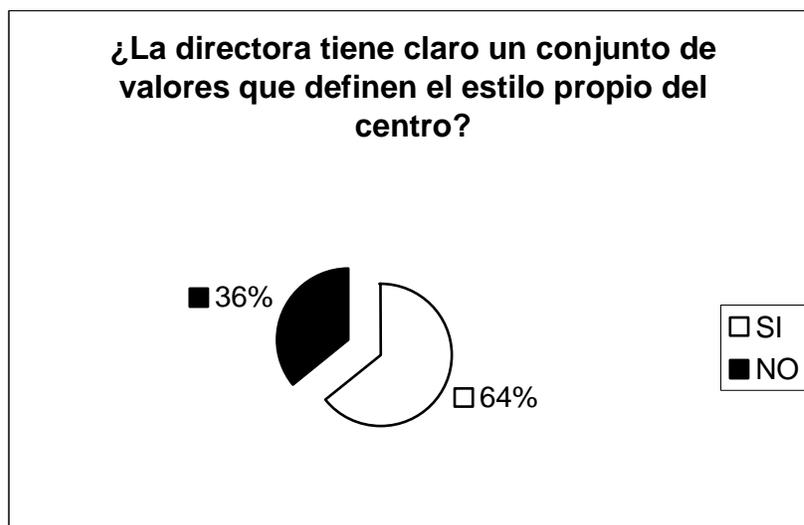
En la pregunta No. 1, los empleados en un **79%**, consideran que la directora posee una visión del centro en la cual toma en cuenta los factores críticos de éxito, opinión que no comparte la directora, esta diferencia seguramente es reflejo del desconocimiento sobre conceptos de calidad que existe entre los empleados.

Grafica No. 7

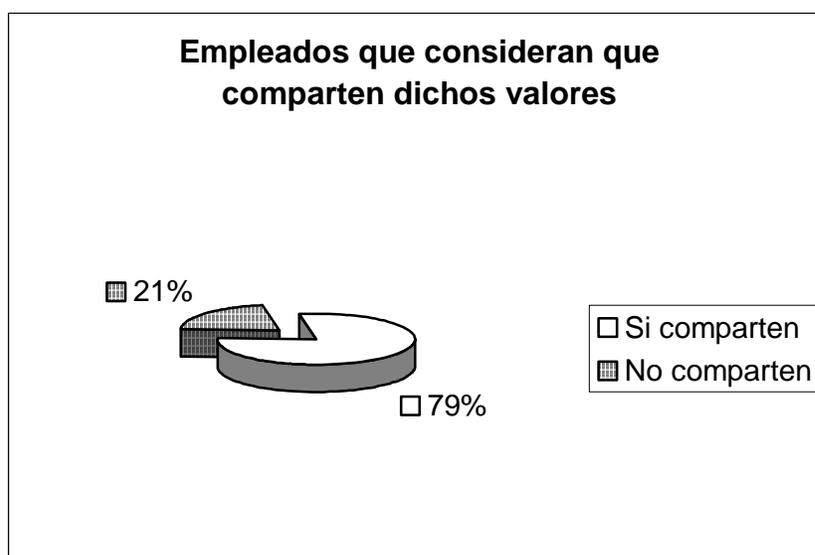


En cuanto a la pregunta No. 2, mientras que la directora considera no tener claro un conjunto de valores que definen el estilo propio del centro los empleados en un **64%** piensan que si y en este sentido en la pregunta No. 3, el **79%** de ellos piensa que comparten dichos valores con la directora.

Grafica No. 8



Grafica No. 9



En la pregunta No. 10, la directora establece que en ocasiones, tiene que hacer uso de coacciones y manipulaciones para convencer a la gente de lo favorable de algunas de sus ideas, cuestión que los empleados consideran que no existe en un **64%**, aunque un porcentaje considerable de empleados sienten que efectivamente la directora usa estos recursos

Grafica No. 10



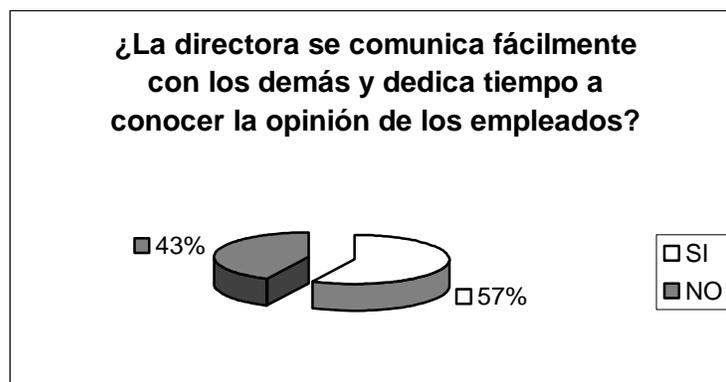
La opinión más dividida surgió en la pregunta No. 12, cuando se les cuestionó acerca de la importancia, que la directora da a que los demás reconozcan sus meritos, pues **50%** contesto que sí le da importancia y el otro **50%** que no, según la directora ella no se maneja con esta conducta.

Grafica No. 11



Otra cuestión dividida pero ligeramente favorable para la directora, surgió en la última pregunta, la directora piensa al igual que el **57%** de los empleados que se comunica fácilmente con los demás, no importándole dedicar su tiempo a conocer la opinión de los otros.

Grafica No. 12



Podemos resumir que la mayor parte de los empleados, encuentra en la figura de la directora a un líder, porque mantiene buenas relaciones personales, conoce sus intereses, resuelve los conflictos internos con inteligencia, sabe escuchar la opinión de los demás, le gusta su trabajo, trabaja por objetivos, tiene facilidad para hacer valoraciones y diagnosticar las situaciones nuevas.

De acuerdo a estas respuestas la Directora de la Guardería ejerce un estilo de Dirección paternal, pues pretende crear una atmósfera familiar (el director toma el papel de padre) a pesar de que puede usar sanciones con los empleados que no cooperan busca evitar esta situación, guía a los empleados con consejos, tiende a mostrar preocupación por su bienestar y les ofrece apoyo, en este sentido su estilo de liderazgo se basa principalmente en el modelo de Hersey y Blanchard, debido a que dentro de la Guardería es de suma importancia la "madurez", entendida ésta como las habilidades y motivación de cada trabajador para efectuar una tarea determinada, principalmente cuando se tiene que asignar sala a las educadoras, porque es un hecho que la forma en la cual la Directora ejerce su autoridad (ordenar, persuadir, participar y delegar) depende del grado de madurez que muestran sus educadoras para trabajar en sus salas. Por ejemplo si se tiene que designar a una educadora para la sala de Lactante "A", en donde se trabaja con niños de 45 días a 6 meses de edad no se le asigna a una persona que tenga poca o ninguna experiencia con niños de

esa edad, lo que se busca de inmediato es ubicar a una educadora que tenga mayores habilidades en ese tipo de trabajo y, aun así, la Directora aplica diferentes acciones, tales como; ordenar, persuadir, participar en el ejercicio de su autoridad, hasta llegar a la delegación de la actividad, una vez que la educadora muestre una madurez alta en esa actividad.

Todos estos datos indican, en su conjunto, una tendencia favorable en este aspecto tan importante para la Dirección de la Guardería como lo es el liderazgo, pues la Directora al ser reconocida como líder está en posibilidades de implantar con mayor facilidad un programa de calidad total.

3.3 Nivel de satisfacción de los usuarios.

Si bien es cierto, el papel de la Dirección y el tipo de liderazgo que se ejerce es una base muy importante en la búsqueda de la calidad, éste esfuerzo debe partir, como ya hemos visto, de las necesidades de los clientes y usuarios, por lo tanto, resulta sustantivo conocer su opinión sobre el servicio que se les brinda. La Guardería cuenta con una encuesta propia que aplica periódicamente tres veces por año, sobre la opinión que los usuarios tienen, del servicio que brinda la institución. Estas encuestas le sirven a la guardería para elaborar el Indicador de Satisfacción del Servicio, el cual junto con otros indicadores de desempeño se envían al Depto. Central de Guarderías cada cuatrimestre.

Para este estudio se considera, el último Indicador de Satisfacción de Servicio de la Institución, es el siguiente:

En el primer cuatrimestre del 2005; se obtuvo un Indicador de Satisfacción del Servicio de 94% de satisfacción de los usuarios del servicio.

Este dato nos indica que en la actualidad, el servicio que brinda la guardería es de buena calidad y satisface los requerimientos de sus usuarios.

La descripción del formato de la encuesta, las instrucciones para la aplicación de la misma, así como los Indicadores de Desempeño (del cual se tomo solo el de Satisfacción del Servicio) se encuentran en el Anexo 2.

PROPUESTA

Programa de gestión total de calidad para la guardería U-0326 del IMSS.

Después de analizar la descripción del servicio de los usuarios y la opinión de los empleados y la directora respecto a las conductas que ella ejerce con sus empleados, se hace evidente la necesidad de elaborar un programa de mejora para la Institución. Se considera además, que cuando se evaluó la etapa de calidad en la que se encuentra actualmente, resaltó mucho qué, aun cuando existen, no están detallados aspectos que determinan el rumbo de toda organización, como son: la misión, la visión, los objetivos, las metas, un programa de incentivos, aspectos que aunque intangibles en su mayoría deben existir, pues son un pilar dentro de cualquier empresa.

Se busca que esta propuesta incida positivamente en el servicio que se brinda a los usuarios y, adicionalmente, que sirva para lograr una mayor compenetración del personal con la institución, asimismo se busca que paralelamente a esto se obtenga una ventaja competitiva en el mercado.

Objetivo general.

Lograr un desarrollo de la Institución en términos de; mayor demanda del servicio y la integración del servicio de Preescolar.

¿Qué es la gestión total de calidad?

Es un enfoque de gestión. Su objetivo es mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la satisfacción del cliente mediante la reestructuración de las técnicas tradicionales de gestión. La aplicación de la GTC es específica; ha de ajustarse a cada organización que adopte este tipo de enfoque.

Los principios de la Calidad Total son:

1.- La calidad de responsabilidad de todos en una empresa u organización; lo que indica que todos debemos involucrarnos y comprometernos en el logro de la calidad, pues ésta no es responsabilidad exclusiva de la dirección.

2.- Debe ser construida en todas las etapas o fases de los diferentes procesos que intervienen, ya sea directa o indirectamente, en el diseño y en la prestación u operación del servicio, en este sentido hay varios aspectos importantes que señalar:

a) No se puede mejorar lo que no se mide, tenemos que establecer metas cuantificables y dar un seguimiento de las mismas hasta su cumplimiento o incumplimiento, dentro de plazos señalados.

b) La Dirección es un facilitador de la calidad, es decir, brinda los insumos necesarios para que el servicio opere de manera eficiente.

c) La mejora permanente, que es una actitud hacia el trabajo en donde se busca hacer siempre las cosas mejor que ayer y buscar continuamente la forma de corregir y prevenir los diferentes problemas.

3.- La calidad de un producto o un servicio, la define y evalúan los consumidores, usuarios o clientes, no la determina la empresa. Es importante señalar que dentro de la Institución, debemos facilitarnos materiales, servicios e información unos a otros; tal intercambio nos coloca en un papel de clientes y proveedores internos en la medida en que podamos satisfacer a nuestros compañeros (clientes internos), podremos satisfacer de mejor forma los requerimientos de nuestros usuarios.

Diagnóstico de la situación actual en la guardería.

Para realizar este análisis utilizaremos la técnica de análisis administrativo FORD²⁶ la cual nos permite diagnosticar la situación en la que se encuentra inmersa la Guardería, de forma global, identificando sus fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades.

<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No se cuenta con una política y Estrategia explícita. -No existen los medios para motivar al personal. -Existe un porcentaje considerable de personal que no se siente a gusto con su trabajo. -Se tiene un alto índice de deserción. -No baja el índice de incidencias (rasguños, golpes, etc.) en las salas. -No existe una satisfacción inmediata de los requerimientos de materiales de las salas. 	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se cuenta con un liderazgo claro y motivador. -Se ofrece un sistema de información interna eficiente. -Existe un proceso bien definido por áreas, para ofrecer el servicio. -Se ha brindado un servicio que satisface en un 90% a los usuarios. -El trabajo es bien remunerado pues se obtienen salarios muy competitivos, que en su mayoría superan a los que ofrecen otras Guarderías. -Se han establecido buenas relaciones con las autoridades del municipio.
<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La proliferación de nuevas guarderías. -El nivel de endeudamiento, por concepto de crédito solicitado al banco. -La falta de contacto con otras Guarderías, no permite compartir experiencias, ni ideas. -La falta de un sistema eficiente de flujo de información entre la Guardería y el Departamento de Guarderías. El SIAG (Sistema de Información y Administración de Guarderías), aun se encuentra en transición lo que ha generado duplicidad en el trabajo, pues al presentar los informes mensuales al Departamento de Guarderías, se tiene que presentar uno de la manera tradicional y otro bajo los nuevos requerimientos de este sistema. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprovechamiento de la infraestructura con la cual se cuenta, para poder ofrecer en breve el sistema Preescolar con validez oficial. Esto permitirá crear nuevos cargos que generen en el personal el deseo de superación. -Buscar diferentes medios que permitan difundir el servicio. -Ubicar y reclutar al personal que comparta la misión y visión institucional, que implicará el desarrollo mutuo.

²⁶ Enrique Benjamín Franklin F., *Auditoría administrativa*, México: McGraw-Hill, p. 75.

La *Gestión de Calidad Total* es una forma de trabajo en la que todos ganan, para implementarla se necesita de un esfuerzo constante y decidido de "todos". Con ella la Institución espera lograr los siguientes objetivos:

- Sensibiliza a todos los integrantes de las necesidades y lograr una satisfacción plena de los usuarios y el personal.
- Retener a los actuales usuarios y atraer nuevos, con el fin de utilizar la capacidad de las instalaciones a un 100% en año y medio.
- Detectar cualquier error que se presente en el proceso interno del servicio que genere gasto o desperdicio de dinero o esfuerzos, para lograr la optimización de recursos (tanto materiales, y financieros como humanos), de los que dispone actualmente la Guardería.
- Generar las condiciones necesarias para poder ofrecer el servicio de Preescolar entre el año 2006 y principios del 2007.

Para poder alcanzar estos objetivos, necesitamos definir una filosofía Institucional clara y orientada hacia la calidad, a continuación se presenta la definición de la Misión y Visión de la Guardería, ambas constituyen parte fundamental de la nueva filosofía de la Institución.

Misión institucional.

Somos una institución privada que brinda, bajo la autorización y supervisión de las autoridades del Seguro Social, servicios de guardería a los derechohabientes del IMSS y a particulares, nos ocupamos de la formación integral de los niños, estimulando el desarrollo y manejo de sus habilidades y destrezas cognitivas así como de su inteligencia emocional. Estamos comprometidos con la calidad total, pues buscamos en todo momento la satisfacción de los usuarios del servicio y todos los integrantes de la Institución, realizando nuestro trabajo de manera responsable y alegre, bajo un ambiente de cordialidad, respeto y tolerancia hacia toda la gente, manteniendo siempre una actitud de colaboración y compromiso con las metas y objetivos institucionales.

Visión 2008.

Constituimos la mejor Guardería y Preescolar de la zona, nuestro servicio mantiene siempre una alta demanda, pues somos sensibles de las necesidades de los usuarios y el personal, ésto nos permite ofrecer un servicio de excelente calidad, en términos de atención y confiabilidad. Nuestro trabajo es considerado por las autoridades y sociedad, como un modelo para otros servicios educativos ya sea del mismo nivel o diferente, pues nuestro compromiso por alcanzar la calidad total en nuestro trabajo, nos ha permitido desarrollarnos como institución y a nivel personal a cada uno, por lo que contribuimos de manera eficaz con una función social importante: "Educar de manera integral a nuestros niños tanto en aspectos cognitivos como emocionales". Para ello hemos logrado formar una trinidad con los padres y autoridades para contar con las mejores condiciones posibles que permitan el desarrollo de los niños y en este sentido utilizamos una pedagogía y didáctica flexibles, lo cual nos permite respetar las condiciones individuales de cada uno de ellos.

Instrumentación.

A continuación se presentan las tres acciones que, en su conjunto, indican cómo se integrará la gestión de calidad en la Institución.

1.-Formación de un Círculo de Calidad (equipo de trabajo).

¿Qué son los círculos de calidad?

Son un mecanismo importado del Japón, que sirven para lograr mejorar la calidad del servicio a través de una mayor implicación de los empleados; las ventajas de un círculo de calidad se pueden resumir de la siguiente forma:

- ❖ Recoger ideas sobre mejoras y nuevas necesidades de los usuarios del servicio.
- ❖ Mejorar el ambiente y estimular al personal con el fin de que todos sus miembros hablen continuamente sobre temas relacionados con la calidad.
- ❖ Crear un clima de calidad y satisfacción en toda la empresa.
- ❖ Mejorar el contacto personal y estimular el espíritu de trabajo en equipo.
- ❖ Estimular la creatividad del personal.

En el siguiente cuadro se indican aspectos importantes, que definen la estructura y funcionamiento de los Círculos de Calidad.

AREA DE ACCIÓN	Se enfocan a la utilización de la creatividad como búsqueda de soluciones a problemas muy específicos y concretos, especialmente problemas operativos.
NIVEL DE ACTUACIÓN	Actúan en los niveles operativos de la empresa con el propósito principal de mejorar la calidad, la efectividad y la productividad.
INTEGRANTES	Están integrados por el personal operativo (empleados) usualmente, dirigidos por un supervisor que puede ser un empleado o algún directivo.
PARTICIPACIÓN	Sus integrantes participan en los círculos de forma voluntaria.
TEMPORALIDAD	Los círculos de calidad se centran en temas que tienen incidencia y/o repercusión a corto plazo.
REUNIONES	Se reúnen semanal o quincenalmente, durante una hora.

Una vez que se haya constituido el círculo de calidad de la Guardería, se sugiere que en las reuniones se utilice la técnica del "Catchball" (técnica grupal que permite, entre otras cosas, la participación y consenso entre los empleados)

El "Catchball" o atrapar la pelota.

Primero viene el lanzamiento: alguien "lanza una idea" para su estudio, una vez lanzada la idea todos los presentes tienen que "atraparla" (es decir comprenderla) y "reflexionar" sobre ella. A continuación, alguien con alguna sugerencia para "mejorar" o construir sobre la primera idea ofrecida -a diferencia de ofrecer una idea completamente nueva que socavaría la primera- puede hacer el "lanzamiento" siguiente, repitiendo la idea original pero mejorándola. Entonces, los demás atrapan, reflexionan e incorporan nuevas mejoras a la idea. El ciclo se repite hasta que la idea se desarrolla plenamente o se descarta. Cabe aclarar que el uso de esta técnica es sólo una sugerencia, para poder contar con un consenso entre los miembros del círculo, en la definición de sus prioridades, el círculo de calidad puede utilizar cualquier otra técnica grupal que le parezca más eficaz. El círculo de calidad deberá entregar un informe por cada junta de trabajo a la dirección en un formato como el siguiente:

Informe sobre los temas abordados en las juntas del círculo de calidad

Área Evaluada _____ Fecha _____

Aspectos revisados	Énfasis o relevancia en	Resultados
Idea original	Reflexiones sobre la idea original	Conclusiones

2.-Establecimiento de indicadores.

Cualquier esfuerzo que una organización realice, para integrar una gestión de calidad total, debe incluir el desarrollo de indicadores de calidad, pues éstos permiten establecer parámetros para evaluar los resultados de la gestión de la Institución, es decir, le permitirán medir a la Guardería, de manera efectiva, los avances y tendencias derivados de la implementación del sistema de gestión de calidad total.

Indicadores operativos:

Asistencia al trabajo = $\text{Asistencia} / \text{Días laborales}$

% Accidentes por sala = $\text{Total de incidencias en el mes} \times 100 / \text{No. de niños en esa sala}$

Participación del personal en la gestión de mejora = $\text{Personal que se integró al Círculo de Calidad} \times 100 / \text{Total de personal operativo}$

Identificación con la misión de la Institución = $\text{Personal que la conoce} \times 100 / \text{Total de personal}$

Identificación con la visión de la Institución = $\text{Personal que la conoce} \times 100 / \text{Total de personal}$

Efectividad del Círculo de Calidad = $\text{Numero de propuestas implantadas} \times 100 / \text{Total de propuestas.}$

3.-Seguimiento y reconocimientos.

La dirección establecerá un sistema de premios, incentivos y reconocimientos, para motivar al personal a que se involucre y participe activamente, en este nuevo enfoque de gestión de la Institución.

CONCLUSIONES.

El estudio de la Administración como en muchas otras áreas, está condicionado por aspectos sociales, políticos y económicos, actualmente globales, que influyen de una forma determinante en su desarrollo y orientación. En nuestro país, el estudio de la Administración se concreta en las diferentes universidades públicas o privadas a trasladar conceptos principios y teorías desarrollados en los países más poderosos económicamente y que tienen una fuerte influencia no sólo económica sino también política en países como el nuestro. Esto genera que se considere que todo aquello que tiene éxito en las grandes empresas transnacionales (que en su mayoría pertenecen a países como EU., Japón, etc.,) sea considerado como un ejemplo, y se intenta ponerlo en práctica en las empresas nacionales, lo cual es correcto, ya que tratan de emular el éxito de estas grandes transnacionales en empresas nacionales, pero el problema es que no se logra.

La problemática surge porque estas ideas son desarrolladas, en países con una cultura e idiosincrasia diferente a la nuestra, por lo que al intentar implementarlas en nuestras empresas nacionales se fracasa, pues no se hizo una adaptación a las necesidades reales que éstas tienen. Además, si a esto le agregamos que la investigación en las grandes transnacionales es una constante realizada por las diferentes escuelas que imparten la administración, es de suponerse la desventaja que representa para los egresados aquí en México. Esto genera un gran problema para dichos egresados, pues al empezar a trabajar se detectan grandes limitaciones en su desempeño, ya que en principio, la mayoría de las empresas que pueden emplearlos, no tienen ni una cuarta parte de la dimensión de esas grandes transnacionales; en cuanto a recursos, infraestructura, personal, etc., es necesario poner mucha mayor atención en el estudio de las pequeñas y medianas empresas o instituciones, para apoyarlas y hacerles llegar a éstas los avances en materia administrativa que les permita desarrollarse y crecer.

La propuesta realizada en este estudio tiene como finalidad, ofrecer a la guardería U-0326 dos cosas: por una parte, una ventaja competitiva que le permita a esta institución seguir creciendo y por otra transformar a este grupo de trabajo con algunos intereses comunes, en un equipo de trabajo sólido con metas claras y concretas, en el que sus miembros vean en el crecimiento de la Institución, una oportunidad para desarrollarse personalmente.

Para lograr ambas cosas será indispensable la intervención de la Directora pues ella tendrá que hacer uso del liderazgo, con el que cuenta, para implementar el programa de gestión de calidad total que se elaboro para la guardería.

Adicionalmente el análisis realizado permitió distinguir entre otras cosas, que a pesar de existir un programa anual de trabajo, no existe dentro de la guardería una cultura de la planeación, pues esta es vista como un requisito de carácter administrativo, que se tiene que cumplir, pues las autoridades del IMSS así lo exigen y por esta situación, el programa no cuenta con los requisitos suficientes de viabilidad y claridad, para que pueda servir de guía durante el año, siendo este un aspecto negativo existente en la guardería.

Otro aspecto negativo que resalto al revisar las actividades de la directora, fue la inexistencia de actividades orientadas a la motivación del personal, pues no existe ninguna actividad programada que tenga este fin.

Por otra parte, resalto la importancia de contar con una filosofía integral, en donde se consideren los intereses y expectativas del personal operativo y directivo, pues la filosofía proporciona un marco de referencia a partir del cual, la directora puede empezar a analizar los diversos problemas que se presenten en la gestión de la guardería, anteponiendo la filosofía institucional a su forma de pensar.

El papel que juega el administrador educativo no se puede dejar de mencionar, pues este sirve como un medio para adaptar los métodos y técnicas de la Ciencia Administrativa y poderlos utilizar en la Administración Educativa, con la finalidad de mejorar el Sistema Educativo en sus diferentes niveles, esta idea quizás pueda parecer ambigua pero, sin duda, es necesario considerarla para poder resolver los grandes problemas de Planificación Educativa, tales como; calidad y ampliación del Servicio Educativo Nacional, entre otros, adicionalmente el administrador educativo también puede resolver problemas concretos en la organización de las Instituciones Educativas (Organización Escolar), como es el caso de este estudio, que se centra en el desempeño de las funciones directivas.

La revisión de las diferentes teorías de liderazgo, permite concretar que éste es un fenómeno circunstancial, un acontecimiento, pues aparece sólo en determinados momentos y bajo algunas circunstancias en algunas personas, es

decir, el liderazgo está condicionado por el medio y el momento, en el cual la persona que lo ejerce está inmersa.

Las condiciones del medio en el que se desenvuelve la persona determinaran el éxito o fracaso del estilo de liderazgo que éste ponga en práctica, por ello el líder debe escoger el estilo de liderazgo que mejor se acomode a las necesidades de la organización, empresa o institución, considerando la autoridad formal con que cuenta (el poder posicional que plantea Fietler en su teoría de la Contingencia), el tipo de personas que tendrá como subordinados (no es lo mismo trabajar con un grupo de obreros que con uno de profesores pues ambos grupos poseen valores diferentes) y el tiempo del que dispone para realizar su trabajo y alcanzar metas y objetivos concretos. Para lograr esto debe asignar a sus subordinados tareas acordes a sus capacidades individuales y bien estructuradas, programadas (ésto le facilitará la función de supervisión y evaluación de sus subordinados), de tal forma que la suma de estos aspectos le permitan liderar de manera eficiente.

Un líder no es alguien que se preocupa por ser reconocido como tal, pues su objetivo no es ser un líder, sino aquel que entiende las condiciones de la organización a la que pertenece y es sensible y comprometido con sus necesidades, motivo por el que busca obtener los mejores resultados y mayores beneficios para la organización, es decir, busca con su trabajo personal y el de sus colaboradores o subordinados, contribuir para alcanzar la calidad total.

La Directora de la Guardería ejerce un estilo de dirección paternal, pues pretende crear una atmósfera familiar (el director toma el papel de padre) a pesar de que puede usar sanciones con los empleados que no cooperan busca evitar esta situación, guía a los empleados con consejos, tiende a mostrar preocupación por su bienestar y les ofrece apoyo, en este sentido su estilo de liderazgo se basa principalmente en el modelo de Hersey y Blanchard, debido a que dentro de la Guardería es de suma importancia la "madurez", entendida ésta como las habilidades y motivación de cada trabajador para efectuar una tarea determinada, principalmente cuando se tiene que asignar sala a las educadoras, porque es un hecho que la forma en la cual la Directora ejerce su autoridad (ordenar, persuadir, participar y delegar) depende del grado de madurez que muestran sus educadoras para trabajar en sus salas, en este sentido considerando el tipo de actividades que se desarrollan dentro de la

guardería , el tiempo necesario para realizar dichas actividades diariamente y las características de la plantilla de personal así como el nivel de autoridad de la Directora, el estilo de liderazgo que ésta ejerce es eficaz.

La *Gestión Total de la Calidad* es la visión más reciente de los enfoques de calidad que antes se habían centrado en el producto, el proceso, el servicio que brindan los empleados y el servicio que reciben los clientes; representa en general un esfuerzo decidido y claramente orientado al cambio, que las Organizaciones, Empresas e Instituciones deben realizar para estar a la vanguardia y obtener una ventaja competitiva, en un mercado sumamente competitivo y cambiante.

A diferencia de sus predecesoras esta visión de la calidad se centra primordialmente en las "actitudes" que deben adoptar los miembros de la Organización y muy poco en técnicas de control de calidad (como el control estadístico de procesos y otras más).

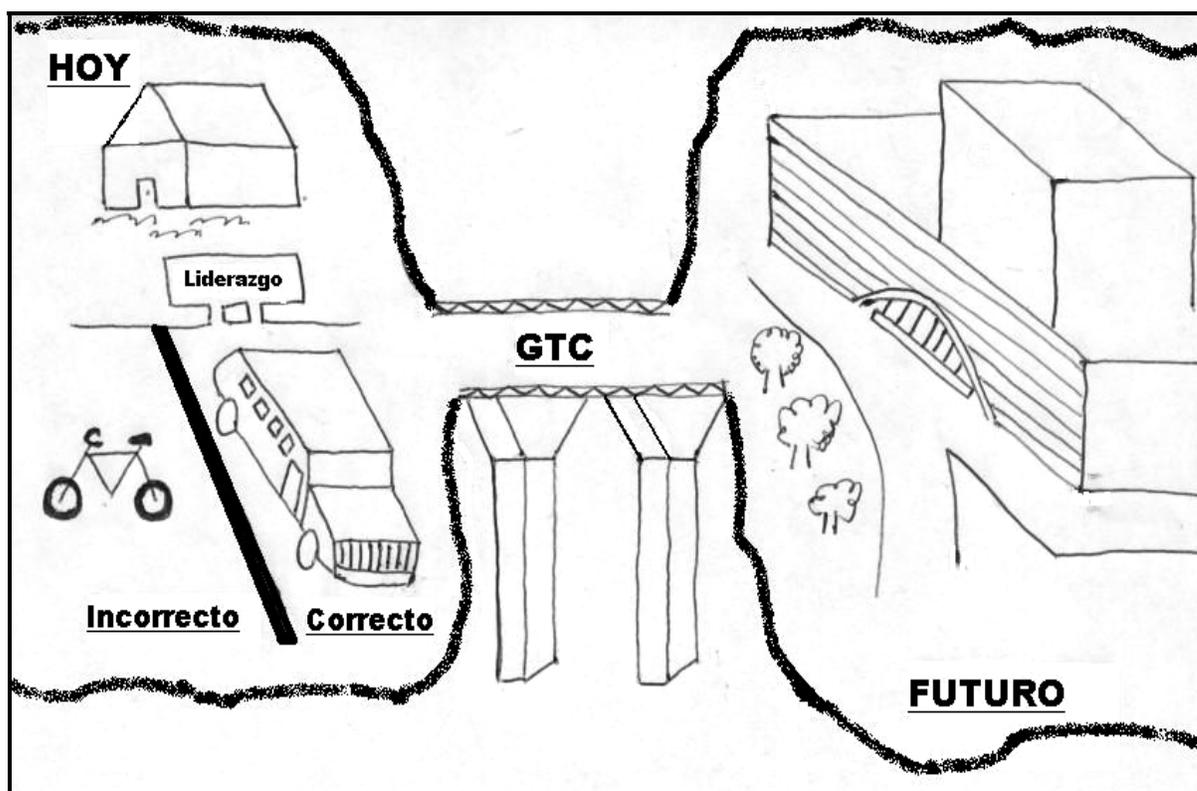
La *Gestión de Calidad Total* se basa en los siguientes principios:

- 1.- La calidad de responsabilidad de todos en una empresa u organización.
- 2.- Debe ser construida en todas las etapas o fases de los diferentes procesos que intervienen, ya sea directa o indirectamente, en el diseño, la producción o fabricación y en la prestación del producto o servicio.
- 3.- La calidad de un producto o un servicio la define y evalúan los consumidores, usuarios o clientes, no la determina la empresa.

Es importante señalar en relación a éste último principio, que la guardería, intenta captar las necesidades de los clientes, pero actúa únicamente cuando el usuario manifiesta ciertas necesidades a través de sus quejas o rechazos en el cuestionario de opinión del servicio, a pesar de que busca anticipar algunas quejas, intentando explotar sus puntos fuertes (en vez de explotar las oportunidades), manteniendo un control adecuado sobre el personal, materias primas y materiales utilizados, y aprovechando que el IMSS desarrolló los procesos internos a seguir en todas las guarderías, tales esfuerzos no son suficientes para alcanzar la calidad total, en este sentido la Institución actualmente se encuentra en la 7 etapa de la evolución de la Calidad (ver

Cuadro No. 13) pues tienen la idea, de que el diseño del servicio que realizó el IMSS, basado en las expectativas de los usuarios, puede por si mismo garantizar la calidad del servicio que está brindando la Guardería, es decir; se piensa erróneamente, que la calidad del servicio que brindan actualmente, está garantizada por el diseño del servicio que realizó el IMSS.

Finalmente se puede decir metafóricamente que la Gestión de Calidad Total, es un puente que permite a las organizaciones cruzar el hito existente entre el ser y el deber ser, para que puedan alcanzarse los objetivos planteados. Y el liderazgo, dependiendo de lo eficiente que sea para la organización el estilo elegido, es el medio de transporte, una bicicleta o un camión que lleva a los integrantes de la empresa a cruzar hacia el otro lado (ver figura).



RECOMENDACIONES

- Se sugiere que la dirección haga del conocimiento del dueño de la guardería, las necesidades de actualización y capacitación del personal en los diferentes niveles con la intención de que éste asigne, una cantidad de forma periódica para tal concepto, dado que actualmente es algo que se encuentra en el olvido.
- La satisfacción de los usuarios del servicio, aparentemente es alta o por lo menos es lo que reflejan los indicadores que elabora la guardería cuatrimestralmente, sin embargo es conveniente que la dirección realice juntas con los padres de familia, para informarles con mayor detalle sobre el servicio y los derechos con que cuentan, pues es lógico que una persona que desconoce sus derechos sobre el servicio que esta recibiendo, no tenga una base para inconformarse y presentar una queja.
- Entregarle a los padres de familia trípticos en donde se brinde información sobre el cuidado y desarrollo del niño, por edades, así como también incluir ejercicios para desarrollar su área cognitiva y emocional, esta acción facilitara el trabajo con los niños en las salas.
- Poner en marcha el programa de gestión de calidad total que se elaboro para la guardería, pues le permitirá adquirir a la institución una identidad propia y única que la caracterizara y diferenciara de las otras guarderías, lo cual contribuirá al desarrollo de la institución. Para lograrlo la directora deberá ser capacitada sobre los conceptos y términos que se emplean en el lenguaje de calidad total, de tal forma que pueda transmitirle a los empleados, con toda claridad, los objetivos y metas a alcanzar así como también las estrategias que se seguirán bajo este modelo de gestión.
- Finalmente la ultima recomendación, es que inviertan en la infraestructura y el personal suficiente, para que puedan integrar a la brevedad el servicio de preescolar, con el reconocimiento de la SEP y de esta manera, retener por un mayor tiempo a la población de niños existente.

BIBLIOGRAFÍA.

ÁLVAREZ DE MON PAN DE SORALVEE, Santiago. (2001). El mito del líder. PEARSON EDUCACIÓN, España.

ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel. (1998). El liderazgo de la calidad total. Escuela Española, Madrid.

ALVEAR SEVILLA, Celina. (1999). Calidad total conceptos y herramientas practicas. LIMUSA, México.

ARIAS GALICIA, Fernando. (2000). Administración de recursos humanos. Trillas, México.

MADDUX, Robert. (1994). Cómo formar equipos de trabajo. Iberoamerica, México.

FRANKLIN BENJAMÍN, Enrique. (2001). Auditoria administrativa. McGraw-Hill, México.

CHÁVEZ, P. (1995). Gestión de instituciones educativas. Cinterplan-OEA, Venezuela.

DE REYNA, Casiodoro. (1960). Santa Biblia. Sociedades Bíblicas Unidas, México.

GALGANO, Alberto. (1995). Los 7 instrumentos de la calidad total. Díaz de Santos, Madrid.

MÜNCH GALINDO, Lourdes. (Reimpresión 2001). Fundamentos de administración. Trillas, México.

GENTO PALACIOS, Samuel. (1996). Instituciones educativas para la calidad total. La Muralla, Madrid.

KANES, Avelina. (1996). Gestión de la calidad total. Díaz de Santos, Madrid.

KREITNER, Robert. (1997). Comportamiento de las organizaciones. McGraw-Hill, España.

KOUZES, Jim. (1997). El desafío del liderazgo. Granica, España.

LABOUCHEIX, Vicent. (1992). Tratado de la calidad total I. LIMUSA, Madrid.

LABOUCHEIX, Vicent. (1997). Tratado de la calidad total II. LIMUSA, Madrid.

LABOVITZ, George. (1995). Cómo hacer realidad la calidad. Díaz de Santos, Madrid.

NANUS, Burt. (1994). Liderazgo visionario. Granica, España.

RODRÍGUEZ, E. (1998). Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas. El Manual Moderno, México.

RODRÍGUEZ VALENCIA, J. (2000). Introducción a la administración: Con enfoque de sistemas. ECAFSA, México.

SEP. (1999) Antología de gestión educativa. Secretaría de Educación Pública, México.

SOTO, Eduardo. (2001). Comportamiento organizacional. THOMSON LEARNING, México.

UDAONDO DURÁN, Miguel. (1992). Gestión de calidad. Díaz de Santos, Madrid.

DOCUMENTOS OFICIALES

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley Federal del trabajo.

Ley del Seguro Social (2001).

Reglamento para la prestación de los servicios de guardería (1997).

Norma que establece las disposiciones para la operación del servicio de guardería.

Manual de procedimientos IMSS.

Instructivo de Operación del Servicio de Administración Esquema Vecinal Comunitario IMSS.

ANEXOS

EL REGLAMENTO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE GUARDERÍA (Anexo 1).



AMONESTACIONES Y SUSPENSIONES POR INCUMPLIMIENTO AL REGLAMENTO E INSTRUCTIVO DE LOS SERVICIOS DE GUARDERIAS PARA NIÑOS DE ASEGURADAS

NO.	ARTICULO	DIAS DE SUSPENSION	FECHA DE AMONESTACION VERBAL ESCRITA	FECHA DE SUSPENSION TEMPORAL DEFINITIVA
	Deberá inscribir a su hijo conforme a la normatividad establecida, comprobando la vigencia del derecho al servicio			
9	Los servicios de guardería se prestarán durante la jornada de trabajo del asegurado y dentro de los días y horas que tenga señalada la guardería			
11	No se excederá de 15 minutos para recoger al menor, el niño que no sea recogido al término del horario de servicios de la guardería, se considerará que ha sido abandonado y se presentará al menor ante el Ministerio Público.	10		
12	El trabajador o personas autorizadas para recoger al menor se abstendrán de otorgar gratificaciones al personal de la guardería			
16	El trabajador deberá informar el mismo día que surjan los cambios con respecto a días de descanso, número telefónico, domicilio, ubicación de su centro de trabajo, horario de labores o cualquier otro dato relacionado con las personas autorizadas para recoger al menor			
17	Deberá observar las indicaciones de tipo médico preventivas que se le hagan por parte del personal autorizado de la guardería			
18	Se presentará el niño en la guardería con la ropa y accesorios, en cantidad y características establecidas, sin alimento, juguetes, alhajas u otros			
19	Deberá informar sobre el estado de salud del niño en las últimas doce horas			

	antes del ingreso a la guardería					
22	La madre deberá acudir a la guardería siempre que se solicite su presencia por motivo de salud, trámites administrativos o programa educativo.					
23	Deberá avisar con anticipación la inasistencia del menor a la guardería					
25	Tendrá la obligación de a presentarse a la unidad médica de urgencias si el menor requiere ser atendido	1				
26	El menor será entregado al trabajador o personas autorizadas previa exhibición de la credencial expedida por la guardería					
27	Deberá informarse por escrito la pérdida de la credencial de identificación					
28	No deberá presentarse a recoger al niño, la madre o personas autorizadas bajo el influjo de bebidas embriagantes, drogas, enervantes o cualquier otro tóxico.	10				
30	El asegurado y personas autorizadas, así como el personal de la guardería se conducirá en todo momento con respeto y cortesía.	3				
33	Suspensión temporal A). - Cuando se presente en el menor una enfermedad transmisible o infecciosa o parasitaria, así como algún trastorno físico o mental que ponga en peligro su integridad o las de los menores con quienes convive. B). - Cuando no se cumpla con el programa de aplicación de vacunas					

NOMBRE DE LA MADRE USUARIA

PERSONA AUTORIZADA

PERSONA AUTORIZADA

PERSONA AUTORIZADA

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE EL SERVICIO DE GUARDERÍA (Anexo 2)

Descripción del formato.

Objetivo: Identificar el grado de satisfacción de los usuarios, con respecto al servicio que se les brinda en la guardería.

Ámbito de aplicación: Guarderías de los esquemas Madres IMSS, Ordinario, Participativo, y Vecinal Comunitario.

Responsable de la aplicación: Directora de la Guardería

Periodicidad: Cuatrimestral en los meses de Abril / Agosto/ Diciembre

Instrucciones para la aplicación de la encuesta de opinión, sobre el servicio de la guardería.

1.- Considere una muestra de la población usuaria del servicio, de acuerdo a lo siguiente:

- Seleccione al azar el 15% de la población infantil asistente, distribuida equitativamente entre los diferentes grupos de edad.
- Aplique alguna estrategia que dé mayor confiabilidad a la información obtenida; por ejemplo en diferentes horarios y días, una de cada tres mamás que se vayan presentando, con base en al lista de asistencia, etc.
- Elija preferentemente a usuarios que tengan por lo menos seis meses de utilizar el servicio en el caso de los niños Lactantes "C" en adelante y tres meses para usuarios cuyos niños correspondan a Lactantes "A y B". (guarderías con más de seis meses de operación).

2.- Aplique la encuesta como se indica a continuación:

- Entregue las encuestas a los usuarios en el área del vestíbulo establecido una relación agradable y cordial con ellos.
- Explique el propósito de la aplicación de la encuesta, haciendo énfasis en la confidencialidad de la información que se proporciona.
- Solicite al encuestado, dé respuesta a todas las preguntas.

3.- Solicite al usuario una vez concluida la encuesta, la deposite en el buzón de sugerencias y agradezca su colaboración.

4.- Al finalizar la aplicación, retire las encuestas del buzón correspondiente y quilifíquelas con base en los valores señalados:

RESPUESTA	VALOR EN PUNTOS
Excelente o Siempre	10
Buena (s) o Generalmente	9
Regular (es) Pocas veces	8
Deficiente, No se me informa, NO se me solicita o no son de mi interés	7

5.- Anote en el extremo superior derecho de la encuesta, el resultado obtenido.

6.- Obtenga la suma total de la aplicación de las encuestas y proceda a la elaboración del indicador de desempeño, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$C = \frac{\text{Suma de los valores obtenidos en las respuestas de las encuestas aplicadas}}{\text{Total de encuestas aplicadas}}$$

EJEMPLO

$$1372 / 14 = 98$$

7.- Analice el resultado obtenido del indicador de desempeño 045-0003 Satisfacción del Servicio, así como los comentarios y/o sugerencias de los usuarios, afín de tomar medidas para mejorar la atención.

8.- Envíe los resultados del indicador en el formato establecido, al Departamento de Guarderías.

9.- Conserve durante un año las encuestas aplicadas.

10.- Realice seguimiento de las acciones de mejora, hasta la completa satisfacción de los usuarios

Cuestionario de opinión de los usuarios del servicio de guardería.

1.- La limpieza de la guardería la considera:

a) excelente b) buena c) regular d) deficiente

2.- Las actividades que su hija (o) realiza en la guardería para favorecer la formación de hábitos de aseo personal las considera:

a) excelente b) buena c) regular d) deficiente

3.- La actitud del personal, para atender a su hija (o) es:

a) excelente b) buena c) regular d) deficiente

4.- De acuerdo al menú que se le presenta en el vestíbulo, la variedad de alimentos que se le proporcionan a su hija (o) la considera:

a) excelente b) buena c) regular d) deficiente

5.- Cuando pesan y miden a su hija (o) ¿le informan el resultado a través de la relación colocada en el vestíbulo?

a) siempre b) generalmente c) pocas veces d) no se me informa

6.- ¿Recibe información sobre las actividades educativas que su hija (o) realiza en la guardería?

a) siempre b) generalmente c) pocas veces d) no se me informa

7.- ¿El personal de la guardería le solicita su credencial de identificación para entregarle a su hija (o)?

a) siempre b) generalmente c) pocas veces d) no se me solicita

8.- A través de la relación colocada en el vestíbulo, ¿le informan cuando a su hija (o) le corresponde la aplicación de alguna vacuna?

a) siempre b) generalmente c) pocas veces d) no se me informa

9.- ¿Las condiciones de arreglo personal en que generalmente le entregan a su hija (o) son?

a) excelentes b) buenas c) regulares d) deficientes

10.- ¿Los temas de las pláticas de orientación que se proporcionan en la guardería han sido de su interés?

a) siempre b) generalmente c) pocas veces d) no son de mi interés

El personal de la guardería le solicita algún tipo de cooperación:

En dinero si() no () en material si() no ()

En caso de que su respuesta sea afirmativa, favor de especificar:

Aspectos del servicio que le interesaría conocer con mayor detalle:

Comentarios y/o sugerencias para mejorar el servicio

Si desea recibir respuesta a sus comentarios, escriba su nombre y teléfono:

En su caso, también puede usted comunicar o dirigir su queja o sugerencia a: _____, Jefe del Dep. de Guarderías del IMSS

Dirección: _____

Teléfono: _____